

III Evaluación y Metacognición del Proceso

INDICE

3. Control del Proceso de Cambio

3.1. Evaluación de Resultados: Implantación y Diseño

3.2. Nuestra Tecnología

Proceso de Implantación del Cambio

3.3. Proceso de Cambio del Cliente

3.4. Metacognición del Proceso de Implantación: Niveles de Comprensión del Cambio

3.5. Estructura de las Reuniones

3.5.1. Trabajo

3.5.1.1. Informe para el Proceso de Cambio

3.5.1.2. Informe para el Proceso de Mejorar los Resultados de la Organización

3.5.2. Educación

3.6. Síntesis de la Información

3.7. Adaptación al Ambiente en forma Creativa

Etapas de Diseño

3.8. Estructura de las Reuniones

3. CONTROL DEL PROCESO DE CAMBIO

3. CONTROL DEL PROCESO DE CAMBIO

3.1. Evaluación de Resultados: Implantación y Diseño

El Jefe de Proyecto debe explicar al cliente, cual es el significado del Control del Proceso de Cambio. La idea es que comprenda: 1) hacia donde se dirige el esfuerzo de transformación y 2) la globalidad del proceso, a partir de los elementos que lo conforman: La ACCION y la EVALUACION.

1) Es importante explicar, la necesidad de las organizaciones hoy día, de convertirse en unidades “aprendedoras”, además de ser centros productivos, manufactureros o de servicio.

Debe explicar la necesidad de introducir el APRENDIZAJE, como un bien generador de riqueza, que hace posible producir conocimiento de forma permanente, como factor de éxito en la organización, para hacerla competitiva en el mercado.

2) A continuación debe presentar las láminas que explican la ACCION y por último entrará en el tema de la EVALUACION del proceso, el cual es el objeto de las reuniones del Control del Proceso de Cambio.

El Jefe de Proyecto debe explicar aquí, que el interés es evaluar los resultados de implantación y diseño del cambio, durante el proceso de la asesoría, los cuales se insertan en el “Informe”, que se construye conjuntamente con él, según una estructura determinada. El informe representa la evaluación y seguimiento de mejora de la operatividad y productividad, según el marco teórico de educación nueva para el cambio de las organizaciones.

El proceso de implantación del cambio se evalúa con los resultados de la operatividad y la productividad de la organización.

Los resultados en el Diseño del Cambio se evalúan con el cumplimiento del CRONOGRAMA de trabajo: 1) de los productos esperados, 2) del proceso como ha sido elaborado y 3) del desarrollo del personal que realiza esta tarea.

Se trata de entender los resultados del “Informe” en relación con el esfuerzo realizado en la asesoría, es decir la relación entre el “que” se consigue (resultados), y “como” realizarlo (asesoría).

El “Control” se cumple mediante reuniones con el cliente representado por la más alta jerarquía responsable del proyecto de cambio.

Cada cliente manifiesta tener un interés puntual sobre la transformación que quiere realizar en su organización, sin embargo el Jefe de Proyecto debe recomendar y evaluar los resultados del cambio vs. las necesidades costo – beneficio para cualquier Meta de Cambio



que se quiera alcanzar. En la acción de Diseño los resultados se evalúan en relación con el producto esperado.

En cualquier caso se debe recomendar que el norte al cual debemos apuntar es la mayor rentabilidad .

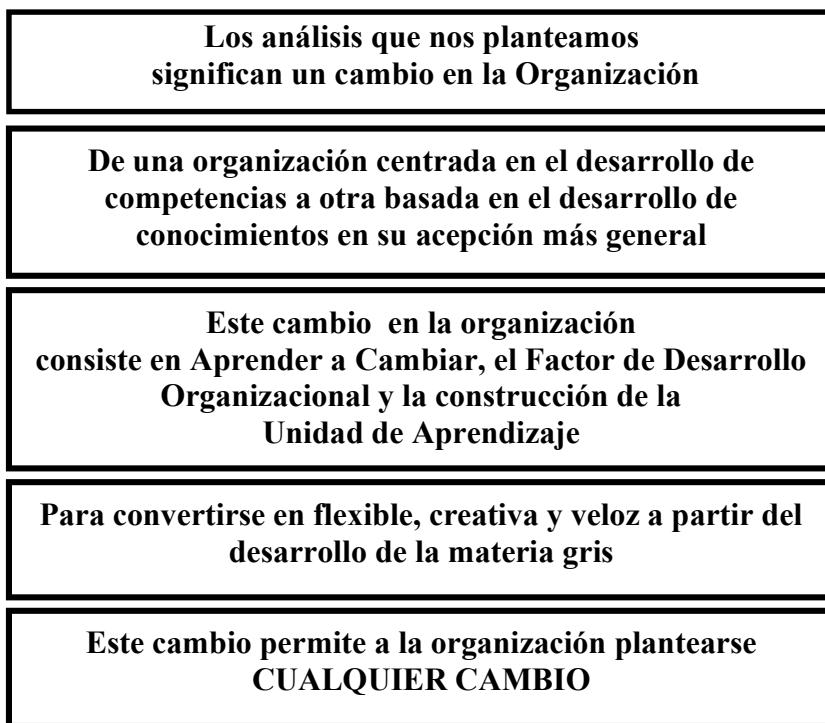
Es importante hacer la salvedad al cliente, que el control del proceso de cambio es también diferente a la “administración del proyecto”, que implica un control sobre las horas trabajadas por consultor, personas entrevistadas, facturas y otros insumos contra los cuales se paga el desarrollo del contrato.

El Jefe del Proyecto explicará que el control del proceso de cambio sirve para que el cliente aprenda que el logro de la meta de cambio se consigue al:

- a) $\left\{ \begin{array}{l} \bullet \text{ Aprender a cambiar (cambio de mentalidad)} \\ \bullet \text{ Lograr el factor de desarrollo organizacional (nuevo comportamiento en la forma de trabajar)} \\ \bullet \text{ Construir la unidad de aprendizaje (desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional)} \end{array} \right.$
- b) $\{ \bullet \text{ Construir la Red de Trabajo (desarrollar la Nueva Acción Gerencial)}$

El cliente debe aprender que este desarrollo es la plataforma que permite instalar cualquier cambio, por ejemplo las “Mejores Prácticas”, el Balance Score Card (BSC), (SAP), “Gerencia de Seguridad en los Procesos” (GSP) “Organización Clase Mundial” (O.C.M), etc. que convierte a la empresa en una Organización Integral[©].

El cliente debe aprender que alcanzar estos logros significa el cambio de la organización, centrada en el desarrollo de “competencias”, a otra basada en el “desarrollo de conocimientos”, en su acepción más general. Estos cambios hacen posible convertir la organización en flexible, veloz y creativa a partir del desarrollo de la inteligencia y de la materia gris. Este proceso de cambio permite a la organización plantearse cualquier cambio.



3.2. Nuestra Tecnología

Es importante aclarar al cliente, la diferencia entre nuestra tecnología y los otros esfuerzos que él haya podido vivir con anterioridad, para que reconozca que no somos una “moda” más ni tampoco que proponemos algo que él ya conoce.

Aquí es importante presentar la siguiente explicación. Se sabe que en la industria y en cualquier otra organización, se han incorporado diferentes recursos para mejorar la productividad. Por ejemplo: nos referimos a los siguientes esfuerzos:

Calidad Total	Para mejorar los procesos
A B C	Para reducir costos
7 Hábitos (Covey)	Para mejorar la gente
El Pensamiento Sistémico (Senge)	Para la Organización Inteligente
H.P.I.	Para atender el área de seguridad de la organización centrada en valores



M.C.M.

Mejores Prácticas de Mantenimiento

O.C.M.

Organización Clase Mundial

Balanced Score Card

Alineación de Objetivos

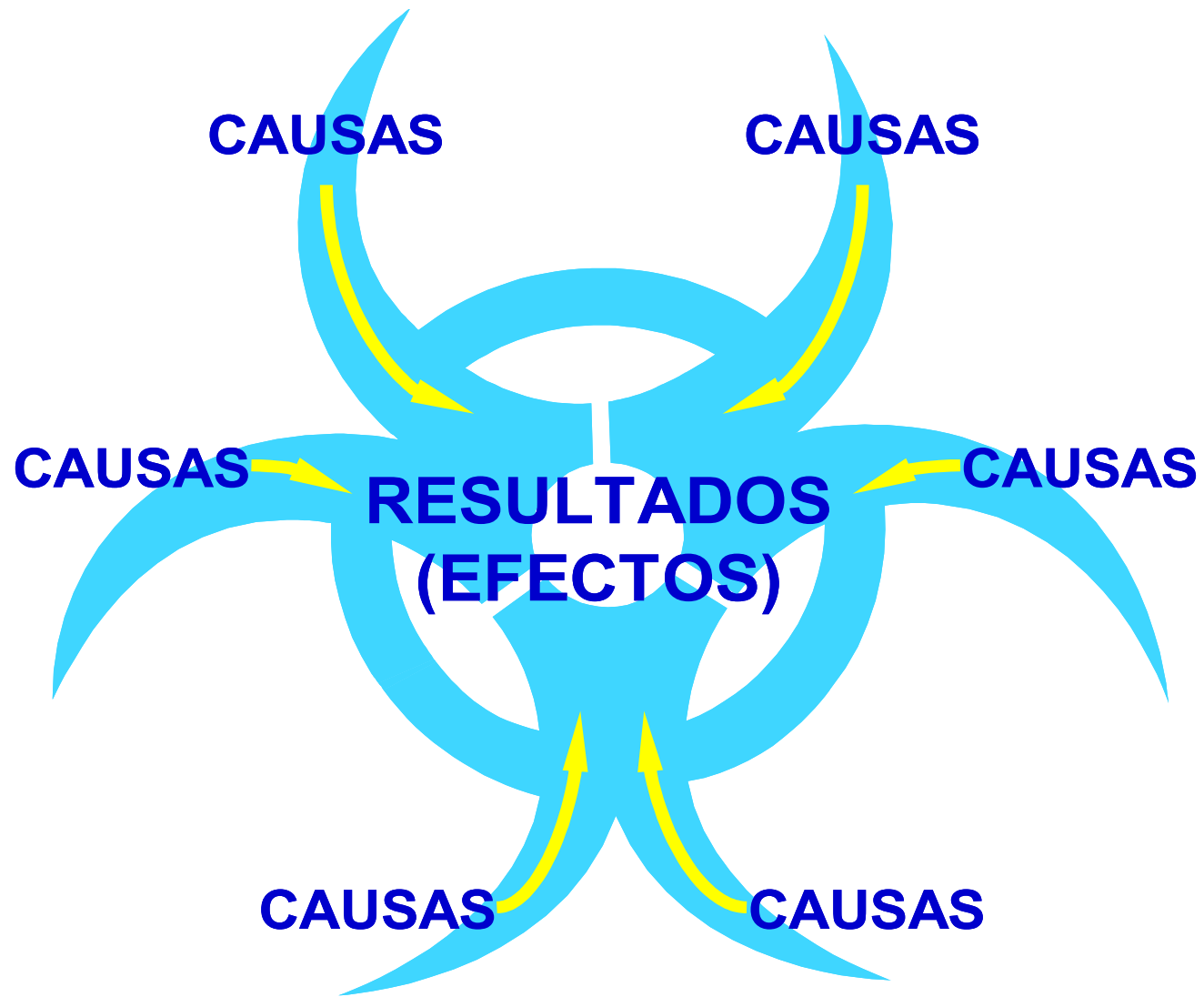
SAP

Sistema integrado para mejorar procesos

Además y sin ninguna duda aparecerán muchas metodologías más.

Sin embargo todos éstos se entienden con un enfoque causa-efecto, porque se plantean mejorar aspectos particulares de la organización, como efecto de la metodología que actúa como causa, la cual presupone mejorar la rentabilidad (Lámina N° 23).

Es aquí precisamente en este punto, donde se encuentra la diferencia con nuestra tecnología, debido a que la misma se plantea, evaluar directamente la rentabilidad del negocio, como responsabilidad compartida de toda la organización.



PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO

3.3. Proceso de Cambio del Cliente

El cliente debe reconocer su propio proceso de cambio.

El Jefe de Proyecto debe aclarar que las reuniones de control del proceso del Diseño e Implantación del cambio permiten al cliente reconocer las ETAPAS recorridas para alcanzar el cambio de mentalidad, el Factor de Desarrollo Organizacional y la Construcción de la Unidad de Aprendizaje del Personal. Este logro se evalúa con un modelo que construimos durante 21 años de investigación y que representa nuestra experiencia con cinco etapas: a) en los niveles de cambio b) en los diferentes perfiles de desarrollo de los agentes de la organización y c) en las estrategias (Lámina N° 24).

El perfil de innovación representa los niveles de crecimiento de la organización hasta alcanzar su característica integral de ser flexible, veloz y creativa.

Las estrategias se refieren para cada uno de los miembros de la organización: el cliente, los profesionales o técnicos, los gerentes, la organización administrativa y estilo de funcionamiento, la calidad del proceso de aprendizaje.

La etapa cinco (5) es el nivel aspirado y la uno (1) es el nivel inicial. La organización Integral es cuando su estilo de funcionamiento y los gerentes se encuentran en la etapa cinco(5). Los otros agentes fluctúan de acuerdo a la dinámica de la organización por el ingreso y egreso del personal.

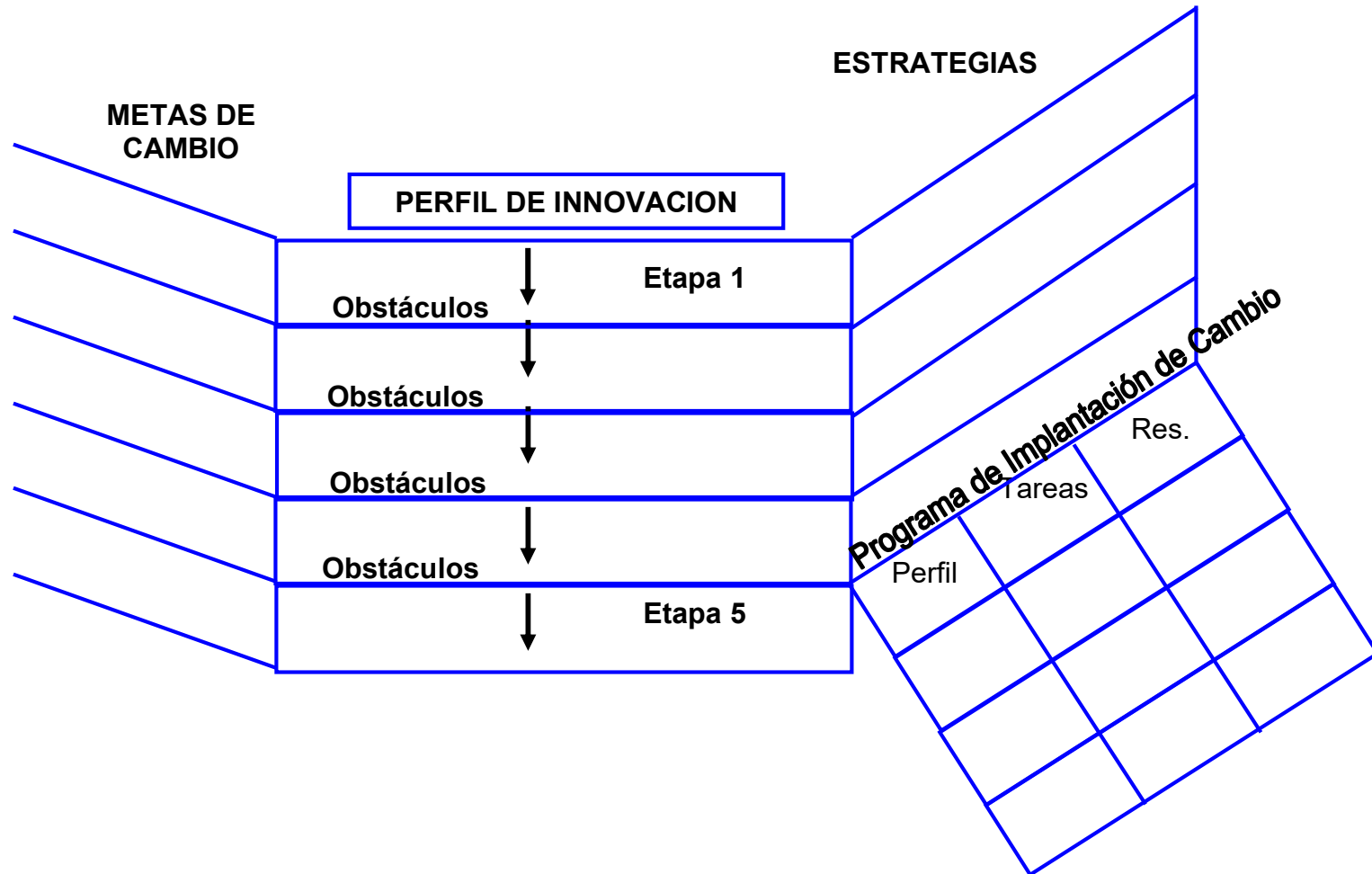
Cada etapa de cambio está separada de la otra por los obstáculos a superar.

Como resultado de la investigación tenemos el mapa del proceso de transformación y el programa de Implantación del Cambio que permite lograr en un (1) año la Organización Integral[©]

3.4. Metacognición del Proceso de Implantación: Niveles de Comprensión del Cambio

El Jefe del Proyecto debe aclarar también al cliente que las reuniones de control del proceso de implantación del cambio son parte del “Sistema Educación Trabajo[©]”. Aquí explicará que estas reuniones permiten descubrir en los resultados obtenidos, lo que ha funcionado y el significado de cada esfuerzo (metacognición), con el objeto de poderlo repetir (memoria organizacional).

El cliente debe tomar conciencia también que la Unidad de Aprendizaje es quien mantendrá el cambio a partir de la memoria organizacional que significa comprender cómo la empresa Aprendió a Cambiar.





La metacognición es un esfuerzo que el Jefe de Proyecto debe promover en el personal que participa tanto en el Diseño como en la Implantación del Cambio y se consigue a partir de que ellos hablen sobre lo que funcionó y no funcionó. Y así manifestar el obstáculo salvado en una primera instancia, el cual despertó el interés de su DESEO DE CAMBIAR. Este es el primer nivel de cambio.

En principio el Jefe de Proyecto debe resaltar los obstáculos relacionados tal vez con la gente que estaba apática y gente que presentaba conflictos. En este sentido hablará de:

- ¿Qué les pasó cuando empezamos, o en tal o cuál momento?
- ¿Cómo se sintieron cuando?
- ¿Qué pensaban?
- ¿Qué dificultades se presentaron?
- ¿En que forma lo resolvieron ?
- ¿Qué hizo darse cuenta que habían logrado un avance?
- ¿.... y con relación a nosotros, como se sintieron?
- ¿.... y que hicieron en aquel momento, que decisiones tomaron?
- ¿.... Sería esa la decisión que tomarían ahora?
- ¿.... A quién acudieron como apoyo, cómo se comportaron?
- ¿Cuáles fueron los obstáculos posteriores? (después de dos meses)
- ¿.... y sobre los modelos que se les dificultó
- ¿.... Alguna vez quisieron abandonar.....? ¿Por qué?
- ¿.... y que pasó después?
- ¿.... Cuáles fueron las dificultades que se presentaron?

El Jefe de Proyecto observará que el cliente se referirá tal vez a la parte que no supo hacer. Por ejemplo puede decir “yo me sentía ridículo aprendiendo los modelos”, “me costó X tiempo”, “me sentía presionado”, “estaba fastidiado”, “me sentía inseguro”.

El Jefe de Proyecto debe seguir con esta misma dinámica apoyándose en las siguientes preguntas:

-¿Qué lograron después?
-¿Qué pasó, que sintieron?
-¿De que manera lo resolvieron?

En el Control del Proyecto, al principio puede ser que solamente participen algunas personas pero posteriormente, se logrará que todos alcancen el nivel aspirado en el proceso de cambio.

Se debe enfatizar que los obstáculos que mencionaron durante las diferentes reuniones en el tiempo, se refieren al proceso que da lugar al conocimiento nuevo que permite a los gerentes la metacognición de los siguientes niveles de cambio:

1. **Deseo de Cambio**
2. **Conocimiento del Cambio**
3. **Práctica no Sistemática**
4. **Práctica Sistemática del Cambio Z**

La metacognición significa que se debe reconocer la propia historia, en estos niveles de cambio que son los que se han vivido y se repetirán cada vez que se plantee un nuevo cambio.

La verbalización de los niveles del proceso de cambio permite darse cuenta (metacognición) de COMO ocurre el Proceso de Implantación del Cambio y Mejora de los Resultados de la Organización, para impactar su **OPERATIVIDAD** y **PRODUCTIVIDAD**. Igualmente se da cuenta del proceso vivido durante el Diseño.

En el último nivel de cambio (práctica sistemática) el cliente conoce que la “**ADAPTACIÓN AL CAMBIO CONTINUO**” de su personal le permite mejorar su operatividad y también conocerá que la **MEJORA DE LA CALIDAD INTEGRAL** del proceso le permitirá mejorar su productividad.

También en el proceso de Diseño le permite cumplir con el cronograma establecido.

Sin embargo esta **TOMA DE CONCIENCIA** por parte del cliente debe llegar un poco más allá, es decir debe poder además de “identificar” el proceso recorrido, debe poder convertirse en “promotor” para facilitar el cambio.

El proceso de metacognición del cliente recorre por tanto y a su vez tres (3) niveles de conocimiento:

- 1er. Nivel: se es capaz de identificar su propio proceso
- 2do. Nivel: se es capaz de verbalizar el proceso
- 3er. Nivel: se es capaz de convertirse en promotor del proceso

El cliente como promotor del proceso asume la responsabilidad de un facilitador, con una práctica educativa dirigida a despertar la Toma de Conciencia en los demás.

Esto significa incursionar en el área de la nueva educación para el futuro, sin dogmas; que exige de un aprendizaje más allá del territorio racional y que coloca las emociones en paridad de importancia junto al intelecto.

En estos dos últimos niveles, la metacognición del cliente ocurre sobre el proceso o bien del **DISEÑO** o bien del funcionamiento de la “**Organización Integral[®]**”, que significa una organización alineada en sus Procesos – Tecnología – Gente.



3.5. Estructura de las Reuniones

Las reuniones para el CONTROL DEL PROCESO DE IMPLANTACION se realiza BAJO EL ESQUEMA DEL SISTEMA EDUCACION-TRABAJO[®].

3.5.1. Trabajo[®]

El cliente recibe copia del Informe, con el objeto de conocer los “resultados” y “alcance” de la asesoría. El análisis se realiza siguiendo el Índice (ver págs. siguientes).

La elaboración del Informe se realiza según los determinados formatos.

INDICE

1. EVALUACION DIAGNOSTICA

- 1.1. DETERMINACION DE LA META DE CAMBIO**
- 1.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ASESORIA**
 - 1.2.1. Objetivos Generales / Objetivos Específicos**
- 1.3. PROPOSICION DEL CRITERIO DE EVALUACION DE LOS OBJETIVOS (INDICADORES - FUENTE)**
- 1.4. PRESENTACION DEL PLAN DE REUNIONES**
- 1.5. REALIZACION DE SESIONES DE TRABAJO**
 - Contenido
 - Calendario
 - Participantes
 - Personal Inasistente
- 1.6. PROPOSICION DEL PROCESO DE LA ASESORIA**

2. DETERMINACIÓN DE LA GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

- 2.1. CONSTRUCCION DEL ESQUEMA DE LAS TAREAS DEL NEGOCIO**
- 2.2. CONSTRUCCION DEL CICLO DEL NEGOCIO (COMPETENCIA)**
- 2.3. DETERMINACION DEL ALCANCE DE LA ASESORIA**
 - 2.3.1. Proceso de Cambio
 - 2.3.2. Proceso de Mejora de Resultados de la Organización
- 2.4. DETERMINACION DEL IMPACTO DE LA DESVIACION**
 - 2.4.1. Proceso de Cambio
 - 2.4.2. Proceso de Mejora de Resultados de la Organización

INDICE

3. PROGRAMA DE CAMBIO

3.1. FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Informe y Carpeta Anexa)

3.2. ANALISIS DEL IMPACTO DE LA DESVIACION (Continuación Evaluación Diagnóstica) (Informe y Carpeta Anexa)

3.3. ADAPTACION AL CAMBIO CONTINUO

3.4. OPERATIVIDAD DE LA ORGANIZACION

3.5.1.1. Informe para el Proceso de Cambio

El Jefe del Proyecto debe conocer que el informe consta de tres partes:

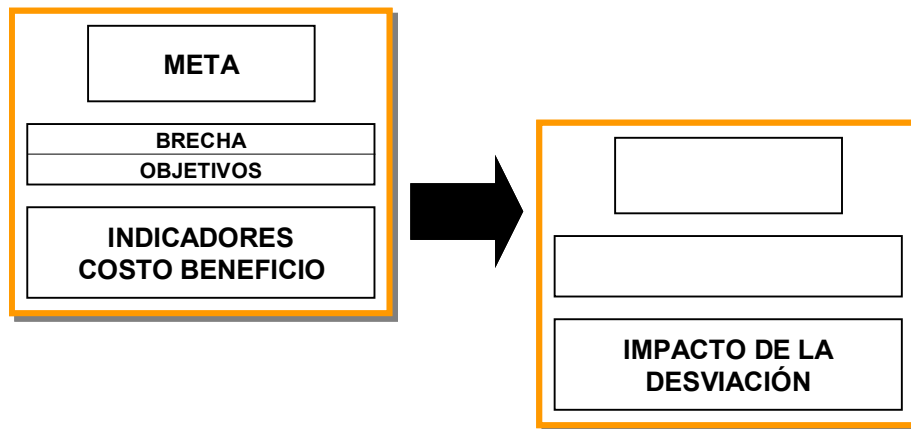
- a) Evaluación Diagnóstica
- b) Determinación de la Gestión del Negocio
- c) Programa de Cambio

a) Evaluación Diagnóstica

El Jefe de Proyecto debe saber que la Evaluación Diagnóstica contiene la determinación de la meta de cambio por el cliente y los objetivos como brecha por la cual el cliente nos contrató.

Inmediatamente después aparece el criterio de evaluación de los objetivos con los indicadores costo-beneficio y la “data fuente” donde aparecen los mismos. Esta información es el punto central de nuestro SISTEMA EDUCACION-TRABAJO®.

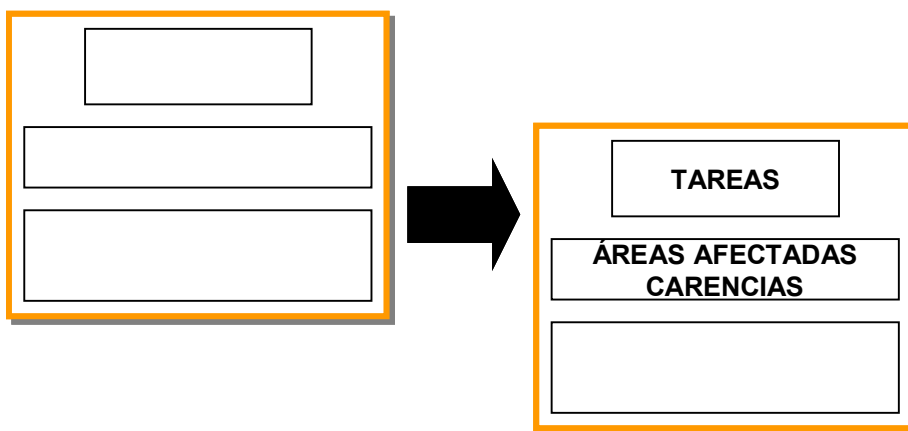
Forma parte de la Evaluación Diagnóstica en el tiempo el análisis del Impacto de la Desviación y el Análisis de los Indicadores Costo-Beneficio. La reseña de este análisis se incluye en el Programa de Cambio.



b) Determinación de la Gestión del Negocio

El informe incluye también el mapa de las Tareas del Negocio con las CARENCIAS presentes. Esto significa establecer el escenario donde ocurre la transformación.

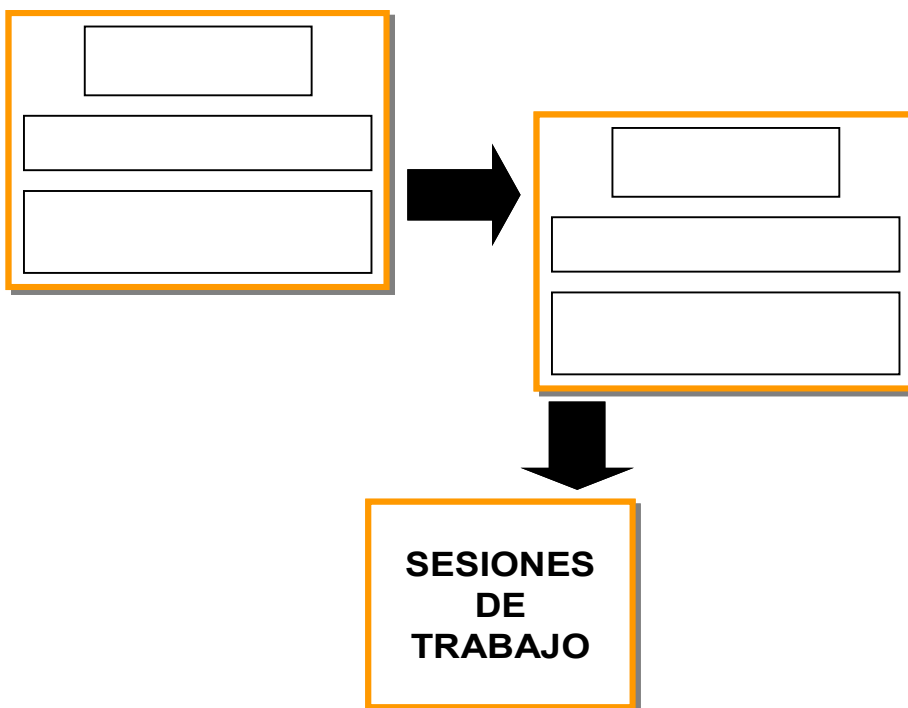
A continuación aparece la relación del personal responsable de estas carencias. Esto permite representar el ALCANCE de la asesoría.



c) Programa de Cambio

El Jefe de proyecto debe conocer que el otro aspecto del informe es el Programa de Cambio.

Este programa consiste en presentar al cliente los resultados del personal generados con las tareas críticas que él aprendió a realizar con los modelos. Su aprendizaje se inicia en las Sesiones de Trabajo. Esto representa el aprender a cambiar y la construcción del Factor de Desarrollo Organizacional y la Unidad de Aprendizaje.

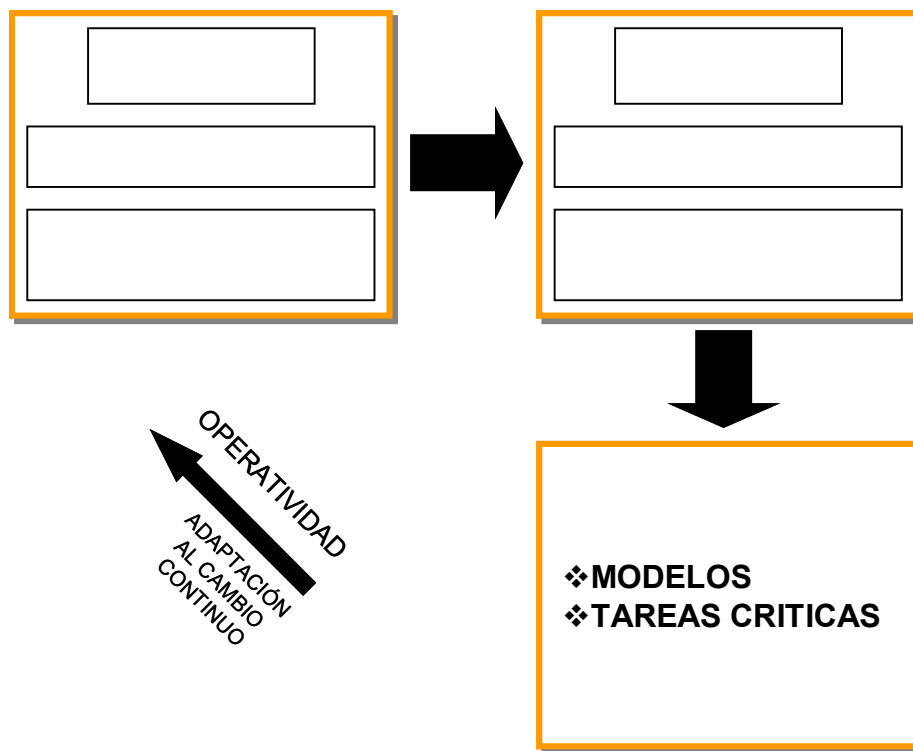


A continuación se incluye en el informe, una reseña del Impacto de la Desviación, con los resultados del Valor Agregado presente en los Aportes del personal, para demostrar lo que cada individuo de la organización realiza en relación con el objetivo y el indicador.

Este material es muy abundante así que se construye una carpeta anexa con el detalle. Esta carpeta se enseña al cliente pero no se le entrega.

Por último aparece en el Informe, los resultados del proceso de transformación, con la adaptación continua al cambio y la operatividad, con los indicadores que proceden de la propia data fuente del cliente.

Este es el sistema gerencial que se integra en la organización como un software subliminal.



Estos resultados se organizan en forma de PRESENTACION como cierre del proceso de transformación.

El Jefe de Proyecto debe conocer también que existen dos momentos de presentación del Informe: 1) al culminar el proceso de cambio y 2) al culminar la mejora en los resultados de la Organización.



3.5.1.2. Informe para el Proceso de Mejora de los Resultados de la Organización

El análisis se realiza siguiendo el índice (ver págs. siguientes)

En este último caso el informe consta también de tres partes:

- a) Evaluación Diagnóstica
- b) Determinación del Funcionamiento del Negocio
- c) Plan de Acción (Inicial y Permanente).

Los aspectos a) y b) aparecen en el índice anterior. A continuación se incluye el Plan de Acción Inicial y Permanente.

INDICE

4. PLAN INICIAL

4.1. RED DE TRABAJO

- 4.1.1. Condiciones de Logro
- 4.1.2. Construcción de la Agenda y Contenido del Equipo de Trabajo
- 4.1.3. Construcción del Equipo de Trabajo
 - Calendario
 - Estructura

4.2. ANALISIS DEL IMPACTO DE LA DESVIACION (Continuación Evaluación Diagnóstica) (Informe y Carpeta Anexa)

INDICE

5. PLAN PERMANENTE

5.1. RED DE TRABAJO

- 5.1.1. Condiciones de Logro
- 5.1.2. Desarrollo de la Agenda Organizacional
- 5.1.3. Equipo de Trabajo
 - Secuencia
 - Dinámica
- 5.1.4. Plan de Mejoras Alineado

5.2. ANALISIS DEL IMPACTO DE LA DESVIACION (Continuación Evaluación Diagnóstica) (en Informe y Carpeta Anexa)

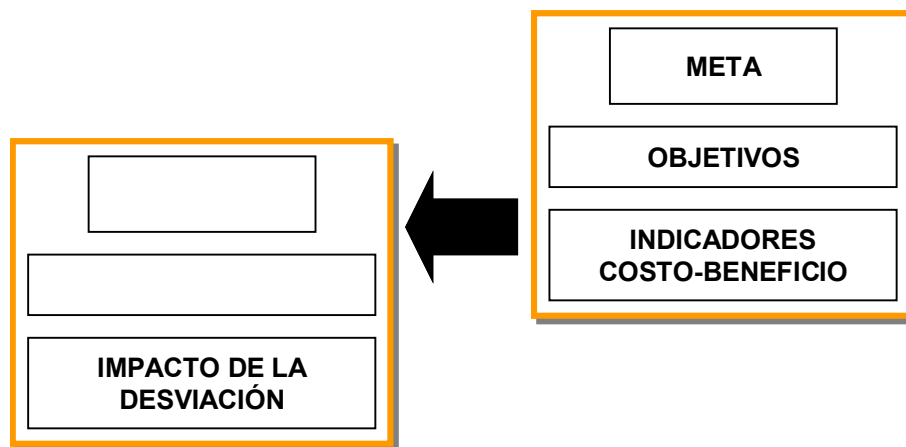
5.3. CALIDAD INTEGRAL DEL PROCESO

5.4. PRODUCTIVIDAD

a) Evaluación Diagnóstica

El Jefe de Proyecto debe conocer en este segundo momento que se mantiene la META DE CAMBIO, los OBJETIVOS y los INDICADORES. Además debe tener en cuenta la perspectiva holística de la interacción de la Tecnología – Procesos – Gente en este análisis.

En este momento algunos objetivos ya se han cumplido como resultado del Proceso de cambio, pero permanecen muchos otros y se añadirán también más, si se necesita, con los correspondientes indicadores.

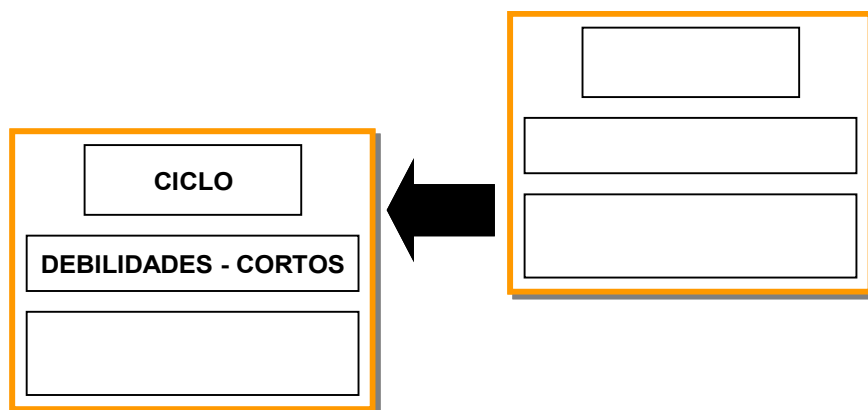


Igualmente forma parte de la Evaluación diagnóstica en el tiempo el Análisis del Impacto de la Desviación y el Análisis de los Indicadores Costo-Beneficio. La reseña de este análisis se incluyen en el Plan de Acción.

b) Determinación del Funcionamiento del Negocio

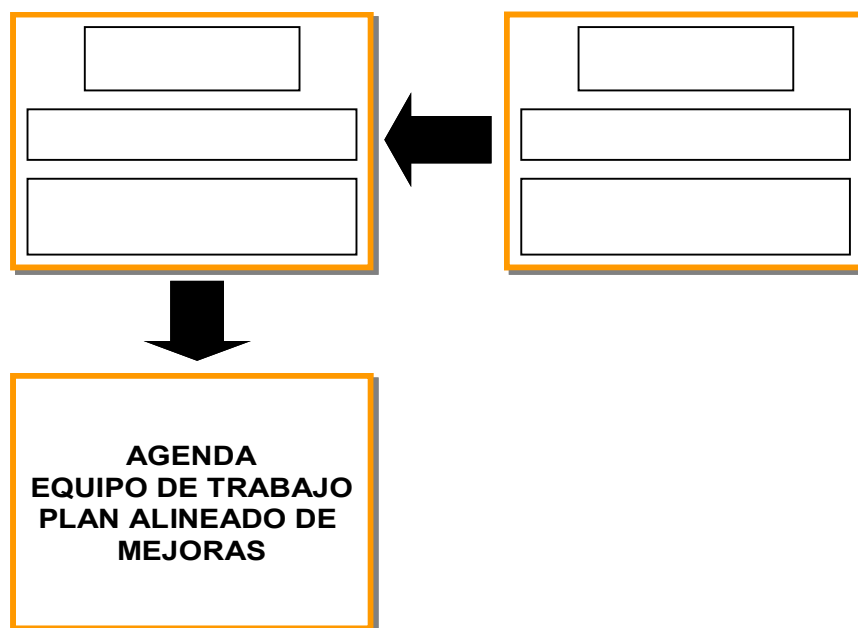
El informe incluye el mapa del Ciclo del Negocio con los CORTOS presentes. Esto significa, establecer el escenario donde sucede la transformación.

A continuación aparecen las entidades responsables de estos cortos. Esto permite representar el alcance de nuestra asesoría.



c) Plan de Acción (Inicial y Permanente)

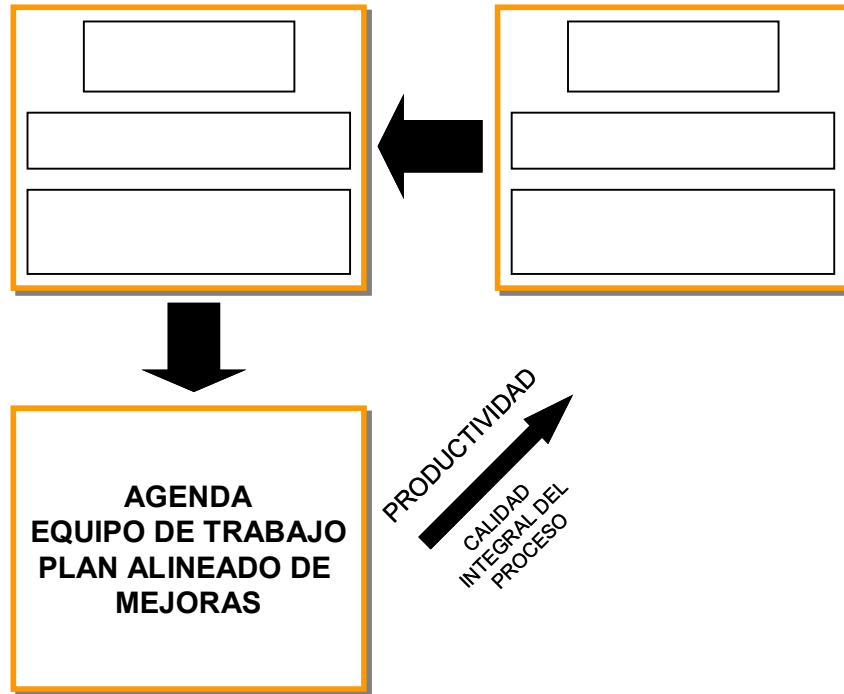
Este Plan consiste en presentar al cliente los resultados del personal en las 4 primeras Condiciones de Logro. Además de la construcción de la Agenda con los Cortos, el Equipo de Trabajo (Contenido y Estructura) y el Plan de Mejoras con los Objetivos y Estrategias Alineados.



A continuación se reseña el Impacto de la Desviación.

Este material también es muy abundante así que se construye la carpeta anexa. Esta carpeta no se entrega al cliente.

Por último, aparece en el informe los resultados del Proceso de Transformación con la Calidad Integral del Proceso y la Productividad con los indicadores que proceden de la data fuente del cliente.



Estos resultados se organizan en forma de PRESENTACION al cliente como cierre del proceso de transformación en la competencia en el cambio.

3.5.2. Educación

El desarrollo de este punto se realiza con el apoyo de las láminas que se elijan del capítulo 7.

Se explicará al cliente que nosotros promovemos el Proceso de Transformación a partir de la necesidad que aparece en la sociedad con las NUEVAS REALIDADES, de realizar cambios continuos, cambio civilizatorio y retos en otra dimensión. Estos cambios exigen de la organización un nuevo perfil del personal, un cambio profundo de estilo y una capacidad de adaptación continua al cambio.

El Jefe de Proyecto explicará que nosotros resolvemos esta necesidad al plantearnos desarrollar al personal e introducir un nuevo enfoque o reinterpretación del conocimiento a partir también de un nuevo enfoque educativo.

Esto significa plantearnos desarrollar en el personal de la organización las “competencias genéricas” que implica su Desarrollo Integral.



Esto podemos hacerlo porque contamos con una Tecnología “Blanda” que consiste en un software subliminal de Educación-Trabajo (el que hemos descrito).

Este sistema permite en el negocio el logro del cambio y la mejora de los Resultados de la Organización.

Decimos que el Proceso de Cambio significa un CAMBIO DE MENTALIDAD, un NUEVO COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL EN LA FORMA DE TRABAJAR y el DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Debemos hacer mucho énfasis en el SISTEMA que utilizamos de EDUCACION-TRABAJO como recurso para lograr el cambio en la organización. Este consiste en facilitar los MODELOS de Acción-Actitud-Pensamiento y las TAREAS CRITICAS en la práctica de trabajo del cliente. Con esto se consigue construir la UNIDAD DE APRENDIZAJE, APRENDER A CAMBIAR y el FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Debemos aclarar que estas tareas son las que nos permiten superar las “CARENCIAS” detectadas en las TAREAS DEL NEGOCIO.

Se debe explicar también que los Modelos son “PATRONES” de comportamiento que generan el hiperaprendizaje de herramientas intelectuales: Desarrollo del Pensamiento Lógico (DPL) y Desarrollo del Pensamiento Creativo (DPC). Habilidades Gerenciales: Análisis de Situaciones (AS); Análisis de Decisiones (AD) Y Plan de Mejoras (PM) y el Desarrollo de Cualidades Personales: Comunicación (C), Motivación (M), Negociación (N) y Liderazgo (L). Todo ello entendido en un marco ÉTICO y POLITICO de Productividad y Libertad.

El Jefe de Proyecto debe explicar que éstas “Herramientas”, “Habilidades” y “Cualidades” se logran solamente en la medida que el cliente toma conciencia de lo siguiente:

El Desarrollo de
HERRAMIENTAS
INTELECTUALES

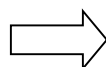
- Lógico (DPL)
- Creativo.....(DPC)



Significa la toma de conciencia de
crear
VALOR AGREGADO
para
MEJORAR LA CAPACIDAD DE
INNOVACION

EL Desarrollo de las
HABILIDADES GERENCIALES

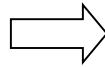
- Análisis de Situaciones (AS)
- Análisis de Decisiones (AD)
- Análisis de Situaciones



EVALUAR PERMANENTEMENTE
EL RIESGO
para
MEJORAR la VELOCIDAD

Desarrollo de las CUALIDADES
PERSONALES

- Comunicación (C)
- Negociación (N)
- Motivación (M)
- Liderazgo (L)



MANTENER INTERRELACIONES
FLUIDAS
para
Mejorar la FLEXIBILIDAD

El hiperaprendizaje promueve la congruencia del individuo en su Hacer – Sentir – Pensar y se diferencia del Aprendizaje porque este último persigue el conocimiento, mientras que el Hiperaprendizaje se plantea el propio desarrollo del individuo.

Debemos explicar al cliente también que en el tiempo han existido otros paradigmas que explican el comportamiento del ser humano centrado en lo espiritual (SER del individuo) y otros centrado en lo racional (el SABER). Hoy se defiende la integración de ambos en una congruencia del SER y SABER que caracteriza al hombre INTEGRAL. Esto es el nuevo perfil que el cliente debe entender que es necesario para realizar su TRANSFORMACION el cual hace posible su ingreso en el Siglo XXI.

Este perfil debe ser comprendido por el cliente, como el exigido hoy a las organizaciones para alcanzar los nuevos sistemas de producción y de generación de riqueza. Esta riqueza depende también de la capacidad de aprendizaje organizacional asegurada con la construcción de la Unidad de Aprendizaje como Centro de Conocimientos.

La Capacidad de Aprendizaje es la habilidad del negocio para generar nuevas ideas y la capacidad de adaptarlas en la organización.

Esta capacidad favorece la creación de “valor agregado”, que se define como el insumo que se captura, elabora y formaliza para producir algún tipo de riqueza.

La nueva economía y los nuevos niveles de producción han convertido el conocimiento en clave de la riqueza, es por esto que el desarrollo de la capacidad de aprendizaje es un activo intelectual indispensable para la competitividad de la organización.

Esta capacidad redimensiona el conocimiento en las organizaciones, puesto que se convierte en “materia prima” para asegurar la creatividad, velocidad y flexibilidad necesarias para generar valor agregado a los productos.

Esto significa un cambio en la organización que se cristaliza con la construcción de la Unidad de Aprendizaje como Centro de Conocimientos.

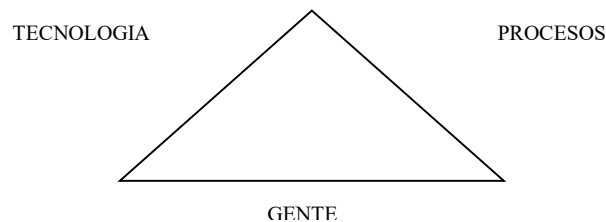


Este centro, en su primer momento está conformado por un personal capaz de producir, internalizar y aplicar la información para convertirla en conocimiento. Luego se convierte en una comunidad que aprende y es generadora de nuevas ideas. Es igualmente un modo de actualización técnica y que propicia las mejores prácticas.

El Jefe de Proyecto debe hacer mucho énfasis en el SISTEMA EDUCACION-TRABAJO[®] como recurso para lograr el cambio en la mejora de los niveles de competencia. Este se refiere a la Nueva Acción Gerencial que es el Desarrollo de la Capacidad y Compromiso de Logro.

Debemos explicar que el Sistema Educación-Trabajo[®] consiste en los Modelos, Tareas Críticas y en la construcción del Plan Alineado, Agenda y Equipo de Trabajo que se convierten en las Condiciones de Logro para construir la RED DE TRABAJO.

Se debe explicar AL CLIENTE que las tareas del “Plan”, “Agenda” y “Equipo de Trabajo” van a permitir superar los “CORTOS” detectados en el CICLO DEL NEGOCIO los cuales definimos como problemas observados en los Procesos de la Organización, en la Tecnología y en la Gente.

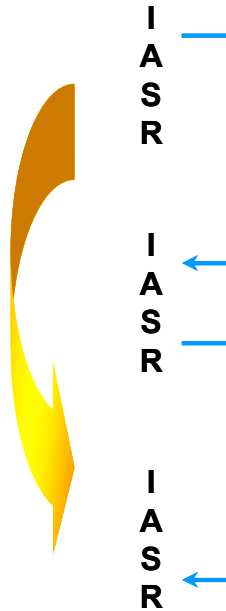


El Jefe de Proyecto aclara que superar los “cortos” es el objeto del Plan y la Agenda e igualmente son el contenido de las reuniones. Estas deben realizarse con la siguiente ESTRUCTURA: I-A-S-R.

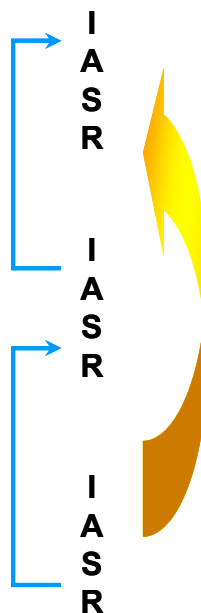
- (I) la Información de la reunión debe ser precisa, pertinente, documentada y veraz
- (A) la Acción a seguir debe asegurar la atención del “corto”
- (S) el Seguimiento debe asegurar la continuidad de la acción
- (R) y los Resultados deben procurar el éxito del esfuerzo

También se debe aclarar que el contenido y la estructura de la reunión es lo que caracteriza al EQUIPO DE TRABAJO, requisito que va más allá del concepto de reunión como un grupo de personas con un fin común.

Es importante explicar que el EQUIPO DE TRABAJO debe mantener una SECUENCIA, la cual decimos que es el Seguimiento (S) de las acciones (A) del nivel inferior de jerarquía.



Explicamos también que el EQUIPO DE TRABAJO debe mantener una DINÁMICA la cual decimos que es la relación de los Resultados (R) de cada nivel como insumo de Información (I) en el nivel superior.





El cliente debe entender que el Plan, la Agenda Organizacional y Equipo de Trabajo le permiten construir “La Red” para la interacción alineada de la Tecnología-Procesos-Gente.

3.6. Síntesis de la Información

Es importante mantener presente en el cliente que las reuniones para el control del proceso de cambio tienen por objeto conocer los resultados y alcance del proceso de transformación del negocio.

El cliente debe entender al principio que el SISTEMA EDUCACION-TRABAJO[©] asegura la toma de conciencia del COMO se producen los resultados. La idea principal es que el cliente evalúe los mismos en términos COSTO-BENEFICIO, situación que se presenta al final de cada proceso de cambio.

El Jefe del Proyecto debe preparar la reunión para el PROCESO DE CAMBIO a lo largo del proceso de transformación según la realidad que esté ocurriendo en la empresa para ese momento.

En principio el cliente comprenderá el COMO del Proceso de Transformación. Es decir, el norte hacia donde se han dirigido los esfuerzos de cambio o sea la META DE CAMBIO, LOS OBJETIVOS que se deben alcanzar (BRECHA) y sobre todo el criterio de evaluación del esfuerzo con sus propios indicadores COSTO-BENEFICIO.

Este conocimiento le permite comprender en el caso del Proceso de Cambio, el por qué debe integrar los MODELOS y TAREAS CRITICAS para alcanzar los logros y el por qué debe levantar las TAREAS y CARENCIAS para resolver progresivamente la BRECHA.

En el caso del Proceso de Mejora de los Resultados de la Organización, le permite comprender el por qué debe integrar el PLAN ALINEADO, la AGENDA y EQUIPO DE TRABAJO para alcanzar los logros en este momento y el por qué debe levantar el CICLO DEL NEGOCIO y los CORTOS para resolver igualmente la BRECHA.

El conocimiento de estas dos acciones le permiten al cliente participar activamente en su propio proceso de transformación lo que asegura el éxito del esfuerzo.

El Jefe de Proyecto debe también explicar al cliente la necesidad de considerar que la organización es una entidad dinámica con BRECHAS que aparecen en el tiempo como parte del propio desarrollo de la organización.

Estas brechas pueden ser de cualquier índole: operativas, administrativas, sindicales, de relaciones personales, para ser resueltas como parte del Sistema Educación-Trabajo[©].

El Jefe de Proyecto debe aclarar al cliente que estas brechas ocurren debido a:

- 1) las dificultades del propio proceso, responsabilidad de las competencias técnicas del área profesional.

Estas competencias técnicas pueden ser una fuente de error.

- 2) las dificultades que se presentan cuando se rompe el SISTEMA EDUCACION-TRABAJO[©] porque no se cumple con el MECANISMO e INTERACCIÓN y/o los nuevos patrones de comportamiento (Modelos). Esta ruptura es responsabilidad de las competencias genéricas del personal.

Podemos decir que las competencias genéricas pueden ser también fuente de error.

- 3) existe también dificultades que se presentan debido a los valores y políticas propias de los líderes, como escenario donde opera el Sistema Educación-Trabajo[©].

Este escenario igualmente puede ser una fuente de error.

Es importante, entonces, analizar las BRECHAS que van apareciendo en la organización y determinar cual es la fente del error para convertirse esta misma en la desviación a resolver como objetivo del proceso de transformación.

La información propuesta hasta aquí se refiere al Control del Proceso de Implantación del Cambio durante los dos momentos del Proceso (12 meses) de Cambio y de Mejora de los Resultados de la Organización. Sin embargo, puede ocurrir el que se extienda el Proceso de Transformación en el tiempo y en este caso, el Jefe del Proyecto debe plantearse hacer las acciones siguientes:

1. Organizará las reuniones tratando que el cliente explique el Sistema Educación Trabajo[©].
2. Facilitará en el cliente que verbalice las situaciones diarias del negocio en términos del nuevo perfil y su nueva acción gerencial presentes en su organización y como resultado del Proceso de Transformación vivido.
3. Promoverá en el cliente su adaptación a los nuevos cambios que exige el negocio (brechas nuevas).
4. Y promoverá en el cliente su TOMA DE CONCIENCIA sobre el NUEVO PERFIL y LA NUEVA ACCION GERENCIAL como MOTOR para cualquier otro cambio.

3.7. Adaptación al Ambiente en forma Creativa

Charles Handy señala nueve (9) paradojas producto de los nuevos Paradigmas. Estas se encuentran en diferentes áreas de nuestra vida diaria y son factores determinantes en la adaptación del individuo con el entorno.

Tener en cuenta estos factores puede ayudarnos en el proceso de transformación, en el sentido de crear condiciones favorables en nuestra interacción.

Las Nueve Paradojas de Charles Handy se refieren a los siguientes aspectos:

1. Inteligencia
2. Trabajo
3. Productividad
4. Tiempo
5. Riqueza
6. Organizaciones
7. Envejecimiento
8. Individuos
9. Justicia

1. Inteligencia: Aunque las corporaciones aún no lo muestran en sus balances financieros, la inteligencia es la nueva forma de propiedad. Esta es la habilidad para adquirir y aplicar conocimientos y es la nueva fuente de riqueza. En consecuencia la Educación es la clave, la llave del futuro porque cuando las organizaciones tienen inteligencia, no necesitan ser grandes.

El gran reto es transformar la sociedad en una cultura de aprendizaje donde todos busquen el conocimiento como hoy buscan la riqueza.

2. Trabajo: Se espera que los trabajadores se conviertan en empresarios, pero esto se exige sólo a los menos capacitados porque los inteligentes, los quiere mantener la organización.

3. Productividad: Las organizaciones buscan más y mejor trabajo pero con menos gente. Crece la cultura del “Hágalo usted mismo” (Do it yourself).

4. Tiempo: Parece que no tuviéramos suficiente tiempo, sin embargo, hoy tenemos más tiempo que nunca, porque las cosas se hacen más rápido, vivimos más tiempo y somos más eficientes. Existen 168 horas en la semana y solo trabajamos 40. Debemos buscar como hacer productivas esas 128 horas en que la mitad del mundo está despierta y en actividad. Muchas personas preferirían trabajar de noche.

5. Riqueza: El crecimiento económico de las naciones depende de que más y más personas deseen comprar más y más cosas.

La paradoja es: Los países desarrollados tienen menos hijos y esperanzas de vida más largas. En consecuencia, la población se reduce y debido a los mayores, el mercado se hace más selectivo, exigente y cauteloso. A su vez los países en vía de desarrollo no tienen suficiente riqueza para comprar lo que producen los desarrollados. En consecuencia, estos últimos países deben prestarle capital y conocimientos para que los otros puedan producir cosas que compren los desarrollados.

6. Organizaciones: A éstas se les exige ser locales y globales al mismo tiempo; centralizadas y descentralizadas; trabajadores más autónomos y mayor trabajo en equipo.

Los gerentes tendrán que aprender a manejar organizaciones, serán menos visibles pero más importantes como núcleos de la sociedad.

7. Envejecimiento: Se incorporan al mercado de trabajo menores, que se retirarán o jubilarán más jóvenes que ahora. La educación será mucho más larga, casi toda la vida.

Cada generación envejece en forma distinta pero los planificadores siempre piensan que envejeceremos como sus predecesores.

8. Individuos: Se acentúa el individualismo y se exige el trabajo en equipo. Nos inducen a “Ser tu mismo”, pero cuando vamos a alguna parte nos preguntan “¿Con quién estás?”, ¿A quién representas?, ¿A cuál organización perteneces?

9. Justicia: Recibir lo que merecemos, bueno o malo contra (vs) recibir lo que necesitamos.

La sociedad debe ser percibida como justa o perece.

ETAPA DE DISEÑO

3.8. Estructura de las Reuniones

El cliente recibe copia del informe con el objeto de conocer los “resultados” y alcance de la asesoría. El análisis se realiza siguiendo el Índice (ver página siguiente).

El Informe consta de dos partes:

1. EVALUACION DIAGNOSTICA
2. PROGRAMA DE CAMBIO

1. EVALUACION DIAGNOSTICA

El Jefe de Proyecto debe saber que el cliente debe construir el Diseño de la Meta de Cambio según el CRONOGRAMA pautado. También debe saber que debe construir los objetivos y por último los Indicadores.



INDICE

1. **EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

- 1.1. Identificación del apoyo por parte del “Grupo Marroco”
- 1.2. Validación de la ayuda al cliente por parte del “Grupo Marroco”

2. **PROGRAMA DE CAMBIO**

- 2.1. Apoyo* (material en 2 carpetas anexas: EL PRODUCTO; EL PROCESO) para la definición de la
 - 2.1.1. Visión
 - 2.1.2. Misión
 - 2.1.3. Objetivos
 - 2.1.4. Gestión
 - 2.1.5. Roles
 - 2.1.6. Responsabilidades
 - 2.1.7. Organización
 - 2.1.8. Soporte
 - 2.1.9. Criterios de Evaluación (Métrica)
 - 2.1.10. Esquema de Operación
 - 2.2. Resultados del Nivel de Madurez del Grupo
 - 2.3. Resultados Individuales
 - 2.4. Presentación
 - 2.5. Apoyo en las Tareas del Personal (Masa Crítica)
 - 2.5.1. Presentación:
 - Resultados del Nivel de Madurez del Grupo
 - Resultados del Nivel de Aprendizaje
 - Resultados Individuales
 - 2.6. Resultados de los Grupos de Aprendizaje
- Anexo (si lo hay)

*Apoyo = Facilitamos el
- MODO de ABORDAJE
- MÉTODO de ANÁLISIS y
Promovemos
- Determinadas CONDICIONES
EMOCIONALES en las Tareas de
Diseño del cliente

2. PROGRAMA DE CAMBIO

Consiste en presentar al cliente:

- a) la carpeta del producto esperado.
- b) la carpeta del proceso recorrido en la elaboración del producto.

Estas dos representan la reseña del APOYO al cliente en las tareas de DISEÑO.

A continuación aparece el Índice como material anexo al cuerpo del informe.

Las mismas pueden ser bastante voluminosas, por lo que se recomienda abrir otras nuevas con la secuencia correspondiente.

Ejemplo: Carpeta 2., 2.1., 2.2., 2.3., etc.
 Carpeta 3., 3.1., 3.2, 3.3., etc.

En el cuerpo del informe se incluye también los resultados obtenidos y el material de presentación para el cliente.

Los resultados del grupo se presentan en forma gráfica en relación a:

- 1. Determinadas condiciones emocionales a estar presentes.
- 2. Modo de abordaje.
- 3. Método de análisis.

Los resultados individuales corresponden a la evaluación del cambio de mentalidad del personal y del nivel de su desarrollo integral.

El cuerpo del informe incluye también, el APOYO en las TAREAS DEL PERSONAL. Aquí se propone en principio, el listado de la masa crítica. Este es el personal atendido con unas determinadas acciones que generan los resultados.

Después se incluye la presentación de los mismos. Esto es: nivel de madurez del grupo, del aprendizaje de los patrones de comportamiento y del Sistema Educación-Trabajo[®].

Los resultados a nivel individual se presentan señalando las resistencias y aceptación de la Masa Crítica, la cual debe estar muy bien delimitada.

2. PROGRAMA DE CAMBIO

2.1. Apoyo* (material en 2 carpetas anexas: (EL PRODUCTO; EL PROCESO) para la definición de la

- 2.1.1. Visión
- 2.1.2. Misión
- 2.1.3. Objetivos
- 2.1.4. Gestión (Realidad de UBS y Líneas de Servicio)
- 2.1.5. Roles
- 2.1.6. Responsabilidades
- 2.1.7. Organización
- 2.1.8. Soporte
- 2.1.9. Criterios de Evaluación (Métrica)
- 2.1.10. Esquema de Operación

***APOYO** = Facilitamos el

- MODO de ABORDAJE
- METODO de ANALISIS

Proponemos

- Determinadas CONDICIONES EMOCIONALES en las Tareas de Diseño del Cliente