

INDICE

CAPITULO 2. Cómo Mejorar los resultados de la Organización Integral[©]

2.1. Evaluación Diagnóstica Permanente de la Organización

2.2. Determinación del Funcionamiento del Negocio

Proceso de Transformación

2.2.1. Levantamiento del Ciclo del Negocio.

2.2.2. Integración del Ciclo del Negocio

Etapa de Diseño

2.2.3. Levantamiento del Ciclo del Negocio

2.3. Plan de Acción

2.3.1. Plan Inicial

3.3.1.1. Condiciones de Logro

3.3.1.2. Plan de Mejoras Alineado

3.3.1.3. Agenda Organizacional

3.3.1.4. Construcción del Equipo de Trabajo

2.3.2. Plan Permanente

2.3.2.1. Condiciones de Logro

2.3.2.2. Manejo de la Secuencia y Dinámica en las Reuniones

2.3.2.3. Evaluación del Proceso de Cambio

2.4. Adaptación al Ambiente en Forma Creativa

***CAPITULO 2.
CÓMO MEJORAR LOS
RESULTADOS DE LA
ORGANIZACIÓN INTEGRAL[©]***

CAPITULO 2. CÓMO MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN INTEGRAL[©]

El personal consultor debe comprender que el **SISTEMA EDUCACION-TRABAJO[©]** se integra en la organización para **CONSTRUIR** en un segundo momento **LA RED DE TRABAJO** (Anexo Nº 33).

El Personal Consultor aprenderá que el **SISTEMA EDUCACION-TRABAJO[©]** logra promover la mejora de los resultados de la organización (Eficacia-Eficiencia) lo que significa una Nueva Acción Gerencial. Esto es el desarrollo de la capacidad y compromiso de logro para integrarse en el funcionamiento de la organización y reducir la brecha. Así se alcanza la meta de cambio que se evalúa en términos de costo-beneficio (Anexo Nº 34).

Capacidad de logro se define como el grado en que algo dispuesto para un fin dado, dispone de las condiciones requeridas para su consecución.

Compromiso de logro se define como la medida en que algo se moviliza deliberadamente para su satisfacción.

El sistema funciona con las siguientes acciones:

- 1.- Evaluación Diagnóstica Permanente de la Organización
- 2.- Delimitación del Ciclo del Negocio
- 3.- Plan de Acción

2.1. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PERMANENTE DE LA ORGANIZACIÓN

La Evaluación Diagnóstica se realiza de forma permanente durante todo el proceso de cambio- a) Meta de Cambio, b) Objetivos y Brecha y c) el Criterio de Evaluación costo-beneficio

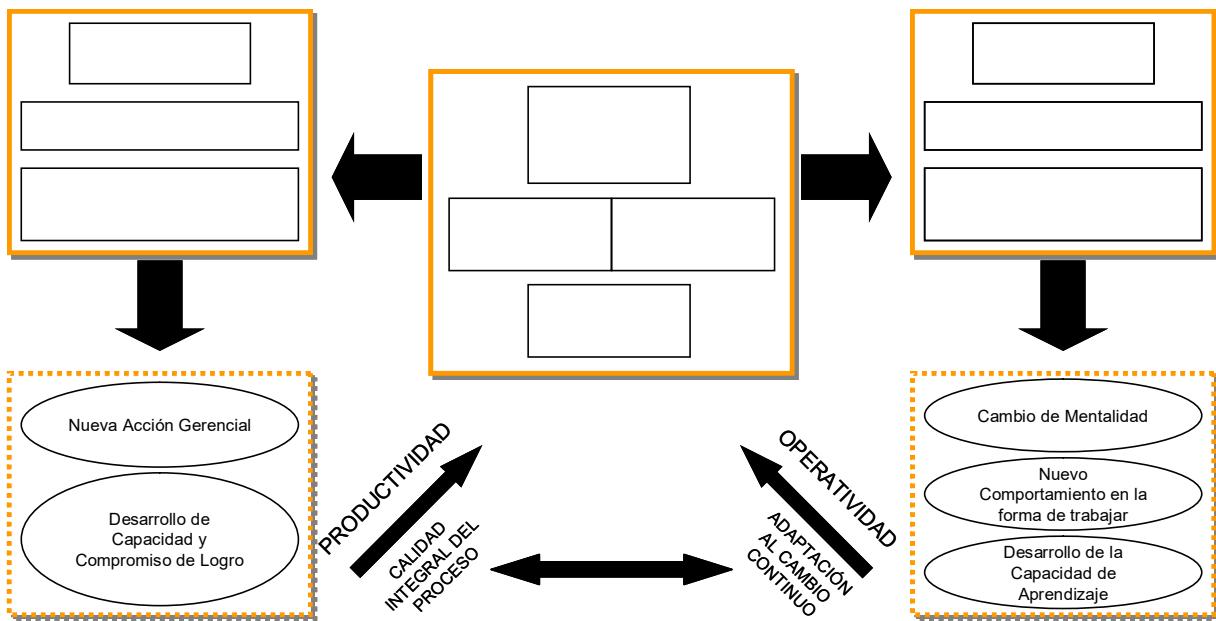
El Jefe de Proyecto debe promover en el cliente la necesidad de redimensionar la BRECHA y por tanto los objetivos en el proceso de mejora de los resultados de la Organización.

En principio debe aclarar el significado que tiene para el cliente el proceso de cambio que ya culminó. Esto significa comprender lo que fue resolver la BRECHA EDUCACIONAL a partir del nuevo comportamiento en la forma de trabajar el personal, el cambio de mentalidad y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional.

Debe recordar al cliente como aprendió la incorporación de los Modelos y Tareas Críticas en sus labores diarias.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997



Anexo 34

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997

El cliente debe comprender que el nuevo comportamiento lo debe evaluar con el aprendizaje de los siguientes patrones:

el nuevo METODO DE ANALISIS en el HACER del Cliente
el nuevo MODO DE ABORDAJE en la forma de PENSAR

Y el desarrollo de determinadas CONDICIONES EMOCIONALES como parte del SENTIR.

Estos tres patrones representan el cambio correspondiente al nuevo perfil, que representa el Desarrollo Integral. Esto significa un esfuerzo mucho más allá del simple uso de los modelos.

El Jefe de Proyecto debe señalar también al cliente que la nueva BRECHA es de carácter Funcional. Se trata del funcionamiento de la organización.

La atención de esta nueva Brecha se realiza desde la perspectiva holística con la Interacción de la Tecnología-Procesos-Gente.

GENTE

La Brecha en relación a la GENTE se atiende con el desarrollo de su CAPACIDAD para el cambio. Además se desarrolla también su COMPROMISO para alcanzar mejores resultados.

PROCESOS

La Brecha se atiende también al mejorar todos aquellos procesos que aparecen en el Ciclo del negocio.

TECNOLOGIA

El cliente debe igualmente considerar la Tecnología como parte de la Brecha funcional, por este motivo el jefe de proyecto hará las siguientes preguntas y las que considere oportunas para conocer las posibles debilidades y cortos en esta área.

- ¿Qué criterios de uso tecnológico existen?
- ¿Quiénes son responsables?
- ¿Cuáles especificaciones están presentes?
- ¿Qué preparación existe del personal?
- ¿Qué grado de actualización está presente?
- ¿Cuál nivel de integración existe con el sistema actual?
- ¿Qué tiempo de vida útil tienen prevista?
- ¿Cuál mantenimiento se ha determinado?

En el aspecto de preparación del personal se debe puntualizar en relación a los niveles de aprendizaje

Conocer = estar informado

Entender = conocer las características

Comprender = establecer relaciones, saber el porque

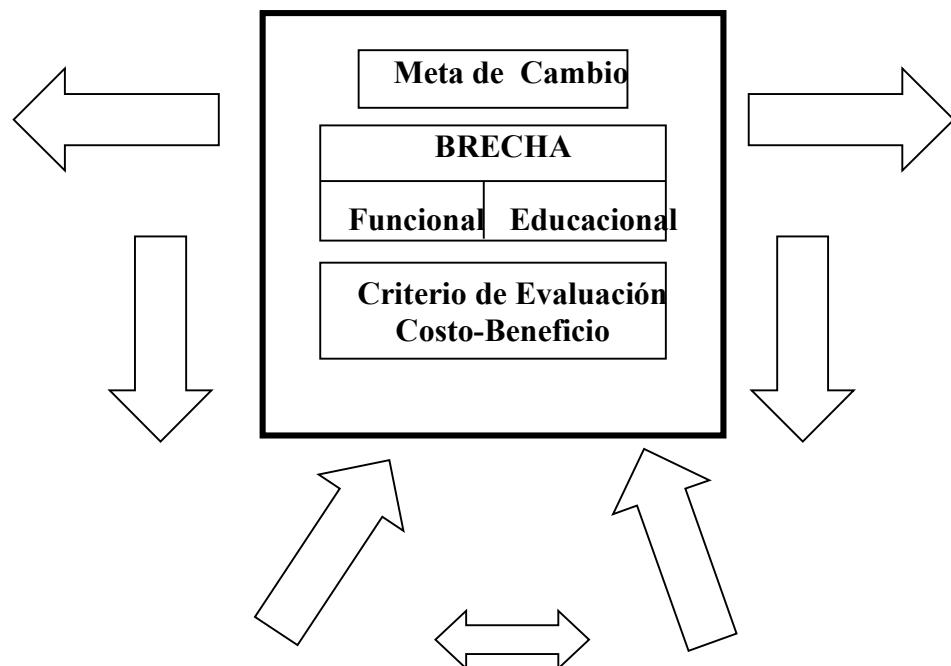
Aplicar = trasladar experiencias

Con la redimensión de la Brecha se debe hacer un análisis de los objetivos ya previamente establecidos para decidir cuales permanecen, cuales añadir, sustituir o simplemente reducir.

Es importante analizar si en los objetivos ya establecidos están suficientemente representadas también las perspectivas financieras y las otras perspectivas que deben incluir los procesos internos y del cliente (Cuadro de Mando Integral).

En este momento de transformación es importante apoyar al cliente con cualquier material escrito que pueda ayudarlo a aclarar los objetivos.

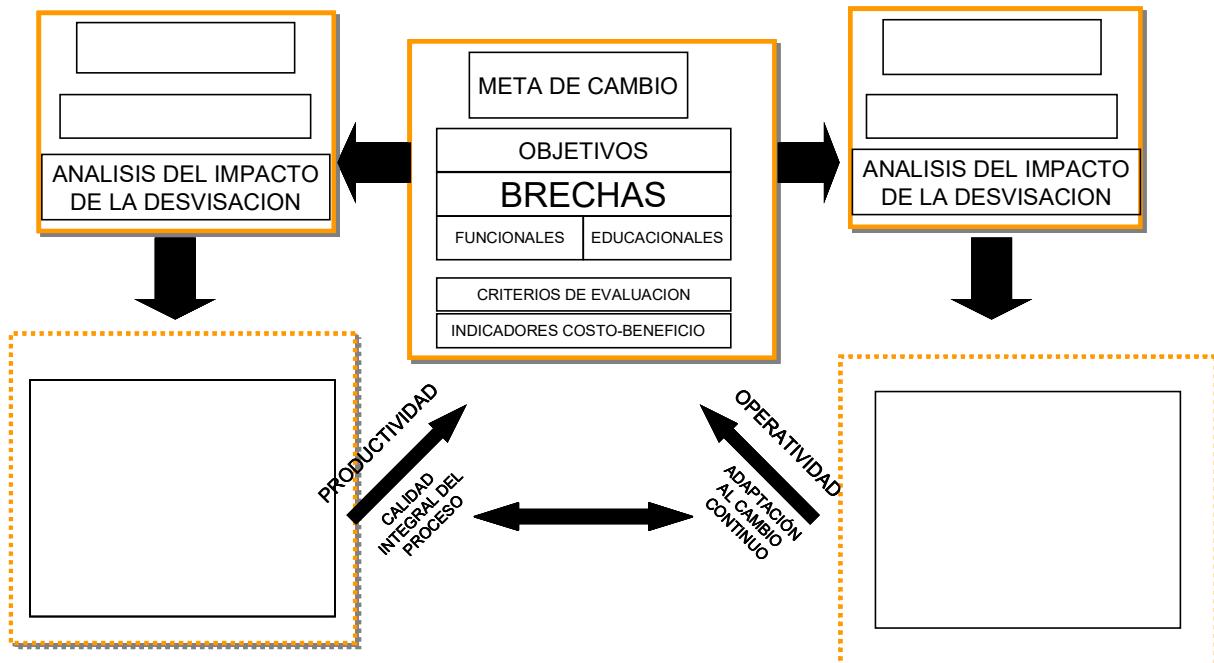
La Evaluación Diagnóstica incluye también ahora de forma permanente el Análisis del Impacto de la Desviación y de los Indicadores Costo-Beneficio. (Anexo N° 35)



SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997

EVALUACION DIAGNOSTICA PERMANENTE



Análisis del impacto de la Desviación

Esta es la acción de la Evaluación Diagnóstica Permanente, que se mantiene, durante todo el proceso de transformación del Programa de Cambio y Plan de Acción y se refiere a la generación de AVANCES con el Valor Agregado generados por el personal de la organización para superar las diferentes desviaciones.

La DESVIACION la definimos anteriormente como un evento o suceso que altera el funcionamiento de la organización (Ciclo del Negocio) y tiene también un impacto directo en la rentabilidad de éste.

La Desviación tiene que ver ahora con las DEBILIDADES debido a unos CORTOS inherentes al Ciclo del Negocio. Los CORTOS son el por qué de la brecha que se quiere superar para el logro de los objetivos y alcanzar la META de cambio.

El Jefe de Proyecto necesita asegurarse, que los asesores estén trabajando sobre los CORTOS para la superación de la BRECHA, con la creación permanente de AVANCES para garantizar la solución de la DESVIACION (debilidades/cortos). La generación de AVANCES significa, crear el personal de la organización, Valor Agregado.

Por éste motivo el Jefe de Proyecto debe asistir a las reuniones donde se habla de estos cortos y también debe analizar el registro o informes del cliente para verificar como se están resolviendo.

El Jefe de Proyecto necesita reconocer aquí también las debilidades presentes, debido a los CORTOS que presenta el negocio del cliente. Recuérdese que esta información se recoge en las reuniones con el cliente.

Los CORTOS se superan con la Red de Trabajo Alineada construida con las siete condiciones necesarias que están presentes en los Avances.

El Jefe de Proyecto debe considerar aquí también, las áreas claves de rentabilidad del negocio aún cuando éstas no aparezcan como cortos, para así crear AVANCES para mejorarlas. (Anexo N° 36).

También debe analizar la DATA FUENTE para reconocer las desviaciones superadas y saber como se desarrolla el proceso de transformación.

Igualmente en esta ocasión el Jefe de Proyecto informa al cliente sobre el proceso de transformación y los resultados que se han obtenido en el análisis de las reuniones y de la data fuente y lo reforzará en sus logros obtenidos.

Análisis de los Indicadores Costo-Beneficio

Esta es también una acción propia de la Evaluación Diagnóstica y se refiere al análisis del logro de la meta de cambio, en términos de la rentabilidad del negocio en relación con la calidad integral del proceso.

La calidad integral del proceso significa el logro de la red alineada de trabajo y de resolver el impacto de la desviación.

La rentabilidad se analiza a partir del comportamiento de los indicadores en el tiempo y durante el cambio. Este análisis lo realizamos en relación con la calidad integral del proceso. Este es el criterio que elegimos para evaluar el proceso de transformación de la organización.

La tarea de Análisis de los Indicadores Costo-Beneficio es simultánea y sucesiva con el Análisis del Impacto de la Desviación (Anexo Nº 37).

Recuérdese, que el Impacto de la Desviación tiene que ver con la acción de velar día a día por reducir la brecha a partir de los resultados de la creación de valor. Sin embargo el Análisis de los Indicadores Costo-Beneficio significa velar por el logro de la Meta de Cambio en términos de rentabilidad por la calidad integral del proceso.

También en esta oportunidad, se debe buscar información en las reuniones sobre las áreas claves de rentabilidad para orientar su análisis en cuanto a) los indicadores elegidos por el cliente para evaluar dicha área; b) comprender la tendencia de estos indicadores y e) analizar los resultados como logro de la Meta de Cambio y en relación con el Impacto de la Desviación y la construcción de la Red Alineada de Trabajo que representa la PRODUCTIVIDAD por la calidad integral del proceso.

El Jefe de Proyecto debe realizar aquí también dos acciones simultáneas y permanentes en el tiempo, pero diferentes para la evaluación del proceso de cambio.

Por una parte, el usa una medida para evaluar la meta de cambio en términos de rentabilidad con los indicadores costo-beneficio propios de la data fuente del cliente para comprender día a día los resultados que se presentan al cliente al final de la asesoría a partir de la evaluación del desarrollo de su trabajo y así asegurar el éxito final.

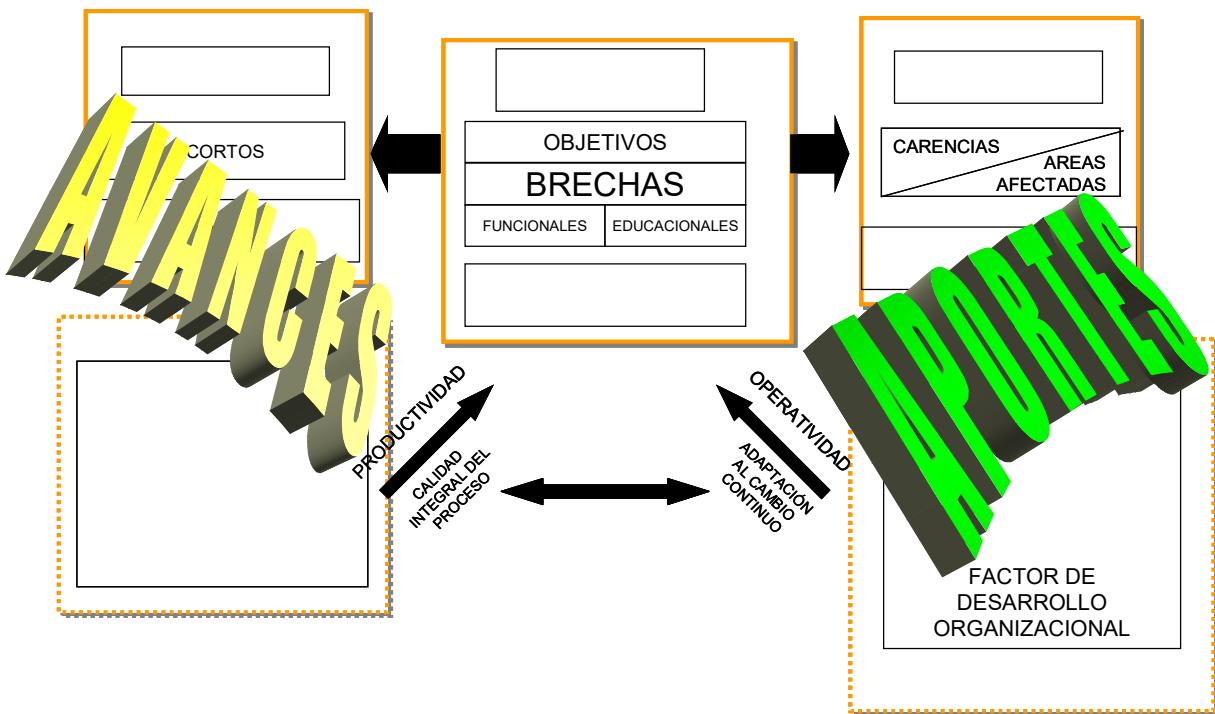
Igualmente debe supervisar también de forma diaria y permanente la superación de la BRECHA con los resultados del Valor Agregado.

Las acciones hasta aquí señaladas son responsabilidad del Jefe de Proyecto. A continuación se reseñan las acciones que son responsabilidad del Consultor.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

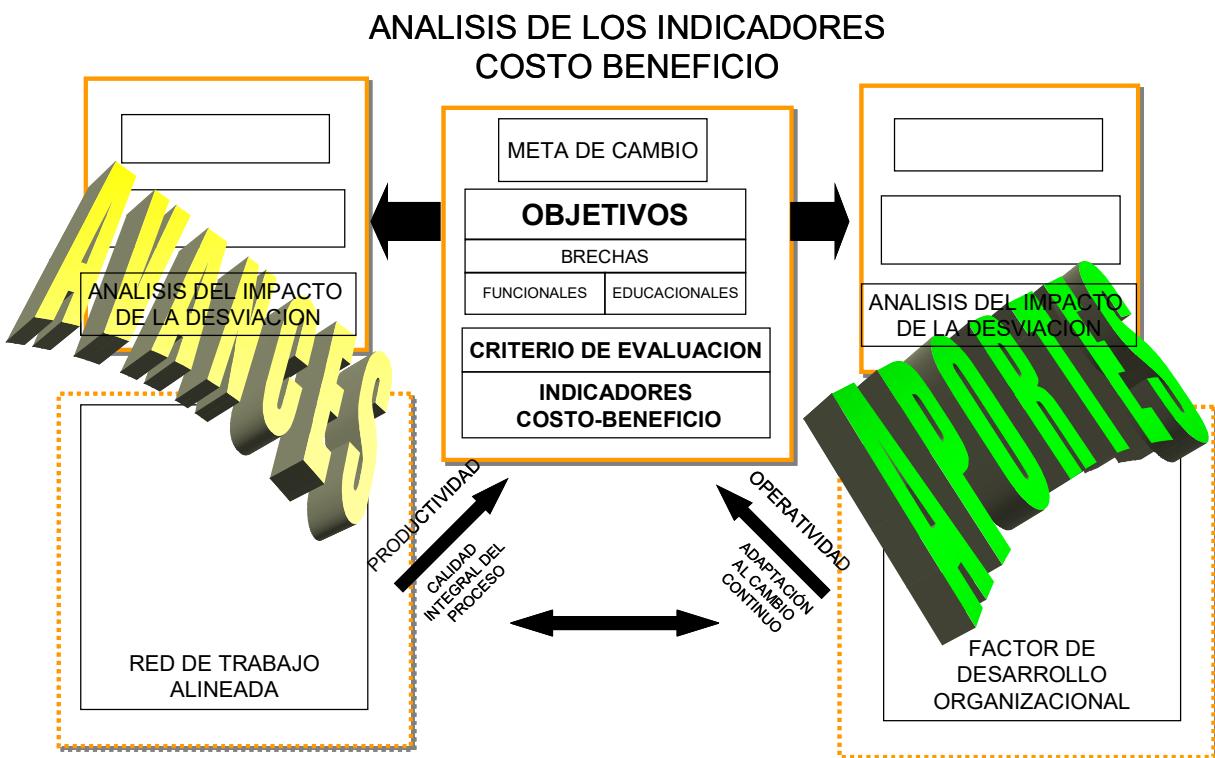
Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997

ANALISIS DEL IMPACTO DE LA DESVIACION



SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997



2.2. DETERMINACION DEL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

Consiste en establecer DONDE realizar el proceso de transformación y de diseño a partir del Ciclo del Negocio en las debilidades debido a los cortos que se presentan en las relaciones de las diferentes entidades (Anexo N° 38).

PROCESO DE TRANSFORMACION

2.2.1. Levantamiento del Ciclo del Negocio.

Describimos el Ciclo del Negocio como todas aquellas relaciones existentes entre las entidades que conforman una organización. Estas relaciones las llamamos líneas y se refieren a los Procesos-Tecnología-Gente (Anexo N° 39).

Como primer paso se identifica la estructura organizativa de la organización. Para ello el facilitador solicita todos los organigramas de cada una de las áreas y la información es vaciada en un formato.

A continuación se llena el formato de entradas y salidas para cada una de las entidades que pertenecen a las diferentes áreas del negocio (Anexo N° 40).

El formato es un instrumento que consta de una hoja. La página comienza con la descripción clara de la entidad, especificando muy bien el nivel y el responsable de la misma. Se vacía la información de entradas o insumos que cada entidad recibe de otras, enumerándolas y fijándose muy bien que se anote el cargo de cada representante o responsable de la línea, se anota el nombre de la línea, la frecuencia con la que se recibe y el deber ser de la misma o el valor porcentaje de cómo lo recibe actualmente vs. lo esperado. Esto lo denominamos Parámetro (k) Indicador de Funcionalidad. Además es importante que el destinatario (el que sufre la debilidad de la línea) identifique el indicador afectado por el corto.

A continuación se escribe en el reverso de la página, igualmente el nombre de la entidad, origen, nivel y responsable, luego se enumeran las líneas de salidas especificando el nombre del responsable, el nivel de la entidad que recibe como destino vs. la frecuencia con que se envían a otras entidades.

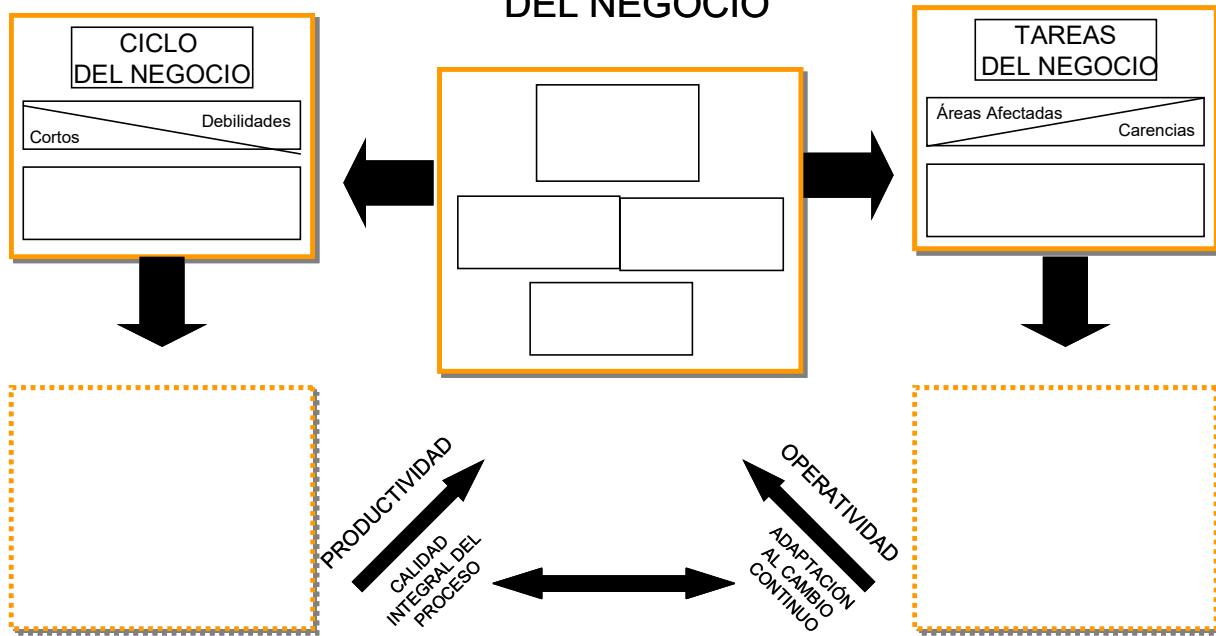
No necesariamente las líneas de entradas concuerdan con las líneas de salida.

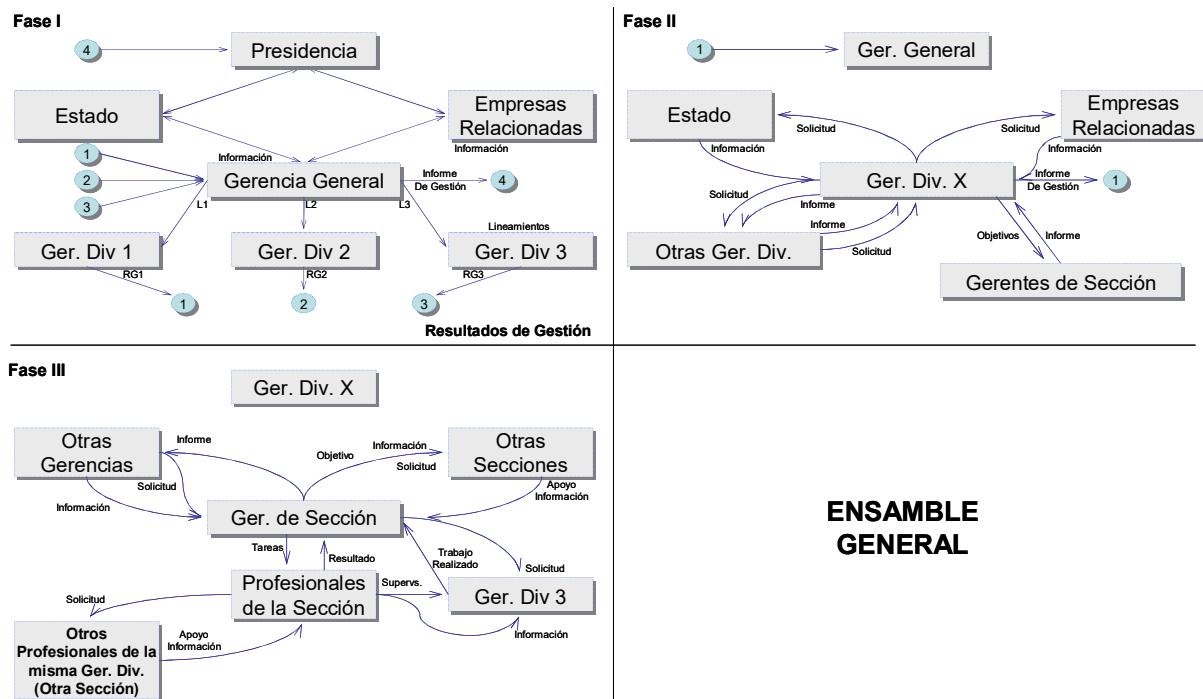
El paso siguiente es ordenar por área o gerencia la información y entregarlas para ser configuradas con el sistema de informática.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997

DETERMINACION DEL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO





CICLO DEL NEGOCIO

PARA LA DETERMINACION DEL ALCANCE DE LA ASESORIA E IMPACTO DE LA DESVIACION

(Form. CIC-200X)

Nombre de la Entidad DESTINO: _____ Nombre del Responsable: _____

Identificación de Cortos

El sistema de computación correlaciona la información e identifica las líneas que tengan un parámetro de funcionalidad con una discrepancia mayor al 20%. Estas líneas son las que están en "corto" (Anexo Nº 41), y representan el Alcance y la Desviación. El Alcance incluye el responsable del corto y a quién se le genera. La Desviación consiste en el número de cortos que impactan un objetivo, que se evalúan con determinados indicadores

A continuación se sugieren algunas preguntas para levantar la información:

- ¿Quién provee las entradas?
- ¿Cuál debe ser la calidad de la misma y cuál es ahora?
- ¿Cuál debe ser el momento de recepción de dicha entrada vs. cómo es ahora?
- ¿Qué sucedería si no le dan el "input" en el tiempo y con la calidad esperada?
- ¿Cuáles son los recursos que utiliza/requiere para la realización de sus tareas?
.....Tiempo, herramientas, tecnología, procedimientos y normas, cantidad de personal, calificación del personal, sistemas de información, etc.
- ¿Cuáles son las salidas que genera al realizar su tarea?
- ¿Es todo lo que genera, a su juicio, no necesario / útil?
- ¿Existen otros resultados que no genera pero podrían ser útiles?
- ¿Quiénes se beneficiarían de dichos resultados y por qué?
- ¿A quién le provee los resultados que genera?
- ¿Existe otra instancia que debería, a su juicio, recibir dichos resultados?
- ¿Cómo sabe que sus resultados son buenos?
- ¿Quiénes, dentro de la organización, se benefician de sus resultados?
- ¿Qué sucede si los resultados no se generan con la calidad esperada?
..... impacto en clientes internos y en clientes externos?
- ¿Qué sucede si los resultados no se generan en el tiempo esperado?
..... impacto en clientes internos y en clientes externos?
- ¿Qué retroalimentación recibe en relación a sus resultados?
- ¿Qué retroalimentación debería recibir?
- ¿Qué le impide realizar su trabajo libre de errores?
- ¿Qué podría facilitar su trabajo?
- ¿Qué indicadores de gestión impactan ésta línea?
- ¿Cuál objetivo de la organización se ve afectado por este indicador?

CORTOS DE LA ORGANIZACION

2.2.2. Integración del Ciclo del Negocio

El Sistema de Informática integra la información que aparece en los formatos y construye la representación gráfica del Ciclo del Negocio.

Este permite visualizar todas las relaciones existentes en la organización.

ETAPA DE DISEÑO

2.2.3. Levantamiento del Ciclo del Negocio

El Jefe de Proyecto extrae del material del cliente, la línea de negocio correspondiente a cada entidad, los insumos, naturaleza de los proveedores, los productos de cada una de sus entidades y los clientes.

Estos mapas individuales deberán validarse unos con otros para garantizar que el insumo de cada entidad es realmente un producto para enviar a otra y viceversa. Al encontrar discrepancias, el jefe de proyecto chequeará éstas con el cliente para aclarar y reformular lo que corresponda. (Anexo Nº 42 a,b)

Finalizado este proceso de validación, el Jefe de Proyecto integrará estos mapas individuales en uno solo.

LEVANTAMIENTO DEL CICLO DEL NEGOCIO

(Form. M-LCN)

Unidad	Líneas de Negocios	Insumos	Proveedores	Productos	Cliente

2.3. PLAN DE ACCION

El Plan se realiza para construir la Red de Trabajo Alineada durante

2.3.1. Plan Inicial

2.3.2. Plan Permanente

Ambos persiguen promover las Condiciones de Logro que resultan de la sistematización de los modelos y tareas críticas y de la construcción de la agenda, plan de mejoras alineado y equipo de trabajo. Además el plan incluye la evaluación de los objetivos con el patrón para determinar la Discrepancia, el potencial de ajuste y la estrategia de restauración.

PLAN		RESULTADOS CONDICIONES DE LOGRO	EVALUACION
INICIAL	PERMANENTE		OBJETIVOS:
Sistematización de los modelos y tareas críticas por el uso, hasta integrarlos el individuo de forma permanente, y convertirlos en 4 condiciones para mejorar los resultados de la organización	Sistematización de las tareas de agenda. Plan de mejora. Equipo de trabajo. Hasta convertirlo en 3 condiciones para mejorar los resultados de la organización	Las condiciones de logro son: -Clima. -Estrategias de cambio. -Mecanismo de coordinación. -Instrumentos de evaluación. -Cumplimiento de los objetivos de cambio. -Aceptación del cambio. -Identificación del cambio.	<p>1. Crear un clima abierto y seguro 4.2 2. Utilizar las estrategias de cambio 4.5 3. Mantener los mecanismos de coordinación 5 4. Usar los instrumentos de evaluación 4.9</p> <p>Patrón de los resultados Discrepancia potencial de ajuste, estrategia de restauración</p> <p>5. Cumplir con los objetivos de cambio. 4.6 6. Aceptar el cambio 4.4 7. Identificarse con los objetivos del cambio 5</p>

Ambos planes se llevan a cabo en el FUCIONAMIENTO de la ORGANIZACIÓN representada en el CICLO del NEGOCIO, las DEBILIDADES y los CORTOS en los PROCESOS - TECNOLOGÍA - GENTE.

2.3.1. Plan Inicial

2.3.1.1. Condiciones de Logro (Anexo Nº 43)

Las condiciones son el resultado de la automatización de los modelos y tareas críticas.

El proceso de Mejora de los Resultados, cuenta ya con cuatro (4) condiciones de las siete (7) en total, logradas anteriormente durante el proceso de cambio, que representan la capacidad de mejorar el personal los resultados de la organización.

Estas cuatro condiciones se evalúan con los siguientes objetivos:

1. La organización utiliza ESTRATEGIAS DE CAMBIO, debido a que son tareas críticas ya integradas en las labores diarias del personal.
2. Ha creado también un CLIMA Abierto y Seguro, debido a la integración de los nuevos modelos de comportamiento del personal en las tareas diarias, especialmente los de actitud en la práctica de trabajo.
3. Mantiene MECANISMOS DE COORDINACION en la organización, debido a las reuniones que se han establecido como UNIDAD DE APRENDIZAJE, a partir de este momento, deben realizarse, además para la solución de los cortos
4. Igualmente usa INSTRUMENTOS DE EVALUACION de los Nuevos Modelos de Comportamiento para abordar sus tareas

Los resultados de la evaluación se comparan con el Patrón de los objetivos y a Continuación se determina la Discrepancia, el Potencial de Ajuste y la Estrategia de Restauración

2.3.1.2. Plan de Mejoras Alineado

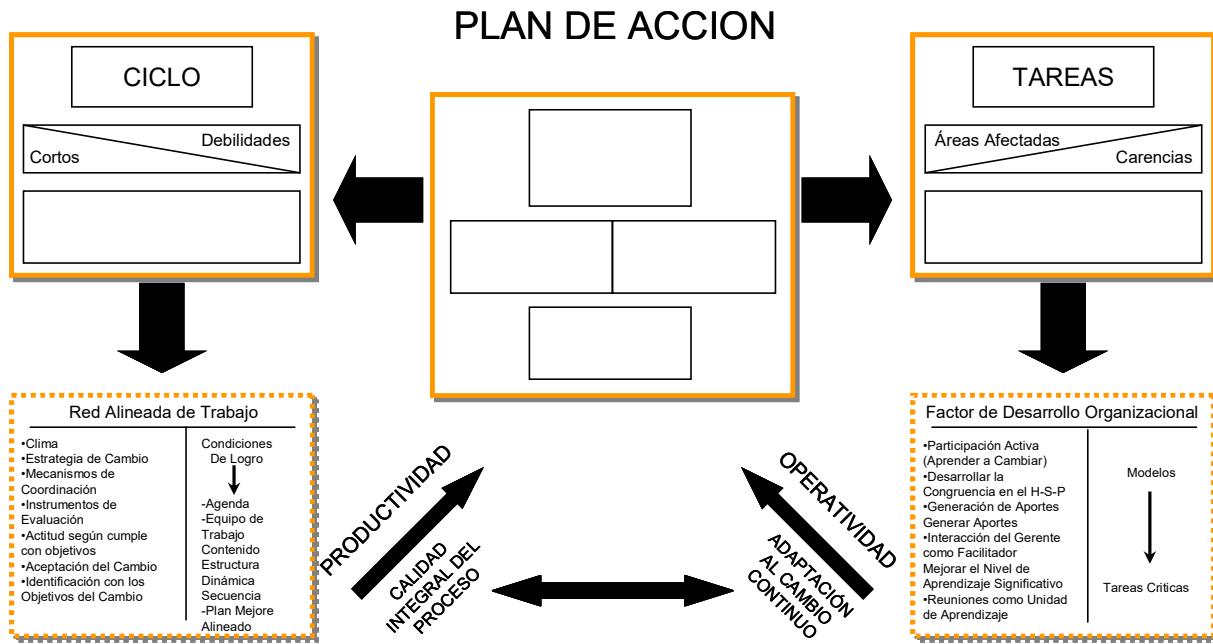
Consiste en el análisis de situaciones complejas para alinear los objetivos y estrategias de la organización.

Los Planes de Mejoras se alinean comenzando por construir los Objetivos Estratégicos (objetivos generales) y desarrollar Objetivos Específicos al convertirlos en el propósito de Análisis según el nivel del personal.

El carácter de alineación en cada nivel de la Organización consiste en el análisis de estos objetivos de acuerdo a sus responsabilidades y roles.

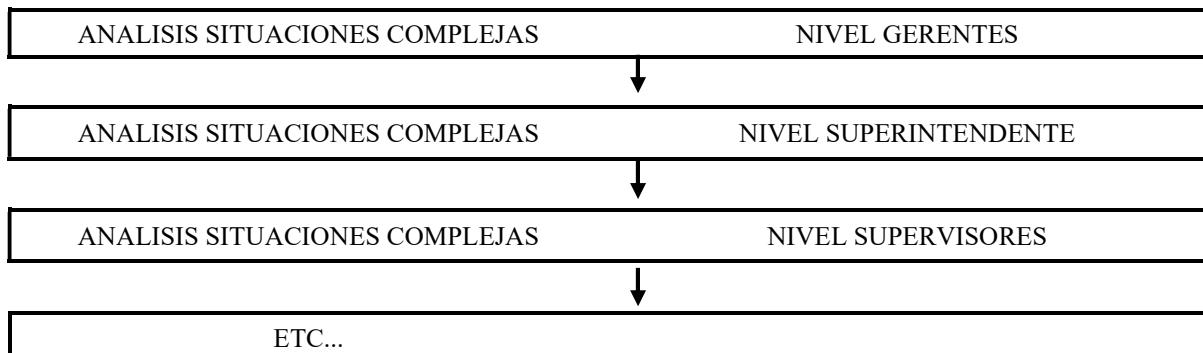
EDUCACION - TRABAJO

Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997

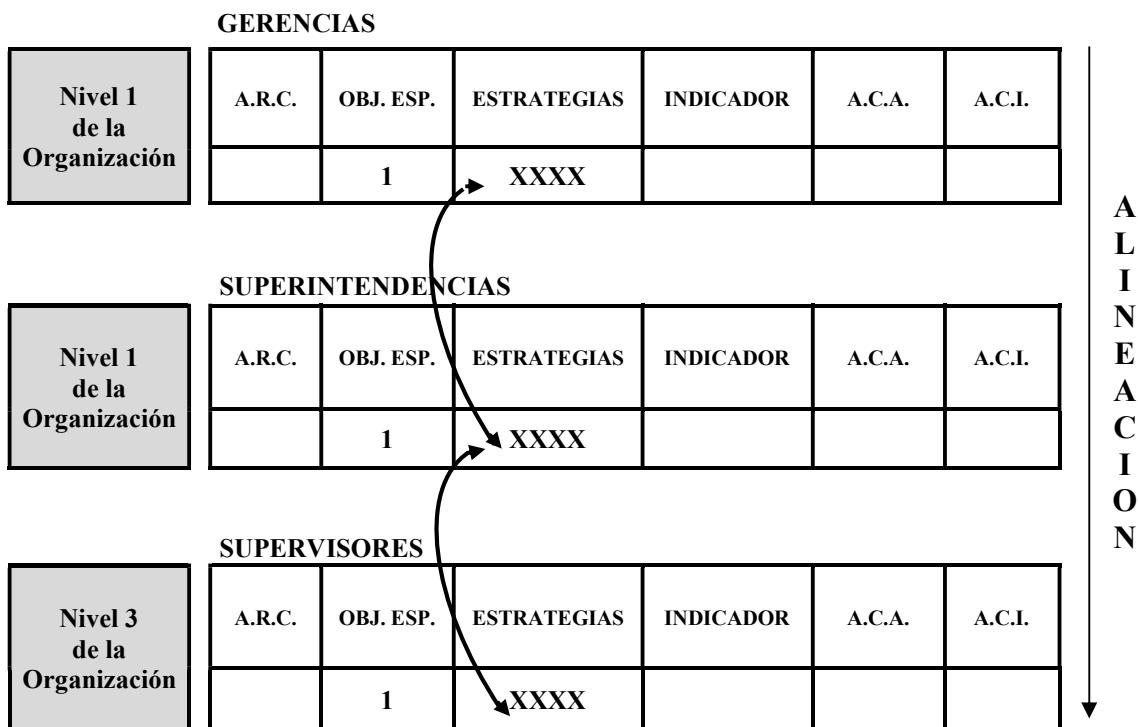


OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS ESPECIFICOS



Cada nivel de la Organización en este análisis deberá considerar impactar al nivel superior a través de estrategias.



Es importante tener presente que el NIVEL 1 aborda la Planificación y Coordinación de las estrategias, NIVEL 2 aborda su Control y Seguimiento y el NIVEL 3 aborda la ejecución de las mismas.

La Organización puede seguir cualquier metodología para construir su visión, Objetivos Estratégicos e Indicadores del Negocio, porque de igual manera se pueden alinear con el Plan de Mejoras para el Análisis de Situaciones Complejas (PM).

A continuación proponemos como ejemplo el cuadro de Mando Integral (Kapplan 1997).

Perspectivas		Obj. Estratégicos	Obj. Específicos	Indicadores de Resultados	Palancas de Valor	Indicadores Guías	Iniciativas	Metas
Financiera	← ↑ →							
Cliente	↓ °							
Procesos Internos	± " ≥							
Dinámica Organizacional	× ∞ ⊂							

En este caso el Análisis de Situaciones Complejas se realiza para cada Objetivo Estratégico y Específico de cada perspectiva. Esto es determinar todas las debilidades y fortalezas, tanto externas como internas, considerando los factores y coyunturas. Y es también determinar las debilidades de mayor impacto en las diferentes perspectivas, que afectan la de carácter financiero para convertirla en áreas claves de resultados.

Estas áreas se convierten en los objetivos a alcanzar mediante las estrategias construidas teniendo en cuenta las "Palancas de Valor".

2.3.1.3. Agenda Organizacional

La AGENDA se realiza permanentemente en el tiempo y en relación con las debilidades que ocasionan los cortos del Ciclo del Negocio.

El contenido de la Agenda son los CORTOS que definimos como el por qué de las debilidades en los Procesos -Tecnología - Gente. La superación de los cortos representa el Desarrollo de la Capacidad y Compromiso del Personal en mejorar los resultados de la organización.

La AGENDA se construye siguiendo los siguientes pasos:

1. Identificación de los Cortos.

Se realiza con el levantamiento del Ciclo del Negocio.

2. Agrupación de los Cortos de acuerdo a los objetivos, los indicadores y la ejecución del trabajo según los niveles de responsabilidad. (Anexo N° 44 a,b,c)

Anexo N° 44 a

AGENDA ORGANIZACIONAL CONTENIDO EQUIPO DE TRABAJO

(Form. M-AO-CET)

ROLES	HORARIO	CORTOS	/	OBJETIVOS ESPECIFICOS

P.F.: Perspectiva Financiera

P.P.I.: Perspectiva Procesos Internos

P.F.C.P.: Perspectiva de Formación y Crecimiento del Personal

P.A.C.: Perspectiva de Atención al Cliente

AGENDA ORGANIZACIONAL CONTENIDO EQUIPO DE TRABAJO

(Form. M-AO-CET)

ROLES	HORARIO	CORTOS	/	INDICADORES

P.F.: Perspectiva Financiera

P.P.I.: Perspectiva Procesos Internos

P.F.C.P.: Perspectiva de Formación y Crecimiento del Personal

P.A.C.: Perspectiva de Atención al Cliente

AGENDA ORGANIZACIONAL CONTENIDO EQUIPO DE TRABAJO

(Form. M-AO-CET)

ROLES	HORARIO	CORTOS	/	EJECUCION

P.F.: Perspectiva Financiera

P.P.I.: Perspectiva Procesos Internos

P.F.C.P.: Perspectiva de Formación y Crecimiento del Personal

P.A.C.: Perspectiva de Atención al Cliente

El Jefe de Proyecto debe jerarquizar con el cliente las líneas de mayor impacto o líneas críticas para el negocio. Estas líneas representan el 80% del impacto en sus resultados, por eso se debe garantizar el seguimiento de estas líneas, que se convierten en la "agenda fija" en el tiempo, porque impactan directamente la productividad del negocio.

Sin embargo el Jefe de Proyecto debe tener presente que los cortos se resuelven en el tiempo, por tanto la agenda organizacional evoluciona con la organización, con nuevos objetivos, metas y procesos dando lugar al mismo tratamiento antes planteado.

Esta información debe compartirla con su personal.

El Jefe de Proyecto debe analizar con el personal Consultor la naturaleza de la línea de cortos (Tecnología-Procesos-Gente) con el objeto de localizar el esfuerzo que representa los AVANCES para superarlos, es decir, resolver la BRECHA funcional (debilidades). (Anexo N° 45)

La AGENDA permite abordar la organización en forma holística: Procesos, Tecnología y Personal.

Por otra parte asegura también realizar las acciones de forma sistémica para alcanzar los objetivos y asumir el personal la distribución adecuada de su responsabilidad. Esto asegura el funcionamiento del Ciclo del Negocio para que fluya y no para cambiarlo.

DESARROLLO DE LA AGENDA ORGANIZACIONAL

(Form. M-AO-2)

DEBILIDAD	CORTO	AVANCE	IMPACTO EN OBJETIVOS
		Observaciones:	
		Observaciones:	

No es el libro agenda o la agenda electrónica de los Gerentes, sino es la manera como la organización opera para conocer cómo está funcionando el Sistema del Negocio.

La Agenda se convierte en el contenido de las reuniones de gerencia e inter-gerencia.

Es importante delimitar lo que se entiende por Procesos. Un Proceso está bien definido cuando:

- Tiene entradas (INPUT) bien definidas
- Tiene salidas (OUTPUT) o productos bien definidos
- Cuenta con un responsable de su buen desarrollo - (dueño del proceso)
- Tiene un alcance bien definido
- Tiene bien definidas sus interfaces internas y responsabilidades.
- Tiene procedimientos bien documentados, tareas y requerimientos de entrenamiento.
- Tiene medidas de gestión y forma de controlarlos relativos a la actividad que se realiza.
- Tiene clientes claros y definidos y factores de medición.
- Tiene un ciclo de tiempo.

2.3.1.4. Construcción del Equipo de Trabajo

El Equipo de Trabajo es más que definir la reunión como un grupo de personas con un fin común (Anexo Nº 46).

El Equipo de Trabajo se caracteriza por un CONTENIDO y su ESTRUCTURA.

El contenido de la Reunión es la Agenda y su propósito es monitorear los AVANCES en la resolución de los cortos (Anexo Nº 47).

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997



EQUIPO DE TRABAJO

(Form. M-ET)

REUNION: _____ CORTO: _____ FECHA: ____ / ____ / ____

FECHA	INFORMACION	ACCION	SEGUIMIENTO	RESULTADO	PARTICIPANTES
	Veraz, pertinente, concisa, documentada (AP, AD, PM)	Qué, cómo, quién, cuando	Quién, cómo	Cuál y cuando	
OBSERVACION Y CORTOS ABORDADOS:					

La estructura se propone a continuación.

ESTRUCTURA DE LAS REUNIONES

Información:

La Información es parte de la Agenda Institucional, se refiere a la Operación de la Empresa y debe tener las siguientes características: Veraz, Concisa, Pertinente y Documentada. Cuando la información se presenta así, permite tomar Acciones frente a ella porque responde a las preguntas: Qué, Cómo, Quién, Con qué y Cuándo.

Acción:

La acción se plantea con las estrategias para el logro de los resultados deseados también en la Agenda Institucional

Seguimiento:

El seguimiento se refiere a la revisión de la dinámica de la Acción asignada en una reunión previa. Existe un acuerdo previo para realizar este seguimiento, es decir, existe un .. "quién" y un "cuándo".

El informe del seguimiento debe cumplir con las características de la Información.

Resultado:

Los resultados son parciales o totales y obtenidos a partir de las acciones tomadas en función de la Información presentada en reuniones previas.

El resultado representa la Información a la instancia superior.

2.3.2. Plan Permanente

Este Plan se construye después de establecer el potencial de AJUSTE y ESTRATEGIA DE RESTAURACION del Plan Inicial.

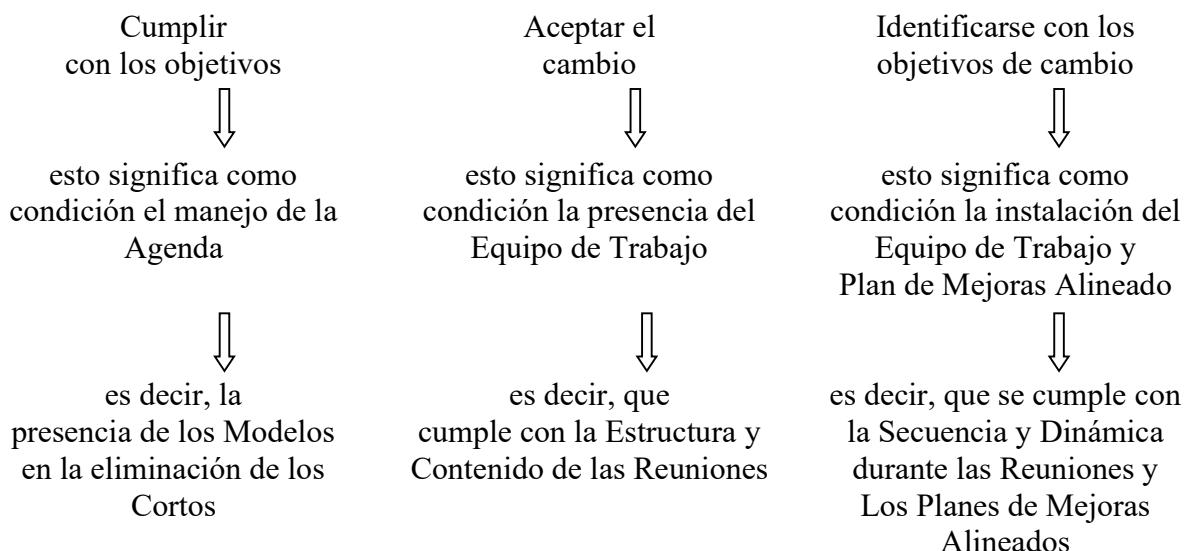
El ajuste consiste en determinar la posibilidad de modificación en relación a la RESISTENCIA del personal.

La estrategia de restauración se establece en relación al nivel de compromiso de este personal.

El Plan Permanente se refiere a alcanzar las tres últimas condiciones de logro durante la sistematización del Plan de Mejoras Alineado de la AGENDA y del Equipo de Trabajo.

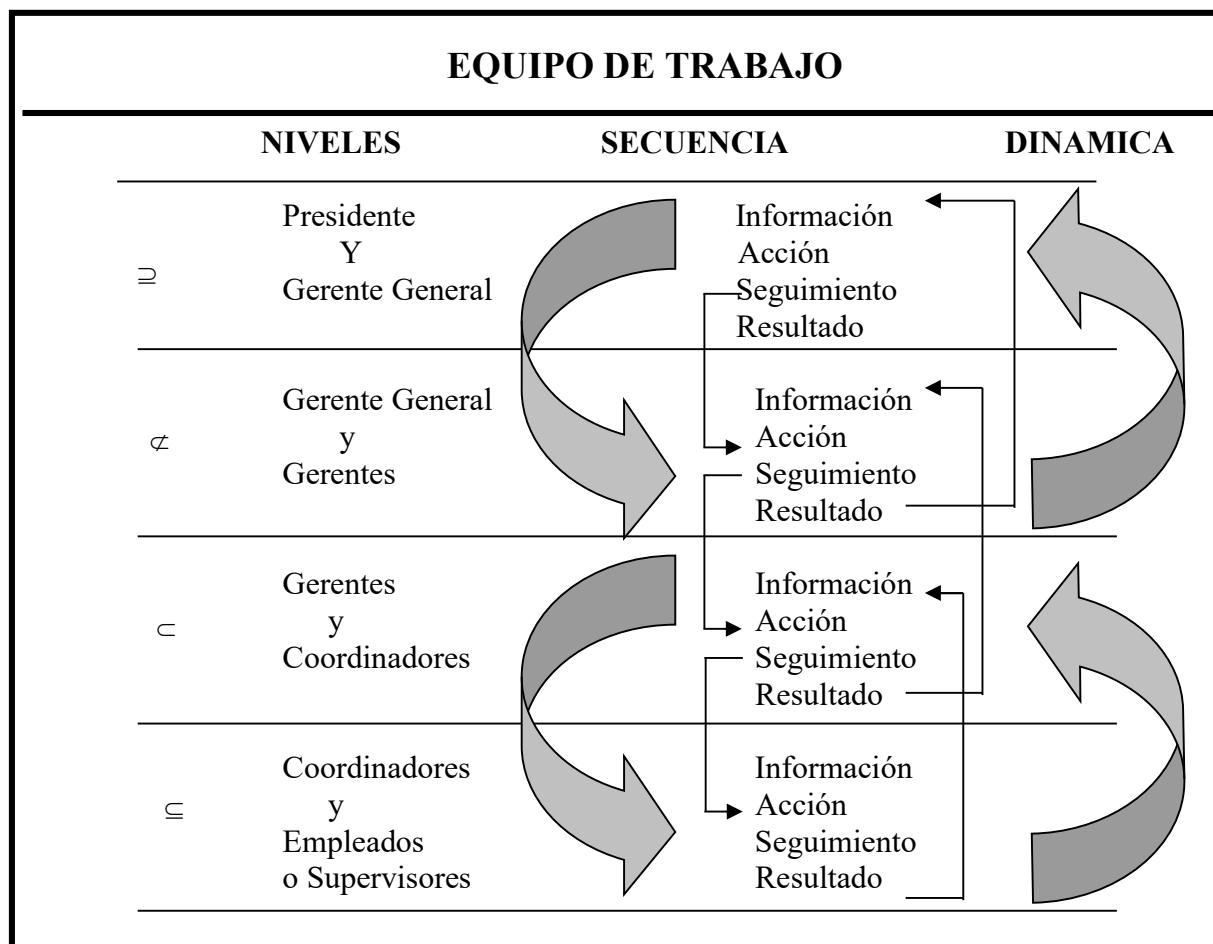
2.3.2.1. Condiciones de Logro

LAS OBJETIVOS SON:



2.3.2.2. Manejo de la Secuencia y Dinámica en las Reuniones

El Equipo de Trabajo opera con un contenido y estructura construidos en el Plan Inicial, sin embargo se necesitan además la alineación 1) de los resultados y 2) de las acciones de la organización. Esto significa: a) localizar en cada nivel el esfuerzo sobre el seguimiento de las acciones del nivel inferior. Esta acción se direcciona de arriba hacia abajo y representa la **SECUENCIA** de las reuniones. B) significa también localizar en los resultados de cada nivel como insumo para organizar la información en el nivel superior. Esta acción se direcciona de abajo hacia arriba y representa la **DINAMICA** de las reuniones.



2.3.2.3. Evaluación del Proceso de Cambio

En este caso se refiere a la evaluación de la mejora de los resultados de la Organización, que supone la evaluación de la Calidad Integral del Proceso para mejorar la productividad.

Esto es la evaluación de la Red de Trabajo Alineada, en relación al Impacto de la Desviación, que significa la interrelación de las Condiciones de Logro y los resultados del Valor Agregado. (Anexo Nº 48)

Anexo N° 48

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Descripción y Definición del Proceso

La productividad se evalúa con los resultados de los objetivos de cambio organizacional (Brechas) según los indicadores costo-beneficio, en relación con la calidad integral del proceso.

Esta calidad significa la interrelación de la construcción de la Red de Trabajo Alineada y el Impacto de la Desviación.

Productividad / Interrelación Red Alineada e Impacto de la Desviación

La interrelación se representa con las condiciones de logro necesarias a estar presentes y los resultados del valor agregado.

Los objetivos de las condiciones son las siguientes:

1. Crear un clima abierto y seguro
2. Conocer estrategias de cambio
3. Usar instrumentos de evaluación
4. Mantener mecanismos de coordinación
5. Cumplir con los objetivos de cambio
6. Aceptar el cambio
7. Identificarse con los objetivos de cambio

Valor Agregado es la relación entre avance-debilidad-objetivo-indicador

La interrelación se construye cuando están presentes las siguientes situaciones en el ciclo del negocio y el siguiente análisis.

Situaciones

1. Identifican los modelos de comportamiento en su práctica laboral (APA)*
2. Incorporan el modelo de actitud como patrón de comportamiento
3. Incorporan cada modelo de comportamiento en su tarea
4. Organizan agenda y Equipo de Trabajo
5. Manejan agenda
6. Cumplen con la estructura y contenido del equipo de trabajo
7. Cumplen con la secuencia y dinámica del equipo de trabajo y con la alineación de los planes de mejoras.

*APA: Acción, Pensamiento, Actitud

Identifican los modelos de Comportamiento en su práctica laboral	→	Es el conocimiento de los nuevos patrones de aprendizaje
Incorporan el modelo de actitud como patrón de comportamiento	→	Es el patrón de comportamiento que representa el clima organizacional
Incorporan cada modelo de Comportamiento en su tarea	→	Es la integración por parte del personal de nuevos comportamientos en la forma de trabajar para la calidad integral del proceso
Organizan Agenda y Equipo de Trabajo	→	Es el cumplimiento del calendario de reuniones como Equipo de Trabajo y la organización de la Agenda de los cortos en los procesos-tecnología-gente
Maneján Agenda	→	Son los avances que sirven para superar las debilidades en el funcionamiento del ciclo del negocio
Cumplen con la estructura y contenido del equipo de trabajo	→	El contenido de las reuniones son los cortos. La estructura de las reuniones se refiere al manejo de la información y la proposición de las acciones, seguimiento y resultados
Cumplen con la secuencia y dinámica del Equipo de Trabajo y con la alineación de los Planes de Mejoras	→	La secuencia en el equipo de trabajo se refiere al seguimiento de las acciones del nivel inferior. La dinámica se refiere a los resultados como insumo de la información del nivel superior
		Planes de mejoras alineados en los objetivos y estrategias de todos los niveles de la organización

Análisis

1. Origen
2. Destino
3. Naturaleza del corto
4. Avance
5. Objetivo impactado
6. Indicador

Origen	→	Entidad responsable del insumo de entrada
Destino	→	Entidad que recibe el insumo
Naturaleza del Corto	→	Características de la debilidad de la línea (T-P-G)
Avance	→	Acciones o tareas que resuelven los cortos o por qué de las debilidades
Objetivo Impactado	→	Debilidades o conjunto de desviaciones que representa la brecha
Indicador	→	Patrón de medición DE LA META DE CAMBIO

Las situaciones se operacionalizan en las siguientes dimensiones de cambio

- Valor Patrón de los Objetivos
 - Utilizar estrategias de cambio 4.2.
 - Crear un clima abierto y seguro 4.5.
 - Usar instrumentos de evaluación 4.9.
 - Mantener mecanismos de coordinación 5.
 - Cumplir con los objetivos de cambio 4.6.
 - Aceptar el cambio 4.4.
 - Identificarse con los objetivos de cambio 5.

- Discrepancia con el valor Patrón

Sí No

- Tabla de % de personas que no coinciden con el patrón:
 - Posibilidad de modificación y Resistencia
 - Nivel de Compromiso

TABLA I

% DE PERSONAS QUE NO COINCIDEN CON EL PATRON	POSIBILIDAD DE MODIFICACION	RESISTENCIA
0-15	MUY ALTA	MUY BAJA
16-30	ALTA	BAJA
31-45	MODERADA ALTA	MODERADA BAJA
46-60	MODERADA	MODERADA
61-75	MODERADA BAJA	MODERADA ALTA
76-90	BAJA	ALTA
91-100	MUY BAJA	MUY ALTA

TABLA II

% DE PERSONAS QUE NO COINCIDEN CON EL PATRON	NIVEL DE COMPROMISO
0-15	MUY ALTO
16-30	ALTO
31-45	MODERADO ALTO
46-60	MODERADO
61-75	MODERADO BAJO
76-90	BAJO
91-100	MUY BAJO

El análisis de los resultados se operacionaliza con las siguientes Dimensiones

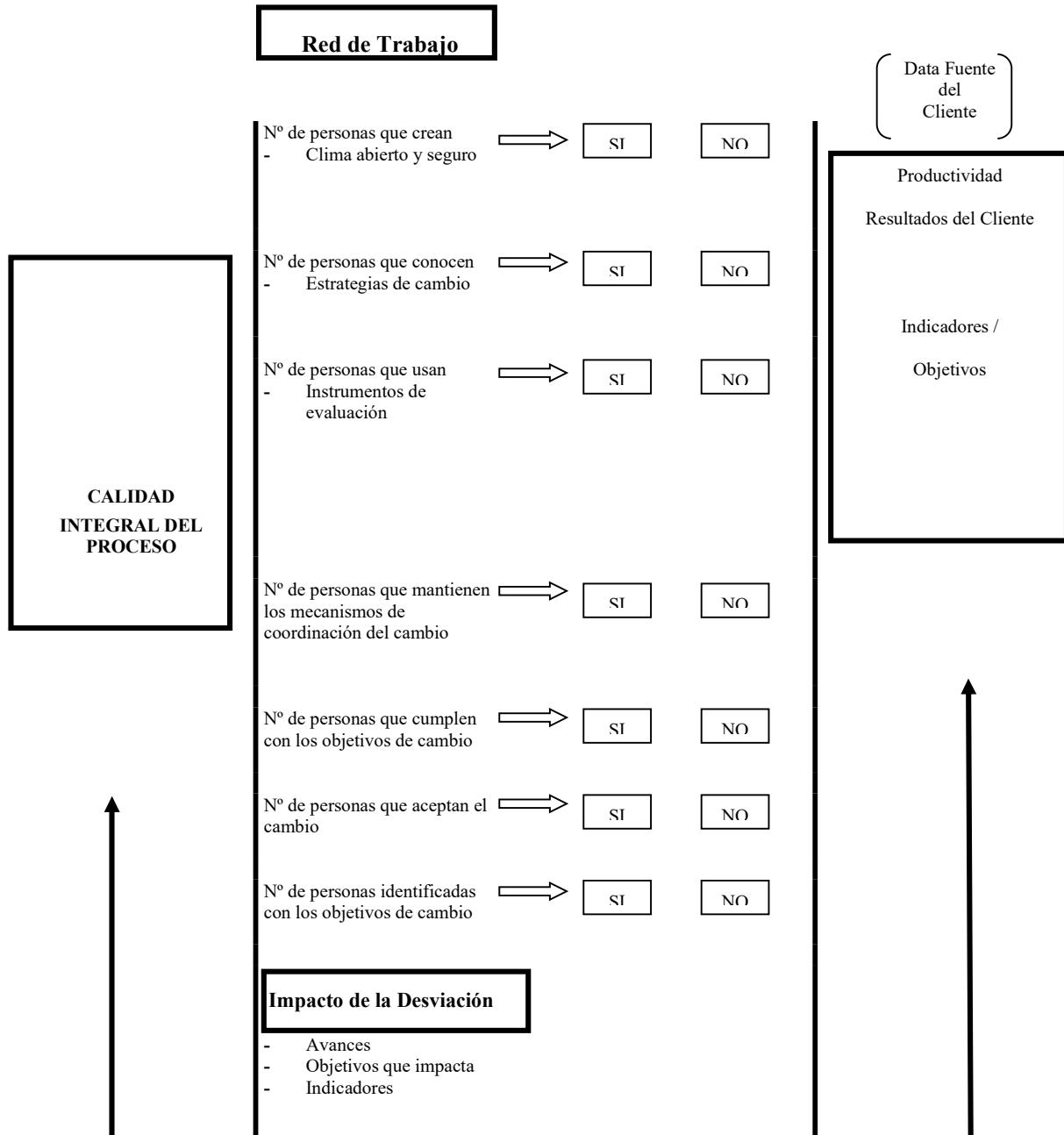
Análisis

Dimensión

Valor Agregado

La interrelación de las Condiciones de Logro y Análisis del Valor Agregado se operacionaliza con Dimensiones y Conductas Observables para cada caso.

Conductas Observables



El Criterio de Evaluación es como sigue:

1. Red de Trabajo

A continuación presentamos el Patrón de los Objetivos para la evaluación de las “Condiciones de Logro^{*}” con la escala 0-5. (hoja From-M-Conl. Pag. 50/3).

A partir de esta comparación se establece la DISCREPANCIA, el AJUSTE y la ESTRATEGIA DE RESTAURACION.

a) Ajuste

El Ajuste se refiere a la posibilidad de modificación y la Resistencia al Cambio presente en la organización, la cual se conoce por el número de personas que no coinciden con el Valor Patrón (Ver Tabla I. Pag. 53/3).

b) Restauración

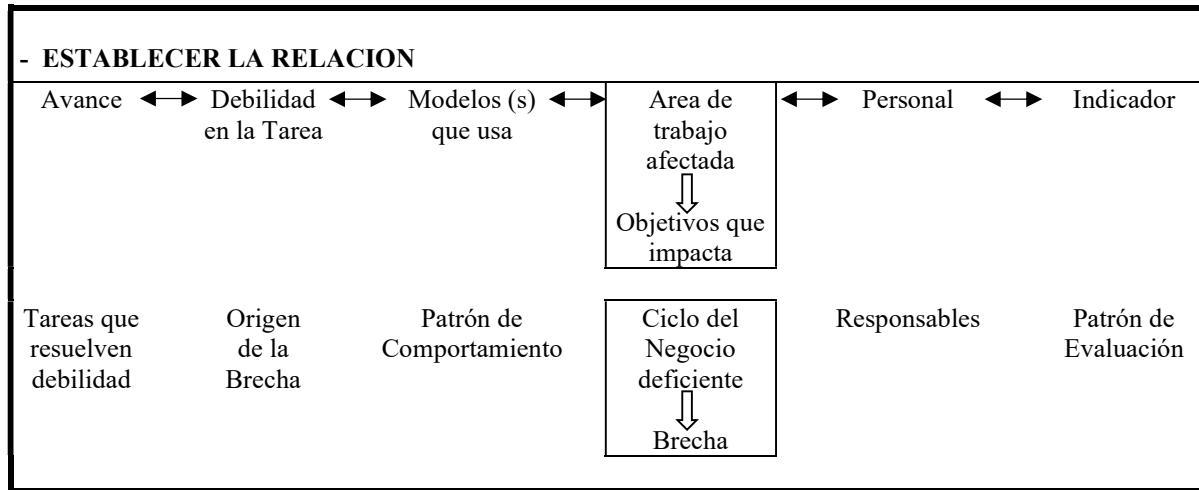
La Restauración es la estrategia a seguir para minimizar las resistencias internas de las personas. Se conoce igualmente por el % de personas que no coinciden con el patrón a partir del nivel de compromiso del personal. (Ver Tabla II. Pag. 54/3).

Después se evalúan las últimas tres Condiciones de Logro (Hoja Form. M-Conl. Pag. 52).

2. Impacto de la Desviación (Hoja Form. M-ID. Pag. 55/3)

Se evalúa con el Análisis de los Resultados del Valor Agregado

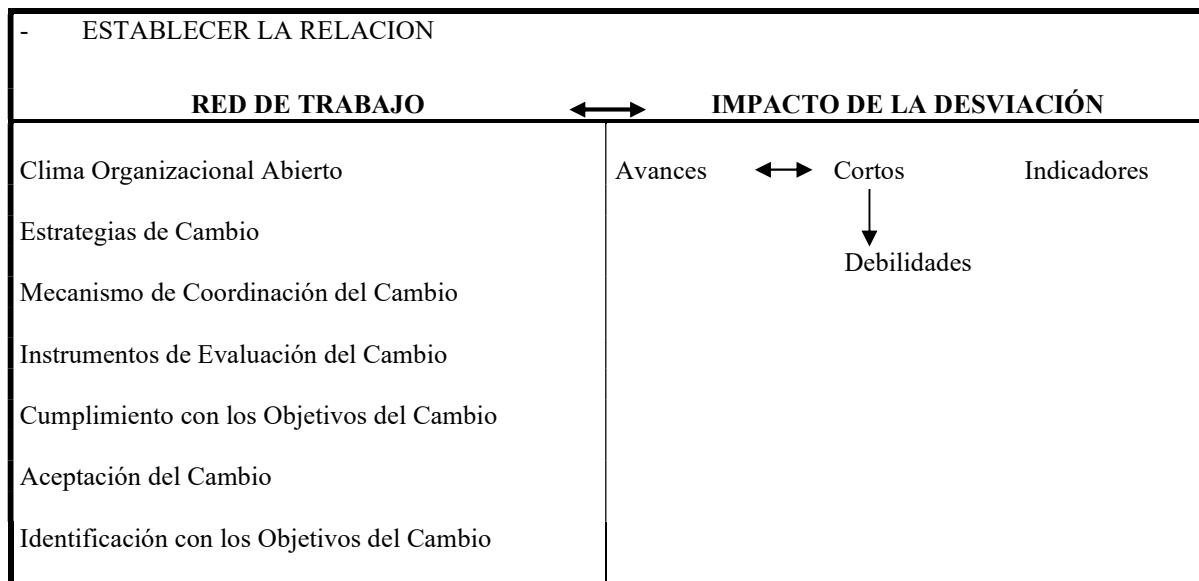
Los resultados son los siguientes:



3. Calidad Integral del Proceso (Hoja Form. M-CIP. Pag. 56/3)

Se evalúa con la relación de la construcción de la Red de Trabajo y el Impacto de la Desviación.

Los resultados son los siguientes:



4. **Productividad** (Hoja Form. M-PR. Pag. 57/3)

Resultados de la organización según los Indicadores (Data Fuente del Negocio) para cada objetivo.

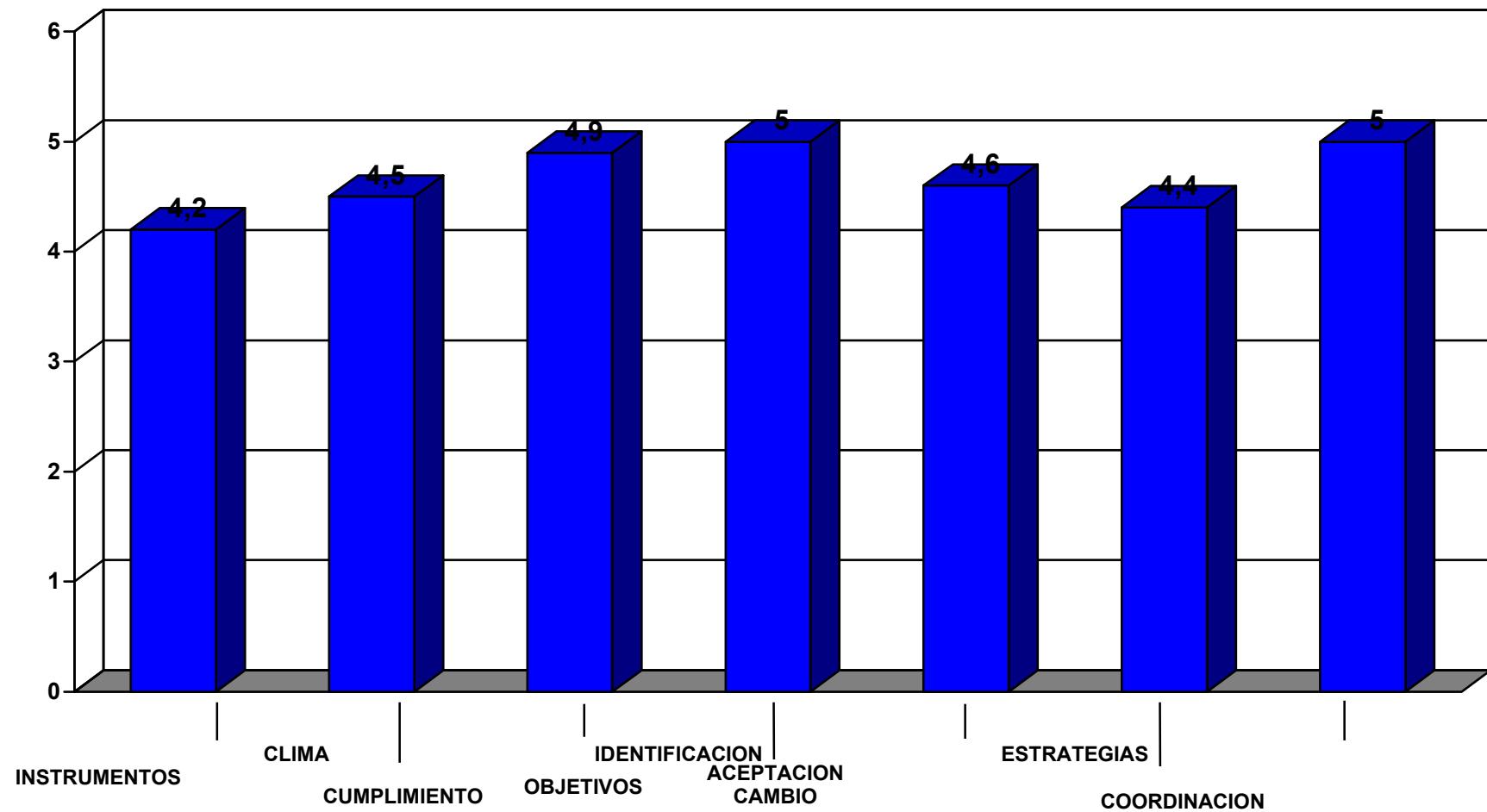
RESULTADOS
DE LA
ORGANIZACIÓN

Objetivos - Indicadores

CONDICIONES DE LOGRO

*

VALOR PATRON DE LOS OBJETIVOS



DISCREPANCIA =

Sí

No

CORRESPONDENCIA CON ESTE PATRÓN

CONDICIONES DE LOGRO

(Form. M-Conl)

DISCREPANCIA

AS : Análisis de Situaciones

AD: Análisis de Decisiones

C: Comunicaciones

M : Motivación

DPL: Desarrollo del Pensamiento Lógico

L: Liderazgo

PM: Plan de Mejoras

CIA: Comunic. Interna Abierta

CIS: Comunic. Interna Segura

N: Negociación

CEA: Comunic. Externa Abierta

GES: Comunic. Externa Segura

CAI: Cumplen Acuerdos Internos

CAE: Cumplen Acuerdos Externos

DPC: Desarrollo del Pensamiento Creativo

SI =

NO =

CONDICIONES DE LOGRO

(Form. M-Conl)

DISCREPANCIA

AS : Análisis de Situaciones
AD: Análisis de Decisiones
C: Comunicaciones
M : Motivación
L: Liderazgo

- PM:** Plan de Mejoras
- DPL:** Desarrollo del Pensamiento Lógico
- N:** Negociación
- TC:** Tiene Calendario
- CE:** Cumple Estructura

CC: Cumple Contenido
APRC: Acción para Resolver “Cortos”
DPC: Desarrollo del pensamiento Creativo

SI =

CONDICIONES DE LOGRO

(Form. M-Conl)

Nº	Nombre del gerente	Manejo de la Agenda	OBJETIVOS			Plan de Mejoras Alineado
			Cumplir con los objetivos del Cambio		Aceptar el Cambio	
			Estructura	Contenido	Equipo de Trabajo	

DISCREPANCIA

PM: Plan de Mejoras

SI =

NO =

TABLA I

DETERMINACION DEL POTENCIAL DE AJUSTE

% DE PERSONAS EN NO COINCIDENCIA CON EL PATRON	POSIBILIDAD DE MODIFICACION	RESISTENCIA
0-15	MUY ALTA	MUY BAJA
16-30	ALTA	BAJA
31-45	MODERADA ALTA	MODERADA BAJA
46-60	MODERADA	MODERADA
61-75	MODERADA BAJA	MODERADA ALTA
76-90	BAJA	ALTA
91-100	MUY BAJA	MUY ALTA

TABLA II

DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA DE RESTAURACION

% DE PERSONAS QUE NO COINCIDEN CON EL PATRON	NIVEL DE COMPROMISO
0-15	MUY ALTO
16-30	ALTO
31-45	MODERADO ALTO
46-60	MODERADO
61-75	MODERADO BAJO
76-90	BAJO
91-100	MUY BAJO

ANALISIS DEL IMPACTO DE LA DESVIACION

(Form. M-ID)

LINEA DE RELACION EN EL
CICLO DEL NEGOCIO N° : ()

NOMBRE: _____

CONDICIONES

ORIGEN	DESTINO	NATURALEZA DEBILIDAD	AVANCE	CONDICIONES DE LOGRO PRESENTES	OBJETIVO IMPACTADO	INDICADOR

Valor Agregado = relación entre Avances / debilidades/objetivos/ indicadores/costo-beneficio

CALIDAD INTEGRAL DEL PROCESO

(Form M- CIP)

RED DE TRABAJO

M:Medición

D:Discrepancia

%:Porcentaje de logro

IMPACTO DE LA DESVIACION



PRODUCTIVIDAD

(Form. M-PR)

2.4. ADAPTACIÓN AL AMBIENTE EN FORMA CREATIVA

El jefe de Proyecto ha experimentado el Sistema Educación-Trabajo[©], al promover el cambio de la empresa, con la construcción de la "Organización Integral[©]". Y ha conseguido construir las características de la misma, por alinear su personal y la acción gerencial, en relación con la solución de las desviaciones para alcanzar la transformación permanente.

El Jefe de Proyecto ha vivenciado también, cómo realizar la acción de transformación con el Modelo Integrado de Acción y Evaluación del Cambio, y se ha dado cuenta, qué ocurre después de un proceso que involucró al personal y también a la organización.

Igualmente el Jefe de Proyecto ha identificado la transformación que realiza, como parte de las nuevas realidades y ha comprendido, la necesidad de la nueva educación en la experiencia de trabajo (Sistema Educación-Trabajo[©]). Ha experimentado que esta educación hace posible en la organización aprender a cambiar con un nuevo perfil del personal, que supone la construcción de la Unidad de Aprendizaje como Centro de Conocimientos y el Factor de Desarrollo Organizacional. Además, reconoce como nueva educación, el hiperaprendizaje que resulta de los nuevos modelos de comportamiento.

En conclusión el Jefe de Proyecto ha facilitado un cambio en la organización, para su adaptación continua al entorno caótico, sistémico y holístico.

Es por esto que el Jefe de Proyecto debe reconocer, que nuestro proceso de acción y evaluación representa la transformación de las organizaciones, que significa el desarrollo de su APTITUD para adaptarse al ambiente en forma creativa.

A continuación proponemos las características de la nueva sociedad, para orientar la acción de la organización en su proceso de transformación. Éstas, de no tenerse en cuenta, atentan y dificultan el éxito del proceso.

La organización deberá adaptarse a la Sociedad y el Entorno, debido al futuro complejo que se observa. De hecho, mucho más complejo de lo que el ser humano ha vivido en su historia.

Numerosos autores, Peter Drucker, John Naisbitt, Alvin Toffler, Charles Handy, Lang, entre otros, coinciden en las características más importantes de las Nuevas Realidades.

La gran paradoja es que estamos experimentando un enorme avance en las ciencias y su aplicación práctica en las tecnologías. Además disponemos también de avances en las Telecomunicaciones, Medicina, Biología, Electrónica, etc. Todo esto nos hace la vida más cómoda, pero también contribuye a diezmar la sociedad. Somos capaces de llegar a la Luna y luego matamos para poseerla.

Por otra parte la Gobernabilidad ha sido objeto de estudio y consideración desde tiempo inmemorial por parte de Filósofos, Sociólogos y aún del ser humano común, que disfruta o sufre las consecuencias de los gobernantes. El estudio es muy complejo porque tiene que ver con la decepción que los gobernados tienen de los gobernantes, de la intención de los gobernantes, la capacidad de crear condiciones de Desarrollo, Libertad, Productividad, Igualdad de Oportunidades para los gobernados. La interrelación de esos y otros factores dan una resultante que se manifiesta de muchas formas en la sociedad y sus productos: La Política, El Arte y La Economía entre otros.

Como dice Ayn Rand el arte es "como el diván del Psiquiatra de una Sociedad". Si uno quiere estudiarla, puede hacerlo con las manifestaciones artísticas del momento. No es necesario ser un experto para darnos cuenta de la ansiedad, angustia, violencia y agresividad presente en la Música, Pintura, Teatro, Cine, Danza etc.

La Democracia está sufriendo igualmente una transformación en todo el globo. La caída del Imperio Soviético, las Telecomunicaciones y la aldea global, hacen que todas las manifestaciones en diferentes latitudes, tengan características similares aún guardando las diferencias individuales.

Por otra parte, los Partidos Políticos en el mundo están siendo cuestionados y las peticiones de los ciudadanos son similares en todas partes. Se debaten entre la centralización y la descentralización. A los Partidos Políticos se les acusa de corruptos, ineficientes, ineficaces, lentos, incapaces, etc. Y es que las instituciones políticas no pueden ser diferentes de las científicas, religiosas o filosóficas. La Sociedad simplemente no es apta para adaptarse y gerenciar las Nuevas Realidades.

Las Corporaciones igual que todas las otras organizaciones se debaten también entre la centralización y la descentralización. La respuesta por ahora parece ser que tendrán que ser ambas cosas, centralizadas para algunas cosas y descentralizadas para otras; grandes para algunas cosas y pequeñas para otras. Pero todas tendrán que ser veloces y flexibles y para mantenerse operativas, deberán crear Valor Agregado constantemente.

Debido a esas características, las organizaciones cambiarán radicalmente, la relación de dependencia mutua con sus trabajadores con sus accionistas y sus clientes que serán otra forma de accionistas.

Igualmente las organizaciones estarán obligadas a repensar el rol de la mujer en el trabajo, simplemente porque las capacidades y destrezas necesarias, no se encontrarán en cantidades suficientes si se excluye el 50% de la fuerza laboral.

En síntesis, los tiempos que nos corresponde vivir van a exigir de todos nosotros la suma total de las capacidades que potencialmente tenemos. Hubo momentos en la historia que la sociedad le dio más importancia al SER que al CONOCER, la consecuencia fue un auge de las religiones, la espiritualidad y también del fanatismo.

Hubo otros momentos históricos que la sociedad le dio mayor importancia al SABER. El resultado fue un auge de las ciencias y bienestar material, pero con un relativo deterioro de las humanidades, angustia, violencia y falta de solidaridad.

Sin embargo, hubo otros períodos en la historia donde se dio igual importancia al SER y al SABER. En estos momentos, aún cortos, fueron reconocidos como Siglos de Oro, en Grecia y el Renacimiento en Europa.

En conclusión, decimos que es necesario INTEGRAR SER Y SABER como parte de las Nuevas Realidades.

En este contexto surge la necesidad de la Educación para el futuro, preocupada por el desarrollo de todas las áreas fundamentales del individuo: Intelectual, Emocional, Física y Social, que hace posible, alcanzar el perfil de ser humano, capaz de enfrentar con éxito los diferentes retos. Solo este nuevo perfil permitirá: 1) utilizar las técnicas lógicas para beneficio propio y de sus semejantes, 2) desarrollar la gobernabilidad necesaria para satisfacer a los ciudadanos, 3) propiciar las condiciones para el desarrollo de las Artes y las Ciencias, con el bienestar de la humanidad y la felicidad en condiciones de Libertad.