



# **PARTE I. Acción del Proceso de Cambio**

## INDICE

### CAPITULO 1. Cómo Construir la Organización Integral<sup>©</sup>

- 1.1. Evaluación Diagnóstica Permanente de la Organización
- 1.2. Determinación de la Gestión del Negocio

#### *Proceso de Transformación*

- 1.2.1. Identificación de la Organización
- 1.2.2. Levantamiento de las Tareas del Cargo y Carencias
- 1.2.3. Integración en un solo Esquema de las Tareas
- 1.2.4. Presentación del Impacto de la Desviación

#### *Etapa de Diseño*

- 1.2.5. Levantamiento de Tareas del Negocio y Estructura Organizativa por Procesos

- 1.3. Programa de Cambio

- 1.3.1. Sesiones de Trabajo
- 1.3.2. Integración de los Modelos en las Tareas Diarias del Cliente
- 1.3.3. Tareas Críticas
- 1.3.4. Registro del Perfil Inicial del Cliente
- 1.3.5. Evaluación del Proceso de Cambio

*1. CAPITULO  
CÓMO CONSTRUIR LA  
ORGANIZACIÓN INTEGRAL<sup>©</sup>*

## CAPITULO 1. CÓMO CONSTRUIR LA ORGANIZACIÓN INTEGRAL<sup>©</sup>

El Personal Consultor debe comprender que el **SISTEMA de EDUCACION-TRABAJO<sup>©</sup>** se integra en la organización para **APRENDER A CAMBIAR**, construir el **FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL** y la **UNIDAD DE APRENDIZAJE** (Anexo Nº 8).

El Personal Consultor aprenderá que el SISTEMA EDUCACION-TRABAJO<sup>©</sup> logra promover así un cambio de mentalidad, un nuevo comportamiento en la forma de trabajar y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, para integrarse en la gestión del negocio y reducir la Brecha. Así se alcanza la Meta de Cambio que se evalúa en términos de costo-beneficio (Anexo Nº 9).

El sistema funciona con las siguientes acciones:

- 1.- Evaluación Diagnóstica Permanente de la Organización
- 2.- Determinación de la Gestión del Negocio
- 3.- Programa de Cambio

### 1.1.- EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PERMANENTE DE LA ORGANIZACIÓN

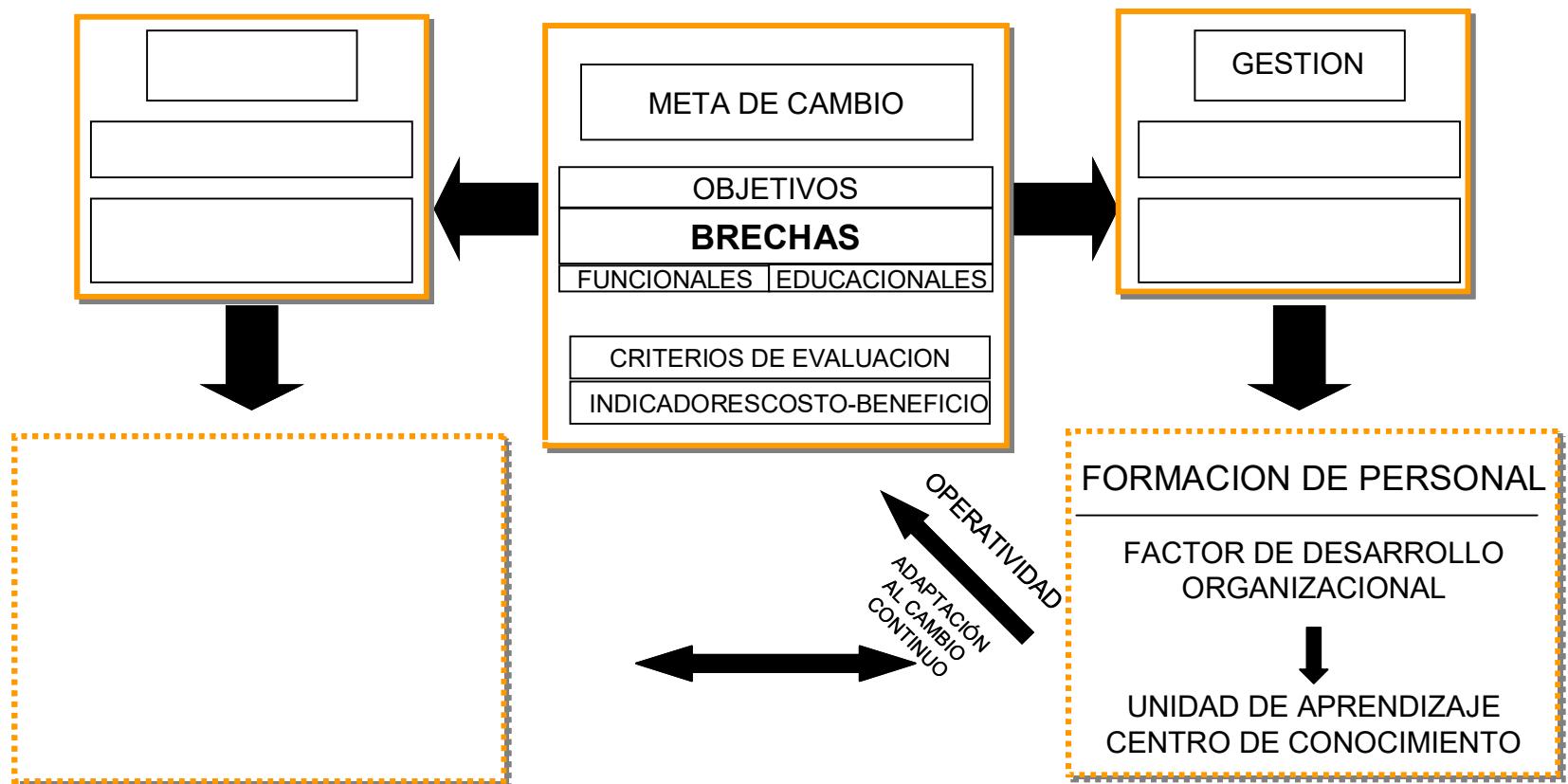
Esta evaluación se realiza mediante las **REUNIONES CON EL CLIENTE** durante un lapso de seis (6) meses aproximadamente según el tamaño de la organización.

El propósito de la reunión en principio es reconocer a) la Meta de Cambio b) sus Objetivos y Brechas c) el Criterio de Evaluación.

- a) La Meta de Cambio corresponde al “Z” organizacional, es lo que se quiere alcanzar como resultado del proceso.

La meta de cambio significa tener en cuenta el presente, lo aspirado y el proceso que los separa. Este concepto se diferencia de aquel otro que define la meta solamente como un logro.

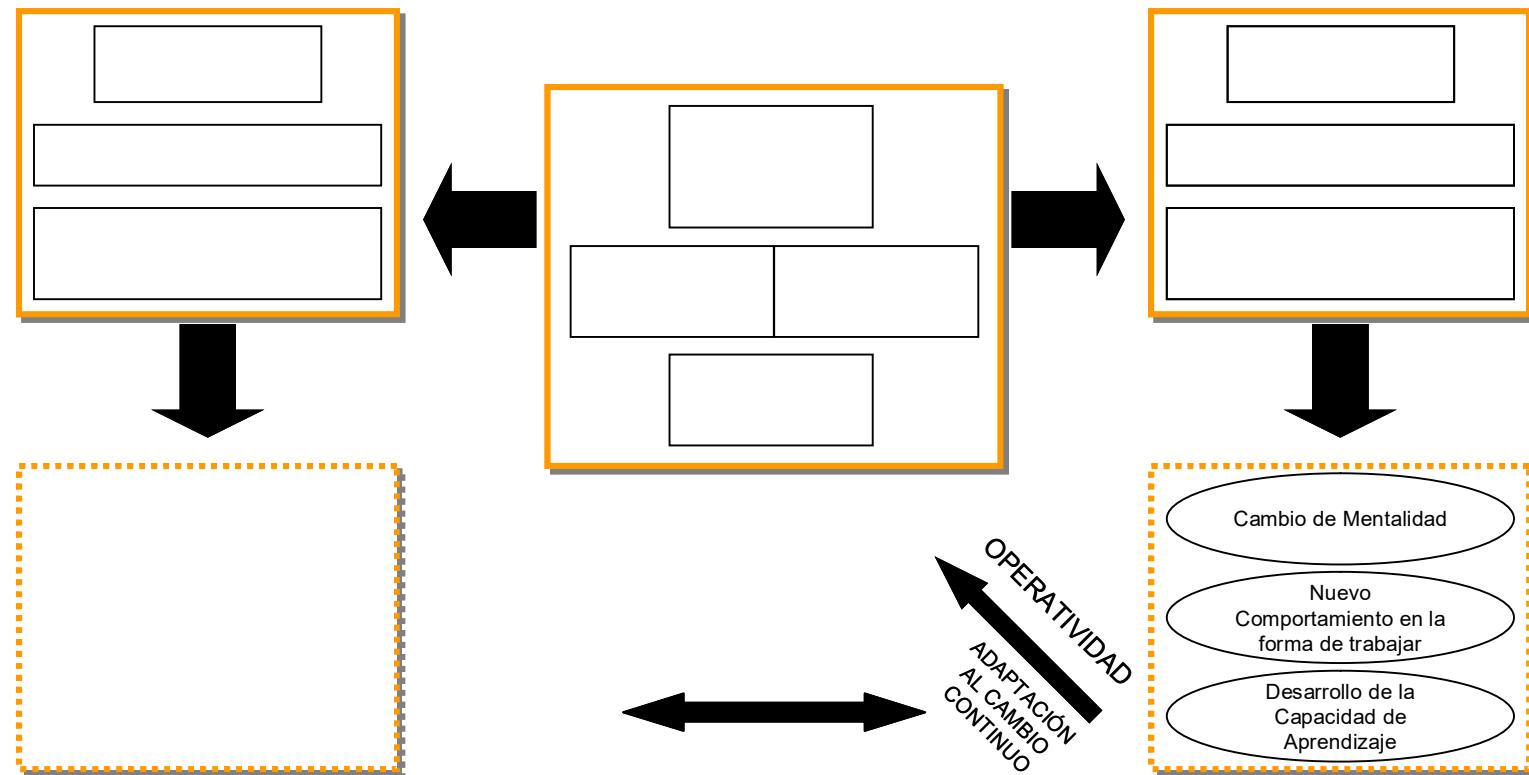
- b) Los objetivos son los logros para superar la brecha que impide la Meta de Cambio. Las brechas son lo que no tengo, lo que me falta.
- c) El Criterio de Evaluación se refiere a los indicadores costo-beneficio propios del cliente.



# SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

*Copyright M<sup>a</sup>. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997*

Anexo N° 9



Posteriormente y durante todo el momento de la asesoría se asiste a las reuniones del cliente con el objeto de realizar: d) el Análisis del Impacto de la Desviación y del Costo Beneficio. (Anexo N° 10)

- d) El Análisis del Impacto de la Desviación se refiere a la relación entre las carencias y su Impacto en los Objetivos (brecha) de la Organización
- e) Análisis del Costo-Beneficio se refiere a la Evaluación Financiera del Proceso de Transformación

**a) Meta de Cambio**

Delimitamos la Meta de Cambio al identificar cuál cambio y porqué, las características, grado, naturaleza, misión y visión.

**b) Objetivos y Brechas**

Establecemos los objetivos como logros para superar la BRECHA. Por eso comenzamos por su delimitación, desviación y la magnitud del cambio.

**c) Criterio de Evaluación**

Elegimos el criterio de evaluación al identificar los indicadores costo-beneficio estableciendo los valores meta y el patrón de cálculo.

**d) Análisis del Impacto de la Desviación**

Analizamos el Impacto de la Desviación cuando reconocemos las CARENCIAS que originan la BRECHA en el negocio del cliente. Y cuando además construimos APORTEs para resolverlas con los MODELOS, TAREAS CRITICAS Y TECNICA DE INTERACCION GRUPAL.

Esto permite lograr los objetivos para alcanzar la Meta de Cambio al promover el FACTOR DE DESARROLLO DEL PERSONAL. El análisis representa la evaluación diagnóstica permanente durante el Programa de Cambio.

**e) Análisis de los Indicadores Costo-Beneficio**

Analizamos los indicadores Costo-Beneficio cuando evaluamos la meta de cambio en términos de rentabilidad.

La Evaluación Diagnóstica permanece en el tiempo con las últimas dos acciones que suceden simultáneamente como Criterio de Evaluación del Cambio.

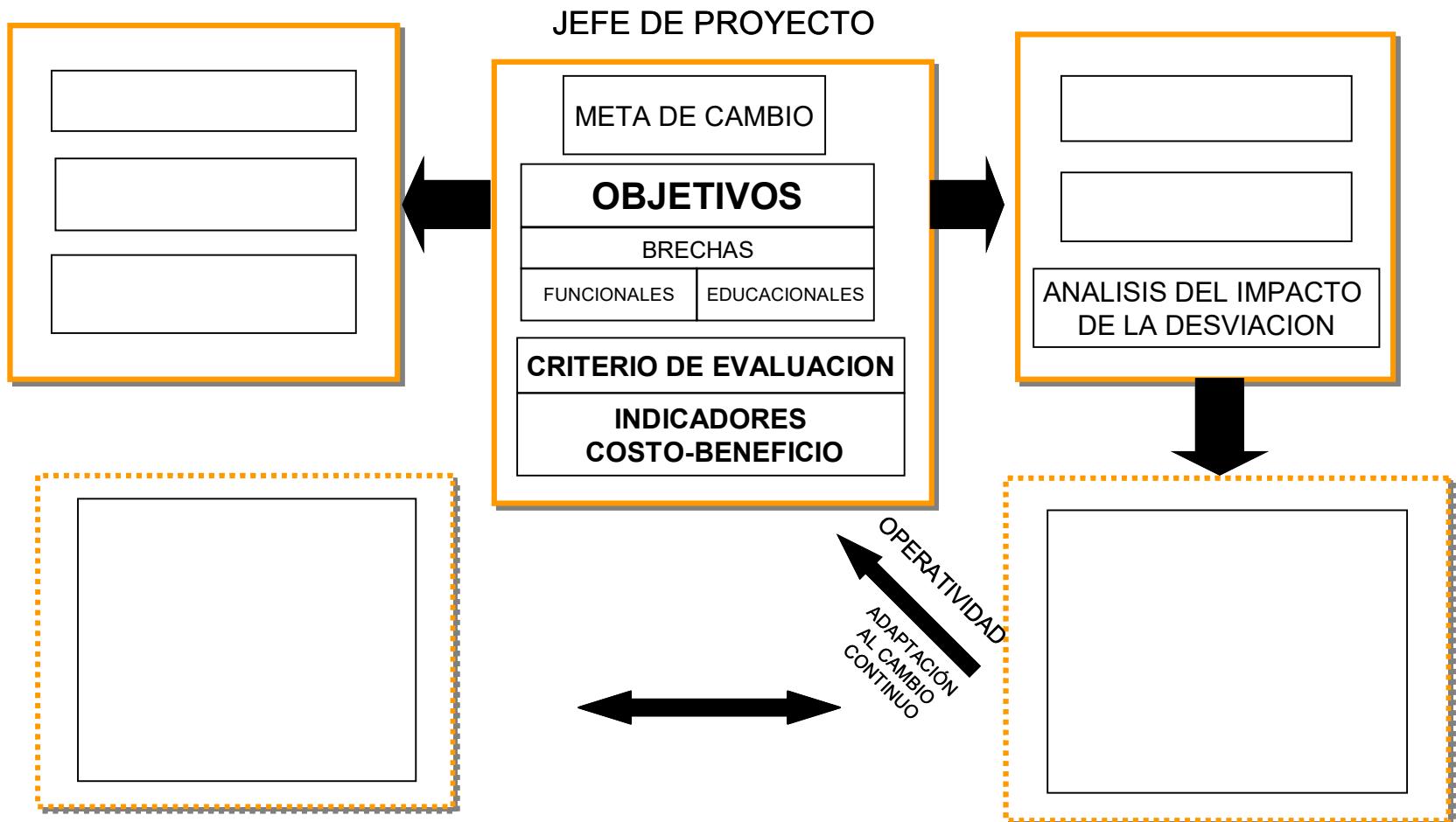
# SISTEMA EDUCACION -

## TRABAJO

Copyright M<sup>a</sup>. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 -  
1.997

Anexo N° 9

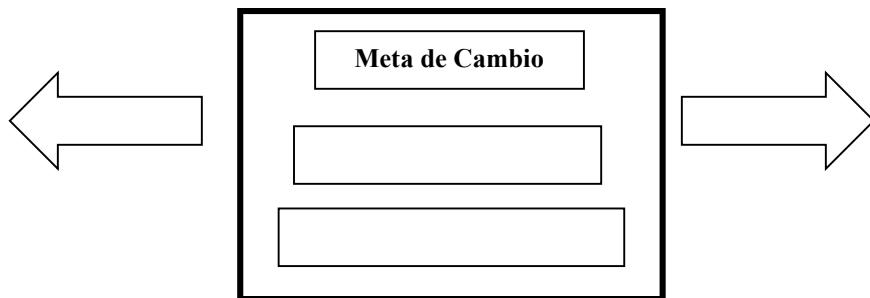
## EVALUACION DIAGNOSTICA PERMANENTE



A continuación proponemos los diferentes momentos de la evaluación con el apoyo de la lámina N° 17.

Primer momento de la reunión:

a) **Meta de Cambio** (Construcción del Z)



El Jefe de Proyecto debe indagar sobre la meta de cambio, mediante el diálogo con el cliente a partir de los siguientes aspectos: cuál cambio, por qué cambiar, características del cambio, grado, naturaleza del cambio, visión y misión de la organización.

### CUAL CAMBIO

Es importante que los participantes tomen conciencia de las nuevas realidades.

En este momento de la evaluación las preguntas pueden ser las siguientes.

- 1) ¿Cuáles son las nuevas realidades?
- 2) ¿Qué sociedad se visualiza para el futuro?
- 3) ¿Qué cambios se plantean las organizaciones según el nuevo paradigma organizacional con el cambio de valores, costumbres, hábitos, etc.?
- 4) ¿Cuál perfil de hombre se necesita hoy?

Sin embargo es importante reconocer cual es la situación del cliente porque la misma determina las preguntas a realizar. Con este fin sugerimos construirlas siguiendo la secuencia del METODO DE ANALISIS de Situaciones EN RELACIÓN a DEFINIR CUAL es la desviación.

## POR QUE CAMBIAR

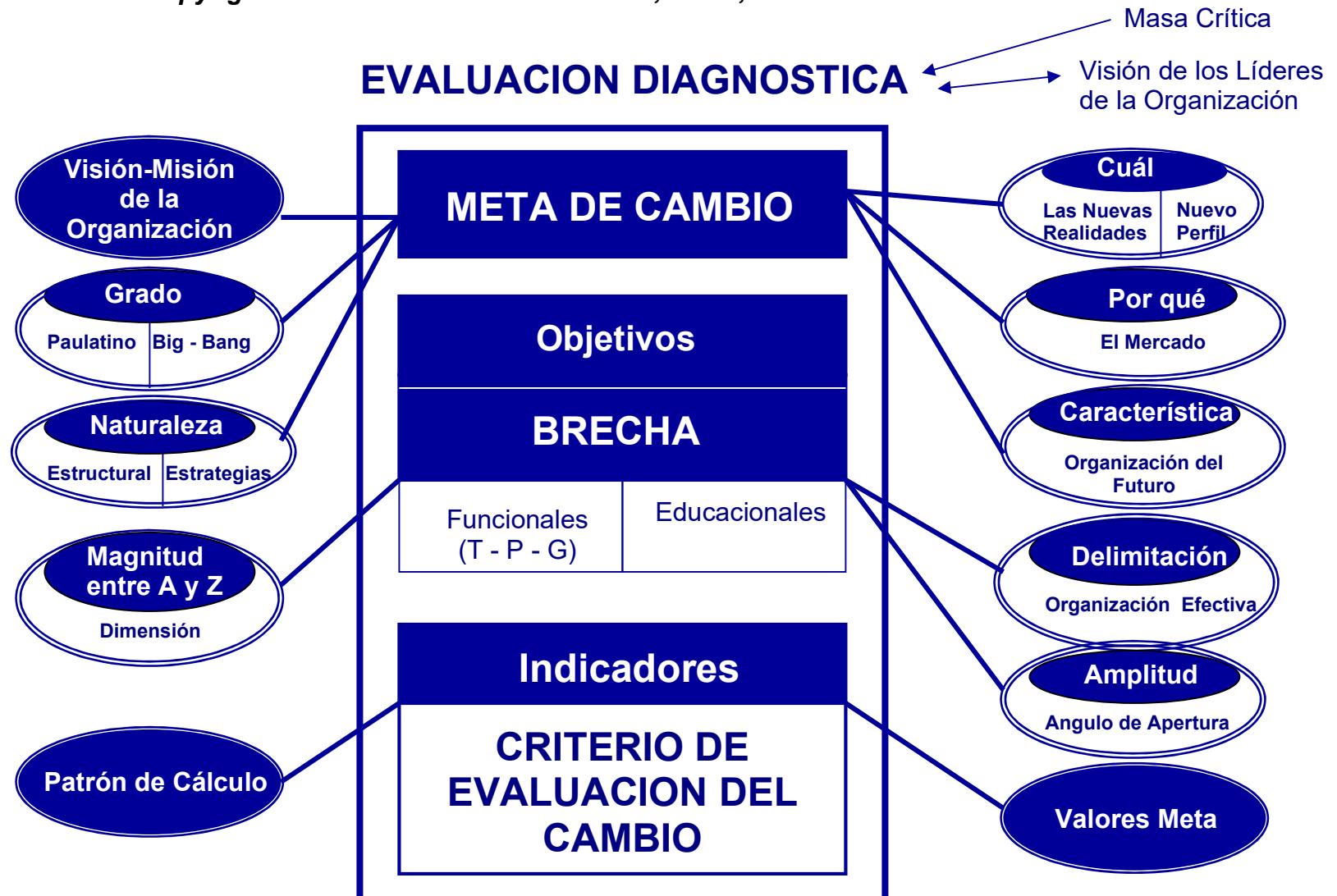
Se aconseja que el grupo tome conciencia sobre las tendencias del mercado.

Se sugiere realizar las siguientes preguntas:

¿ Por qué cambiar?

# SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

Copyright M<sup>a</sup>. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997



¿Cuáles son las nuevas necesidades del mercado? (Debe haber un acuerdo entre los asistentes a la reunión en cuanto a las necesidades de cambio)

¿Cuán competentes han sido hasta ahora ?.

¿Eso que dicen..... por qué lo quieren hacer?.

¿Qué se quiere conseguir como consecuencia de .....?

¿Cuál es la Fuente de las demandas por las cuales quieren cambiar?

¿Qué fuerzas existen que demandan cambio?.

¿Cuál es el referente (social, económico, cultural)?.

¿Cuál es la Naturaleza de las demandas sobre el sistema.?.

Recomendamos igualmente aquí construir otras preguntas siguiendo la misma secuencia de ANALISIS DE SITUACIONES en relación a DESCRIBIR el por qué en términos de espacio tiempo y magnitud.

A la luz de cada respuesta se debe indagar si las mismas están sustentadas.

Estas preguntas están dirigidas a determinar en que medida el cliente reconoce sus necesidades.

Debemos estar pendientes que todos intervengan y den su opinión sobre lo que se dice y también se debe procurar el “acuerdo” en cuanto a lo que se dice.

Se debe observar y promover en los miembros del grupo que hablen en términos de “nosotros”.

### CARACTERISTICAS DEL CAMBIO

La secuencia del Análisis de Situaciones en relación a la DESCRIPCION ayuda también en esta parte a construir preguntas en relación a las característica del cambio y también al grado y naturaleza del mismo. Estos aspectos aparecen a continuación.

El cliente debe identificar sus ideas sobre la organización del futuro

Se deben hacer preguntas también sobre las características del cambio en cuanto a lo que se dice como deseo de cambio; igualmente sobre la medida en que afecta la organización.

Las preguntas que se sugieren son:

¿Dónde estás, dónde quieres ir?

¿Qué resistencia podemos encontrar?

¿Cómo van a minimizar los problemas que se van a encontrar?

¿A qué o a quienes afecta el cambio que se quiere realizar?

¿Cuál alcance tiene el cambio?

## GRADO DEL CAMBIO

Frente a las respuestas se pregunta de nuevo ¿Por qué?. ¿Qué significa lo que dicen?. ¿En qué grado quieren hacer los cambios?. Y ¿Cuál dinámica se plantea para el cambio radical, parcial, paulatino o violento (Big – Bang)?

Es importante tener en cuenta el no hablar mucho para que el cliente tenga más oportunidad de expresarse. “Esto se consigue haciendo preguntas abiertas: ¿qué?, ¿cuánto? ¿por qué? ¿cómo?. Igualmente, se debe analizar la comunicación de los presentes.

## NATURALEZA

Es importante que el cliente reflexione sobre el tipo o naturaleza del cambio que se plantea.

¿Es un cambio estructural? ¿de Valores? ¿de estrategias? ¿de política de la organización? ¿Cuáles resistencias genera este cambio? ¿personales, institucionales?

Es importante también determinar como se redistribuye el poder a partir del cambio.

## VISION MISION

La Visión del cliente representa la razón de ser de la organización. Es su deber ser.

La Visión es donde el cliente se quiere ver en el tiempo.

El Cliente debe tomar conciencia de los valores que están presentes en la Visión de la organización.

A continuación sugerimos algunas preguntas:

- ¿Cuál es nuestra visión actual?
- ¿Se ve afectada nuestra visión con el cambio que nos proponemos?
- ¿.....qué nombre le ponemos a eso que uds. dicen (visión, misión, propósito, objetivos)?

Es necesario ayudar al cliente en la reflexión sobre si desea cambiar la Visión debido al cambio que se plantea hacer.



El cliente debe establecer ambas en razón de su análisis anterior sobre la Meta de CAMBIO.

El Jefe de Proyecto puede ayudarse aquí también con el Modelo de ANALISIS DE SITUACIONES para construir diferentes preguntas. Estas serán en la secuencia las que corresponden al distingo (lo que no es pero pudiera ser).

## DISEÑO

Lo propuesto hasta aquí corresponde al escenario de una organización que se plantea DELIMITAR el estado futuro a alcanzar. Es decir DELIMITAR LA META DE CAMBIO.

Por otra parte existe la necesidad en otras organizaciones de realizar la tarea de DISEÑO de ese estado futuro, en consecuencia, la tarea es diferente y consiste en lo siguiente:

1. Se necesita establecer el QUE HACER por parte del cliente.
2. Se asume la responsabilidad de COMO desarrollar en la práctica ese QUE.

El COMO del cambio.

Se debe compartir con el cliente aún en términos muy generales, la SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA que desea alcanzar e igualmente el CRONOGRAMA de lo que espera realizar en términos de estructura organizacional, contenidos del diseño para cada lapso de tiempo y productos esperados. Esta acción permite precisar el alcance de nuestra responsabilidad y el área donde se va a evaluar el resultado de nuestro esfuerzo.

A continuación el Jefe de proyecto debe proponer los CRITERIOS FORMALES a seguir en nuestro trabajo con el cliente.

Ejemplo:

	<b>Trabajo del Cliente</b>	<b>Jefe de Proyecto</b>
<b>Planificar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergencias / contingencias</li> <li>• Normas y procedimientos</li> <li>• Administración y control de inventarios</li> <li>• Transporte del personal</li> </ul>	F A C I L I T A
<b>Evaluar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Riesgo</li> <li>• Certificaciones internas de calidad</li> <li>• Ocupación de espacios</li> </ul>	C R I T E R I O S
<b>Analizar y Evaluar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías especializadas</li> <li>• Captación del personal</li> </ul>	de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Evaluación</li> <li>▪ Análisis</li> <li>▪ Diseño</li> </ul>
<b>Diseñar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de protección</li> <li>• Redes de comunicación</li> </ul>	

La labor de Diseño en este caso se entiende ligada a un proceso de TRANSFORMACION porque es el DISEÑO del estado futuro donde la organización quiere cambiar.

Esta labor debe realizarse por tanto en un escenario que permita al cliente APRENDER a CAMBIAR para incluir su experiencia como parte del diseño.

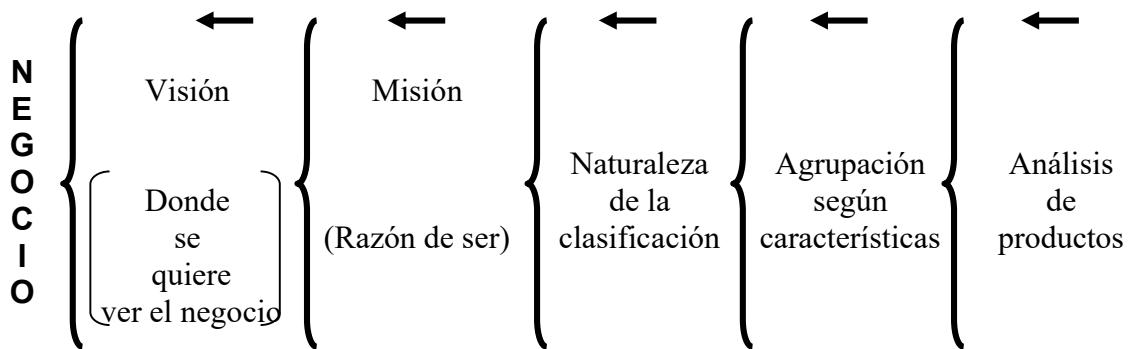
El cumplimiento del Cronograma en la tareas de DISEÑO por parte de éste y su experiencia en el aprendizaje de “aprender a cambiar”, asegura el éxito de la consecutiva ETAPA de IMPLANTACION.

Esta doble acción debe ser entendida y compartida por él.

En este primer momento el cliente debe analizar los productos que dispone y los que quiere poseer en el futuro.

Igualmente debe agruparlos según una determinada característica y por último debe reconocer la naturaleza de la clasificación. Esta acción le permite conocer donde se quiere ver, es decir, le permite construir la VISION del negocio. Esta visión se convierte en objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

A partir de este logro es importante que el cliente analice los “valores” implícitos en la visión. Estos valores estarán sustentados por una serie de “principios” que representan la “razón de ser” del negocio o MISION que se plantea.



La proposición de los objetivos exigen de él un esfuerzo creativo, por tal fin el Jefe de Proyecto debe proponer Incentivos que promuevan SU CREATIVIDAD.

Se le puede ofrecer una película u otro material audiovisual para realizar un ejercicio práctico con la Secuencia del Desarrollo del Pensamiento Creativo (DPC).

La acción realizada hasta aquí debe validarse a través de la comparación con el estado inicial que se quiere abandonar y en relación con quien va a disfrutar del producto.

Una vez realizada la acción de diseño se recomienda indagar sobre la meta de cambio en relación a lo ya anotado con anterioridad sobre cual Cambio, por qué cambiar,

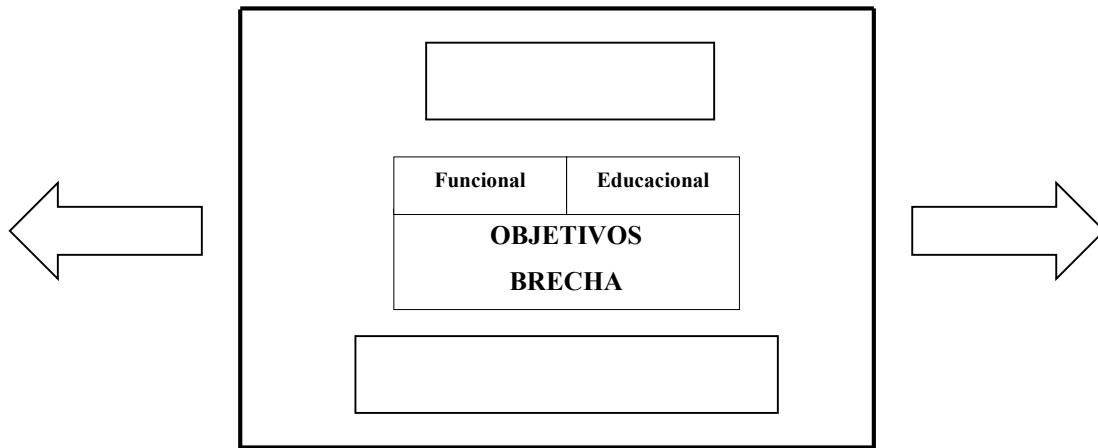
características del cambio, grado, naturaleza y nueva VISION y MISION de la organización.

El Jefe de Proyecto en este primer momento debe proporcionar las determinadas condiciones emocionales (liderazgo, comunicación, negociación, motivación) en el grupo que le permitan alinearse en su proceso y focalizarse en su contenido, además de procurar una postura sistémica en vez de la forma lineal tradicional.

① Segundo momento de la reunión:

**b) Objetivos y Brechas**

El Jefe de Proyecto debe construir los objetivos a alcanzar para superar las brechas. Por otra parte las brechas se construyen mediante el diálogo con el cliente a partir de los siguientes aspectos: Delimitación de la Brecha, Amplitud de la Brecha y Magnitud del Cambio.



En las brechas se debe determinar también si son de carácter educacional del personal como funcional de la organización.

Los objetivos deben entenderse como cada logro en relación a cada brecha a superar para la consecución de la meta de cambio.

Es entender el logro de la excelencia partiendo de lo que me falta en función de resolver el obstáculo que se debe superar.

**DELIMITACION DE LA BRECHA**

Se sugieren las siguientes preguntas

- ¿Qué debo mejorar?
- ¿Cuáles son mis contingencias?
- ¿Cómo se resuelven las contingencias?
- ¿Cuál es mi capacidad de respuesta?

Es necesario en este momento identificar las ideas del grupo sobre la efectividad de la organización en lo funcional y educacional.

### AMPLITUD DE LA BRECHA

Es importante reconocer qué ángulo de apertura representa el cambio que queremos realizar.

Las preguntas que se sugieren son las siguientes

- ¿Cómo ven su Organización afectada frente al cambio definido?
- ¿Qué es lo peor que puede pasar? (Peor escenario)
- ¿Qué relación encuentran que existe entre el cambio que quieren realizar y la realidad actual?

### MAGNITUD DEL CAMBIO

Se debe también delimitar la dimensión entre el estado inicial y el que se quiere alcanzar. Por eso debemos delimitar:

- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿A dónde queremos llegar?

El futuro se debe focalizar según lo que es posible y a partir de la realidad que se tiene hoy en la organización.

Por otra parte los participantes deberán escribir en el rotafolio escenarios, acuerdos y las conclusiones, que se tienen en la reunión.

Se debe preguntar y determinar también:

¿Tienen la posibilidad de llevar a cabo esta propuesta?  
¿Con qué cuentan?

Se aconseja durante estas preguntas ser perceptivo e intuitivo. Por eso se debe observar en el grupo:

¿Cómo piensan?  
¿Qué dicen y cómo lo dicen?

Lo importante a resaltar es tener en cuenta lo que expresan los participantes y no lo que pensamos o creemos nosotros que dijeron.

En este sentido se debe observar lo que dicen y como lo dicen. Si alguien pregunta qué significa algo, entonces se debe pasar la pregunta al grupo para que ellos mismos contesten dentro de su contexto.

¿Dónde se ven en el futuro?  
¿Dónde localizar su esfuerzo para conseguir el futuro definido?

Aquí es necesario tener presente las dos visiones Presente y Futura y siempre tomando en cuenta el futuro para saber cuantificar la brecha que hay que recorrer.

La intención de las preguntas anteriores es especificar por escrito los obstáculos que no se pueden salvar. Además se debe también indagar ... ¿por qué?

Las preguntas siguientes permiten determinar dónde se pondrá el esfuerzo. Estas son:

.... ¿Y cómo van a distribuirse entre ustedes el compromiso?. (Designar el líder).  
¿Qué tipos de problemas tienen que resolver para lograr ese cambio?.  
¿Cuáles inconvenientes se pueden presentar como propios de la Empresa o del entorno y entre ustedes?  
¿Digan cuáles problemas?  
¿Quiénes?  
¿Quiénes están dispuestos a hacer determinadas acciones?.

Igualmente y como punto importante se preguntará cómo son percibidos por los demás miembros de la organización, en relación a estos cambios que se desean. Por eso deben preguntar:

¿Cómo piensan ganarse al resto de la organización?  
¿Quiénes podrían ser sus aliados?.

## DISEÑO

En este segundo momento el cliente interesado en la labor de DISEÑO debe considerar los siguientes pasos.

En primer lugar, nosotros debemos ayudar al cliente a analizar el nuevo negocio con la realidad actual, brechas y estrategias para resolverlas.

El análisis de las brechas permite convertirlas en objetivos de carácter FUNCIONAL y/o EDUCACIONAL.

Una vez realizada la acción de diseño se recomienda indagar sobre los objetivos según lo ya anotado con anterioridad, es decir a partir de la Delimitación de la Brecha, Amplitud de la Brecha, Magnitud del Cambio.

El Jefe de Proyecto en este segundo momento debe proponer Incentivos al cliente que promuevan la VISUALIZACION del negocio en relación a las necesidades del entorno. Con este fin se debe construir diferente material, un ejemplo es el siguiente material (Anexos N°s 11 a,b,c,d,e,f,g).

Es también importante que el Jefe de Proyecto ofrezca al cliente los INSTRUMENTOS para levantar información unificada del nuevo negocio y la realidad actual para identificar las brechas (Anexo N°s 12 y 13).

También se propone el PLAN DE MEJORAS para plantear las estrategias que permiten reducir las brechas (ver Capítulo 6 formato modelos en las Tareas del Personal).

Igualmente, aquí se recomienda también facilitar una ESTRUCTURA LÓGICA para organizar en forma de esquema la información que permite la revisión del material construido y también proponer una Presentación con el objeto de abordar un proceso de venta del Diseño a toda la organización.

También debe ofrecerse al cliente diferente material para la EVALUACION DE LAS NECESIDADES que se satisfacen con el diseño (Anexo N° 14).

**Tengo una necesidad.**

**¿A quién llamo?**



Anexo N° 11b





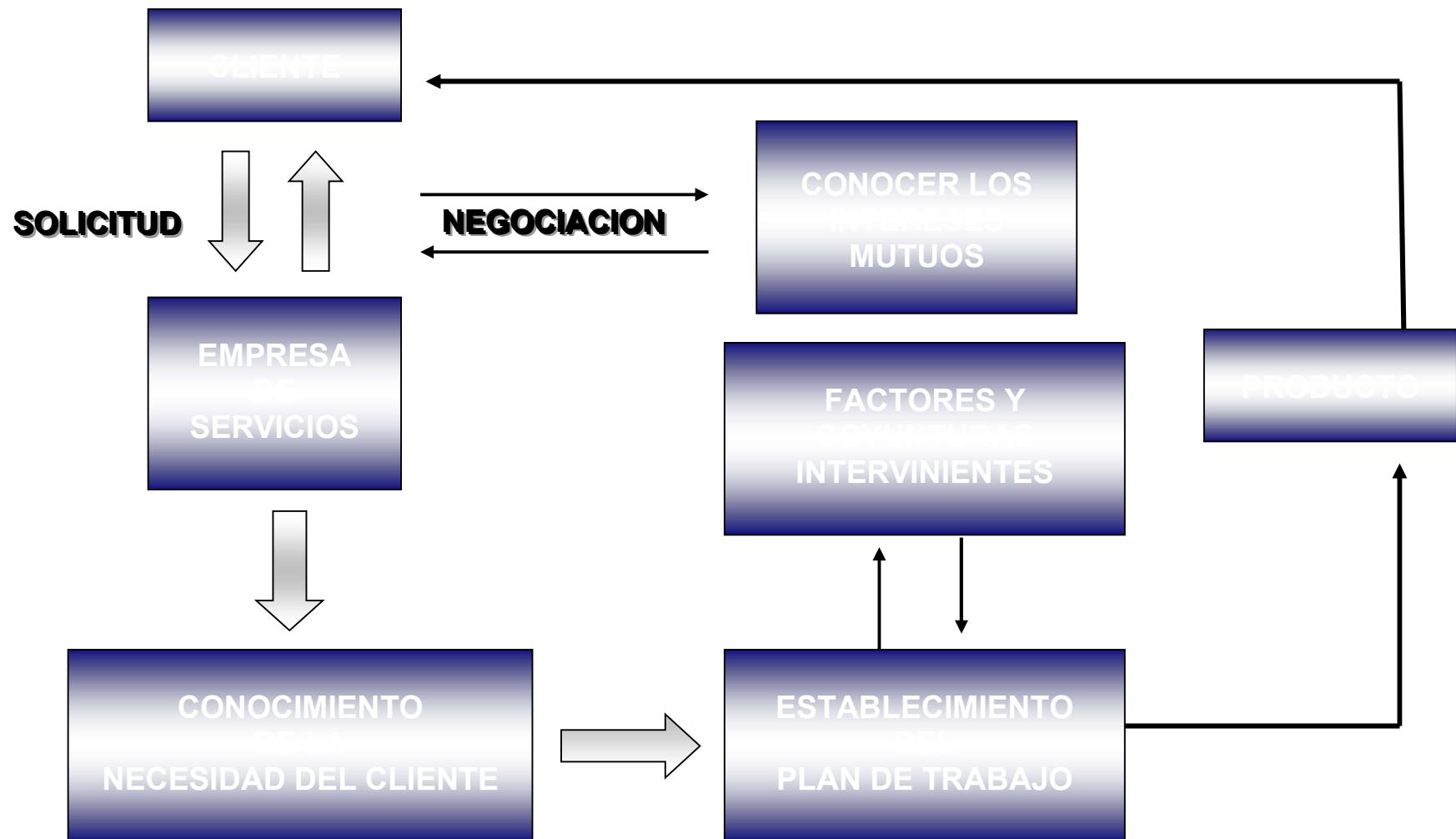






¿Cómo cumple con  
el compromiso en  
15 días?





## INSTRUMENTO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN UNIFICADA DEL NUEVO NEGOCIO

NUEVO NEGOCIO:

FUNCTION / ROL:

DEPARTAMENTO / GERENCIA:

LINEAS DE SERVICIO O PRODUCTO	MECANISMO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Alianzas, Outsourcing, Insourcing, Joint - venture)	INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES TAREAS	COMPETENCIAS CLAVES	ROLES / N° DE PERSONAS	CLIENTES	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	RECURSOS NECESARIOS	COSTOS

## INSTRUMENTO PARA LEVANTAR ACTIVOS INTELECTUALES

ACTIVOS ESTRUCTURALES							
SISTEMA DE INFORMACION		CONOCIMIENTO DEL MERCADO		RELACIONES CON CLIENTES		GERENCA	
ES	DEBER SER	ES	DEBER SER	ES	DEBER SER	ES	DEBER SER

ANALISIS DE: BRECHA		
HERRAMIENTAS INTELECTUALES PARA SATISFACER AL CLIENTE	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL EXIGIDA POR EL CLIENTE	FORTALEZA EN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

## **ACTIVIDAD PARA LA EVALUACION DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

El Facilitador debe plantear al grupo que atiende, la importancia de evaluar ellos las “Necesidades de sus Clientes”, antes de pensar en salir a “Venderles” los productos que tienen pensado ofrecerles. Resulta clave, establecer primero un proceso empático entre los dos grupos e identificar lo que es realmente importante para ambos desde su perspectiva de satisfacción, confiabilidad, seguridad e incluso valor agregado al negocio.

Explicará que ésta interacción es clave para realizar la evaluación mencionada, haciendo énfasis en que el objetivo es disparar un proceso creativo teniendo en cuenta el cliente del grupo que se atiende.

El Jefe de Proyecto presentará el siguiente proceso, para evaluar las necesidades de los clientes del grupo y elaborar con éstos últimos la estrategia final, que los lleve a obtener la información que requieren para el éxito de la venta de sus productos.

### **PROPUESTA PARA LA EVALUACION DE LAS NECESIDADES**

Primero se debe invitar al grupo a soñar, a visualizar la empresa ideal como cliente, para esto se pueden utilizar preguntas tales como: “Imagina que existe una empresa que se dedica al área de XXXX (esto dependerá del grupo con el cual cada facilitador esté trabajando), imagina que esta empresa es perfecta, se ajusta a tu negocio perfectamente, no tienes de ella ninguna queja... Visualiza esta empresa... ”.

Una vez que el grupo haya logrado “crear” en su imaginación esta empresa, se le llevará a que verbalice las características de la misma, los productos que ofrece, cómo presta el servicio y cuál es su modo de operar.

Se debe cuidar que el grupo sea lo más exhaustivo posible en la descripción de esta empresa perfecta, mientras más aspectos y detalles plantee, más profundo será el análisis.

Una vez obtenido este listado, es importante conocer el valor que tiene para el grupo cada uno de los aspectos señalados. Para ello se le pedirá: 1) que señale cuál de ellos se acerca a lo considerado como cliente ideal y 2) que asigne una puntuación dentro de cualquier escala que escoja.

Finalmente se invitará al grupo que regrese a la realidad actual y plantea el grado de satisfacción que tiene hoy para cada uno de los aspectos del listado por él elaborado.

El Facilitador explicará al grupo que el análisis de los datos obtenidos deberá buscar identificar tres aspectos claves, a saber:

**OPORTUNIDADES:** Necesidades que el cliente percibe como tales (aspectos con valoraciones más altas en el proceso de jerarquización) que no han sido satisfechas hasta el momento (grado de satisfacción más bajo en el análisis de la realidad actual)

**PERDIDAS O DESGASTES:** Esfuerzos realizados por la empresa en satisfacer necesidades del cliente que ya él no percibe como tales (aspectos que ni siquiera se plantearon en la entrevista o que obtuvieron los valores más bajos al momento de jerarquizarlos)

**PROBLEMAS:** Aspectos considerados importantes por el cliente al momento de jerarquizar y con los que muestra grado de satisfacción bajo, pero que al explorar la historia de esta satisfacción se evidencia un decaimiento en este aspecto en particular.

En este momento y simultáneamente con la labor de Diseño, se debe iniciar el proceso de implantación del diseño y de la transformación, por este motivo planteamos como realizar el cambio organizacional y la metacognición del proceso vivido, mediante Grupos de Aprendizaje con los siguientes objetivos:

## OBJETIVOS DE LOS GRUPOS DE APRENDIZAJE

### **Grupo 1**

Conocer, cómo realizar el cambio organizacional según el DISEÑO para monitorear el proceso de transformación por el Centro de Conocimientos, grupo Coordinador y Directivo.

### **Grupo 2**

Conocer, cómo realizar el cambio organizacional según el DISEÑO para la integración de la tecnología, como gerencia del conocimiento.

### **Grupo 3**

Conocer, cómo realizar el cambio organizacional según el DISEÑO para construir la red de trabajo en relación con los indicadores alineados que permiten evaluar los objetivos (brechas).

### **Grupo 4**

Conocer, cómo realizar el cambio organizacional según el DISEÑO para establecer el régimen de evaluación del personal en las competencias blandas y el nivel de desarrollo del grupo.

### **Grupo 5**

Conocer, cómo realizar el cambio organizacional según el DISEÑO a partir de la determinación de la gestión del negocio y de la masa crítica para la transformación.

Por otra parte la labor de Diseño debe continuar hasta su finalización, después de construir los indicadores para el Plan de Negocios.

## **GRUPO 1 DE APRENDIZAJE**

El Jefe de Proyecto debe sugerir realizar un GRUPO DE APRENDIZAJE.

El objetivo es conocer, como realizar el cambio organizacional según el DISEÑO, para monitorear el proceso de transformación por el Centro de Conocimientos (modelo operativo).

La convocatoria del grupo se hará sólo con la siguiente información:

- 1) Se distribuyen diferentes libros para cada miembro del grupo y se sugiere realizar un esquema de cada lectura para su presentación en un día fijado con suficiente tiempo para poder cumplir con la responsabilidad.

Los temas son:

- a) las nuevas realidades sociales, científicas y tecnológicas.
  - b) ética y política
  - c) experiencias de nuevas visiones de liderazgo, equipos multidisciplinarios, etc.
- 2) Proponer como objetivo del grupo, la presentación de nuestra tecnología para el COMO realizar el cambio de mentalidad del personal y organizacional y COMO evaluarlo. (Sistema Educación – Trabajo<sup>©</sup>)

### Punto 1

El grupo de aprendizaje comienza con la entrega a cada miembro del esquema de CONTENIDOS DE APRENDIZAJE propuesto a continuación, señalando cada aspecto del esquema a tratar como representativo de las características de la empresa del futuro. Estos son: CAPITAL INTELECTUAL, el CONOCIMIENTO, las HERRAMIENTAS de los ACTIVOS INTANGIBLES y la INFORMACION.

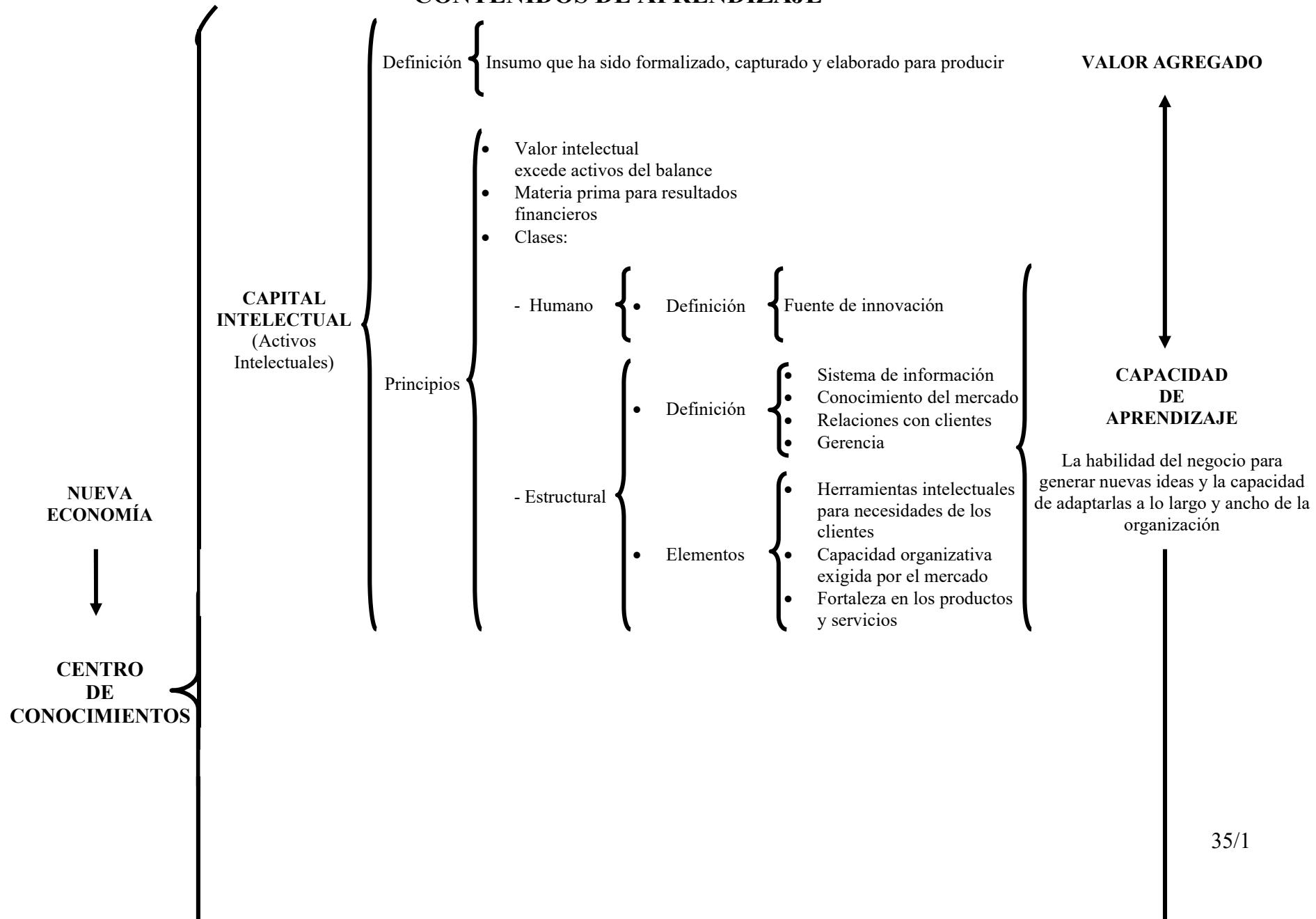
Se comienza a desarrollar lo que es CAPITAL INTELECTUAL y se hace énfasis sobre lo que significa VALOR AGREGADO y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE de la organización.

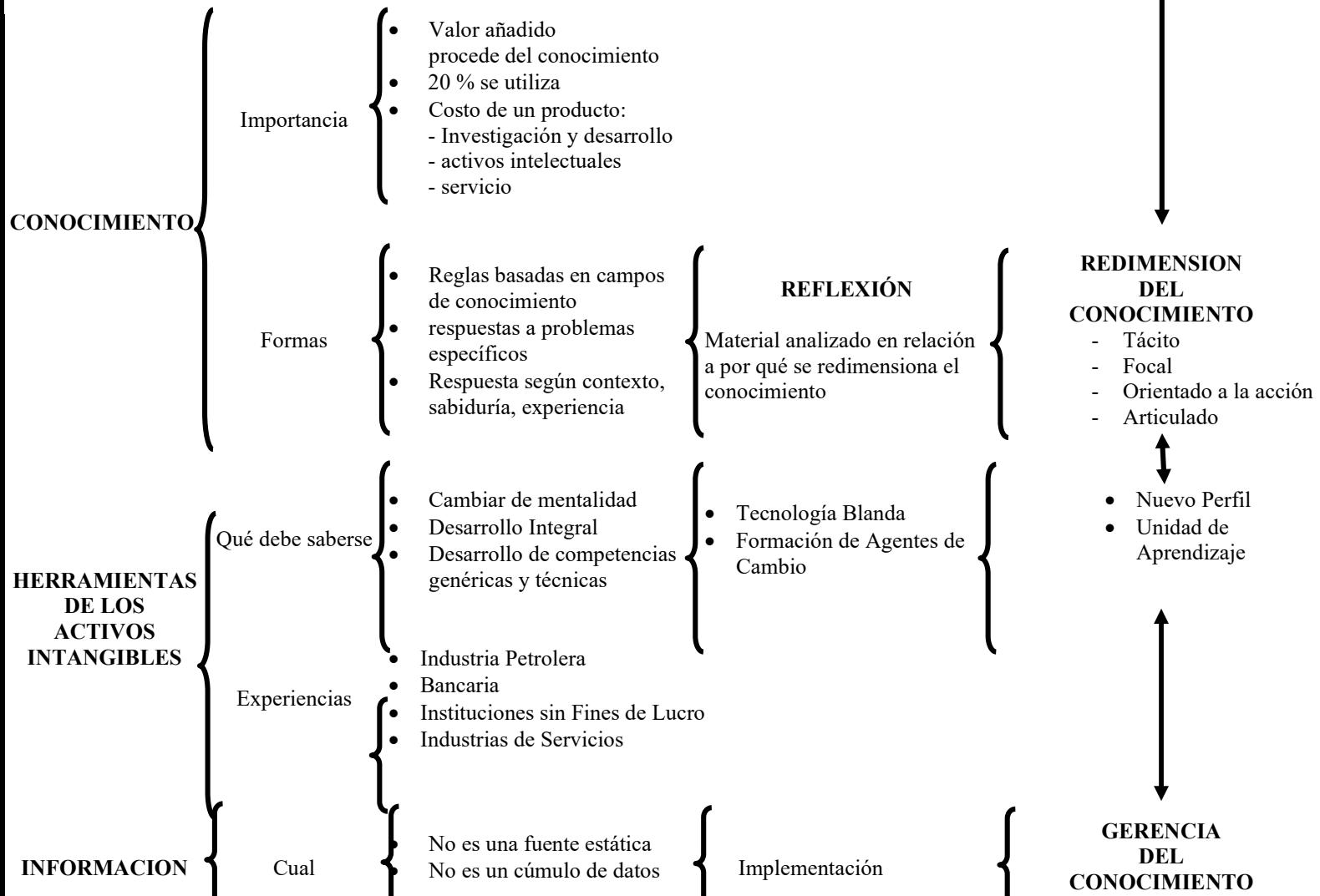
Inmediatamente se procede a desarrollar el contenido sobre la REDIMENSION DEL CONOCIMIENTO y por tal motivo se inicia la presentación de las diferentes lecturas.

Se aclarará lo siguiente, después de las presentaciones de los libros o en cualquier momento oportuno:

- a) que el esquema sirve para representar el patrón de elaboración intelectual que ha seguido cada quién. Se trata de representar el nivel de desarrollo del pensamiento reflexivo (lógico-creativo) según la teoría COGNITIVA, en vez del uso de una técnica o metodología. Este hecho debe relacionarse con la experiencia vivida con los nuevos modelos de comportamiento.
- b) que la importancia de este ejercicio obedece al VALOR que tiene la REFLEXIÓN como parte de las nuevas realidades.

## CONTENIDOS DE APRENDIZAJE





c) Se dice también que los libros permiten descubrir:

- Cual cambio
- Por qué
- Cual manejo del cambio

Así el grupo puede analizar los valores, principios, etc. presentes en las nuevas realidades y que representan la META de cambio que quieren alcanzar.

d) La lectura de los libros permite también a cada miembro OPINAR y hablar en primera persona, lo que hace posible identificar la madurez emocional de cada quién y desde cual perspectiva de pensamiento se expresa. Esta acción también debe relacionarse con las condiciones emocionales desarrolladas en la Etapa de Diseño.

En conclusión, la presentación de los libros, hace posible reconocer el nivel de abordaje lógico-creativo del grupo y el desarrollo de sus condiciones emocionales, que son el Nuevo Modelo de Comportamiento a internalizar como proceso de metacognición.

Las acciones realizadas hasta aquí causarán muchas críticas, por la costumbre de disponer de mucha más información para realizar asuntos de ésta índole. Sin embargo, se sugiere proponer esta situación SEMI-ESTRUCTURADA, como experiencia alineada con los valores de incertidumbre y situaciones abiertas, correspondientes también a las nuevas realidades.

### Punto 2

Una vez agotado el punto 1, se procede a la explicación de nuestra tecnología, en relación al Sistema Educación-Trabajo<sup>©</sup> que es un sistema de acción y evaluación del cambio. Esta explicación está dirigida igualmente al grupo coordinador y directivo.

### Centro de Conocimientos

Este grupo debe comprender que el Centro es el representante del buen desarrollo y seguimiento del Sistema Educación-Trabajo<sup>©</sup>, como forma de ejecutar y desarrollar el proceso de transformación.

### Grupo Coordinador y Directivo

El tema se desarrolla sobre SU PROPIO PROCESO DE TRANSFORMACION con el apoyo de la lámina N° 18

A continuación proponemos los puntos a tratar:

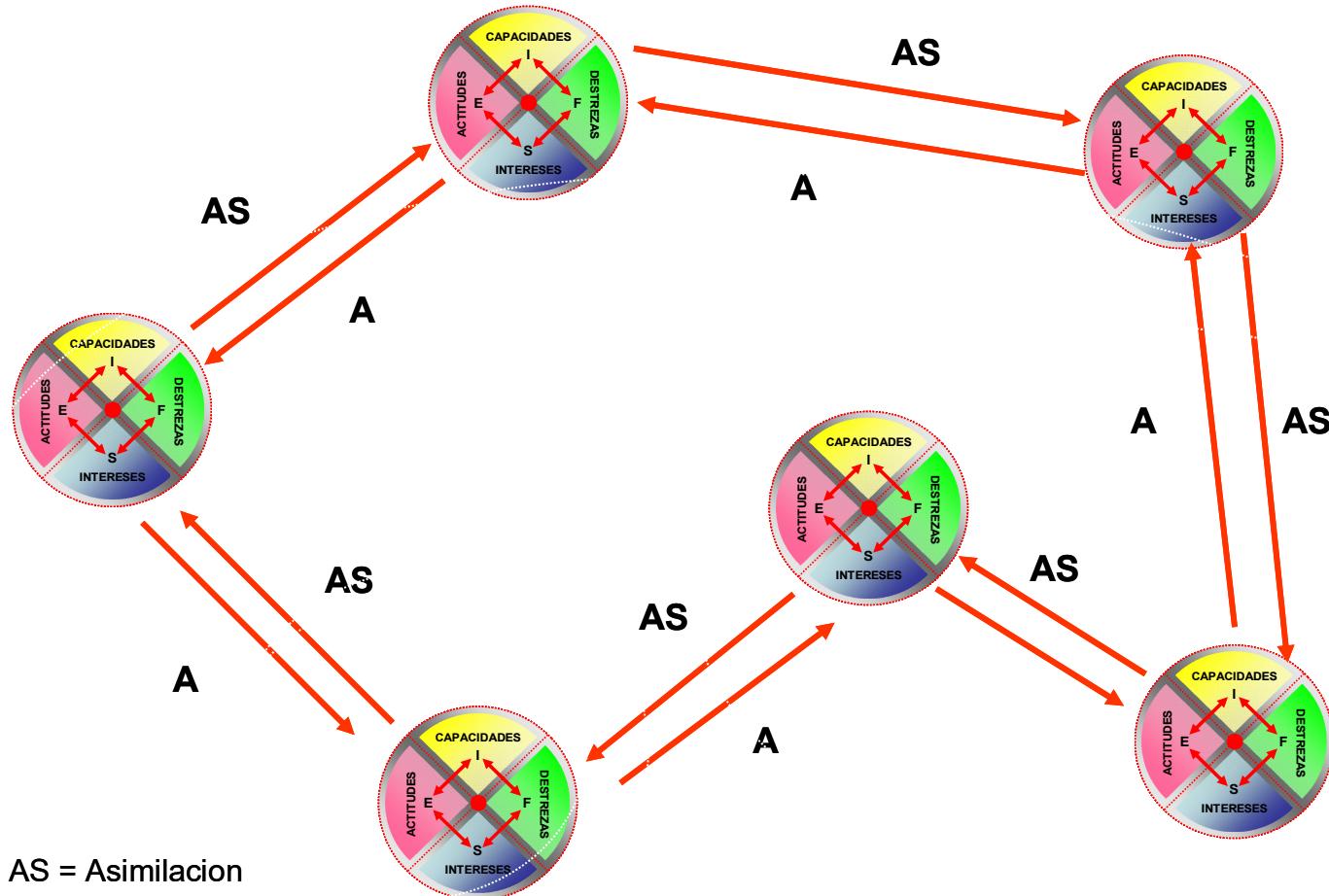
- Perspectivas del grupo acerca de la transformación
- Diferencia entre Diseño y Transformación



En este momento observará el nivel de madurez del grupo, mediante la interacción sobre sus perspectivas acerca de la transformación.

El Jefe de Proyecto preguntará al cliente donde se “quiere ver” y “la razón de ser” del nuevo negocio. (visión y misión)

# TRANSFORMACION



Probablemente cada miembro propone sus propias ideas, que pueden coincidir o no. También puede ocurrir que no existan proposiciones claras o bien que cada quién tenga puntos de vista diferentes.

La situación de incertidumbre se observará al comienzo de esta experiencia y esto en la mayoría de los casos produce reacciones de inconformidad y agresividad.

Es importante aprovechar este momento de “conflicto” para conseguir la “apertura” de los participantes. En principio el conflicto cohesionará al grupo en forma negativa y posteriormente se desarrollará un clima de energía positiva.

El Jefe de Proyecto debe tratar que cada miembro hable en primera persona para que asuma la transformación como una responsabilidad propia.

Debe aclarar también al cliente el por qué se quiere hablar de la transformación del negocio, antes de abordar el tema sobre el Sistema Educación-Trabajo<sup>©</sup>.

Dirá que su intención es involucrar al grupo alrededor de la transformación, para así entender a continuación la importancia del Sistema como tecnología para alcanzar el cambio deseado por ellos.

Es importante para este momento, contar con el apoyo de la autoridad máxima de la organización que nos planteamos atender. Esto es un requisito para apoyar la experiencia que vamos a compartir durante el proceso de cambio.

El Jefe de Proyecto debe conseguir la toma de conciencia de los participantes sobre lo vivencial del proceso para su comprensión en el HACER – SENTIR – PENSAR .

En general, cualquier grupo lo que espera es recibir información, por eso se necesita el apoyo de la más alta autoridad en la organización, para dar paso a la apertura, receptividad y aceptación necesarias en este proceso de transformación vivencial.

El Jefe de Proyecto debe señalar que todo el personal vive una experiencia similar que afecta su comportamiento. Es por tanto indispensable que el grupo gerencial\* apoye, comparta y proyecte un mensaje común que va más allá del conocimiento y que significa estar interesado en un cambio de perfil del personal que permita alcanzar los diferentes logros que hacen posible la transformación.

\* Llamamos Gerente al personal que lideriza un grupo.

### Explicación para todos los grupos

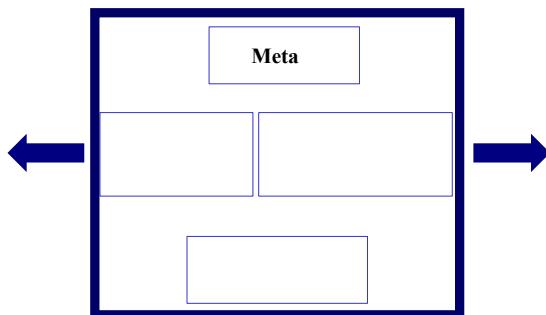
El Jefe de Proyecto propone de inmediato el aprendizaje del Sistema Educación-Trabajo<sup>©</sup> con el apoyo de la lámina N°19.

Los puntos a desarrollar son los siguientes :

- Presentación del Sistema
- Responsabilidades de los miembros:

En primer lugar el Jefe de Proyecto debe abordar en la lámina de apoyo la palabra Transformación y decir que el éxito depende de reconocer los tres elementos del sistema:  
a) el qué, b) el dónde y c) el cómo

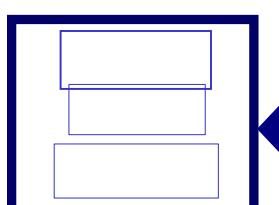
Igualmente debe resaltar la importancia de delimitar la Meta de Cambio correspondiente al “que” transformación realizar.



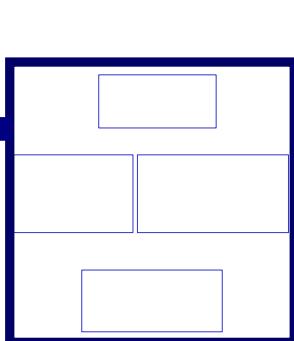
Es aquí donde el grupo debe expresar la necesidad de reunirse para esto, salvo que se decida la meta de cambio en la propia reunión.

Se hablará también de la importancia de levantar un “mapa” donde opera la transformación. Aquí se señalará en el sistema lo correspondiente a la GESTIÓN y el FUNCIONAMIENTO del negocio.

**Funcionamiento**



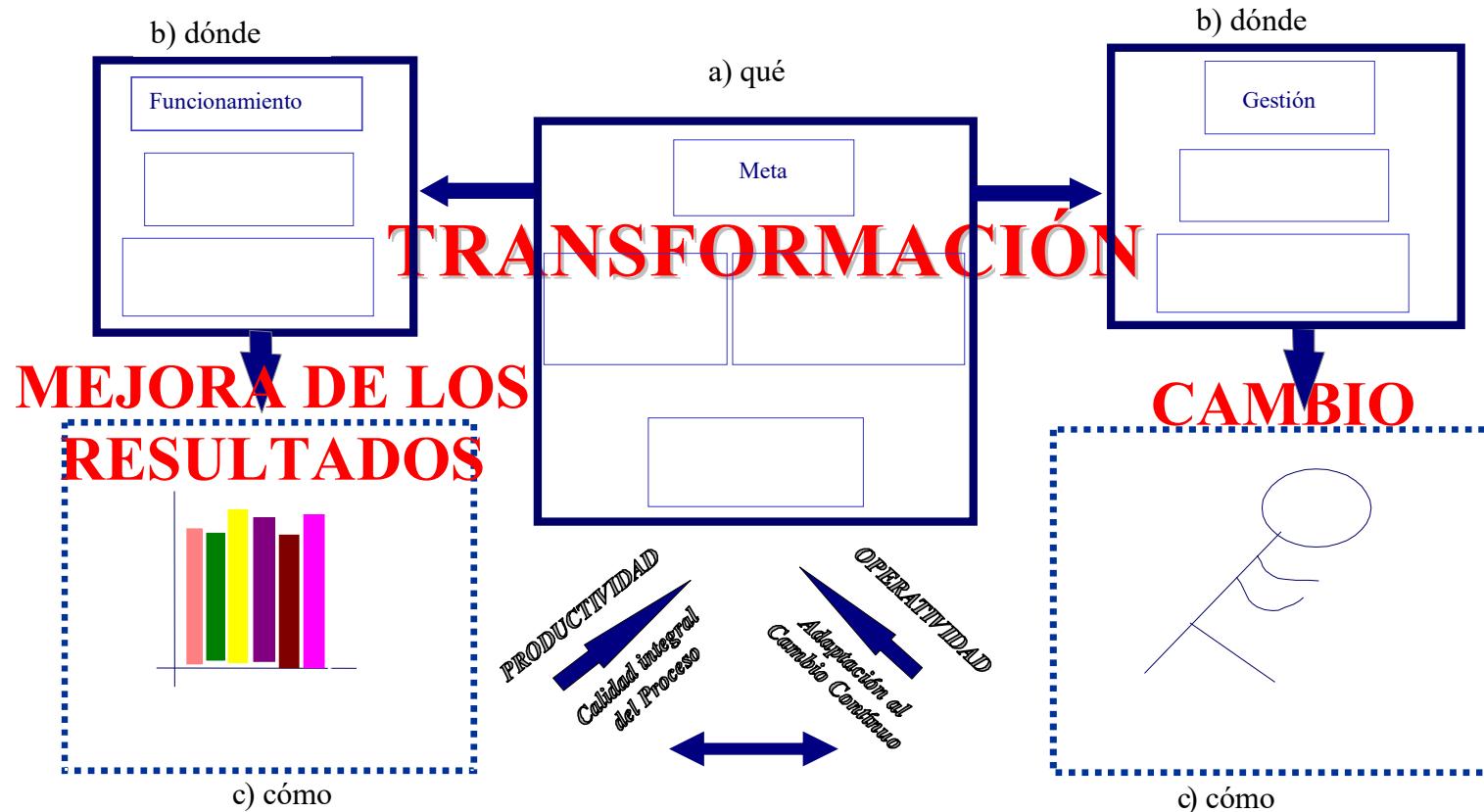
**Gestión**



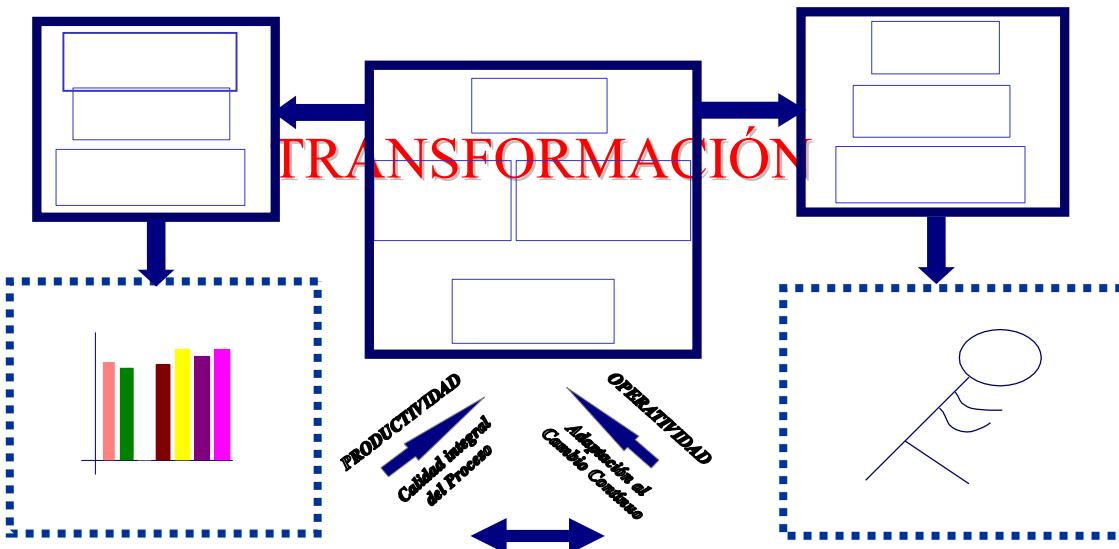
# SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

Lámina N°  
19

*Copyright M<sup>a</sup>. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997*



Por último se hablará sobre como preparar al Nuevo Individuo que se necesita formar con su Desarrollo Integral y la Nueva Acción Gerencial para llevar a cabo el proceso.



Este es el momento para expresar lo novedoso de nuestra tecnología para facilitar NUEVOS MODELOS de COMPORTAMIENTO en el personal de la organización.

El desarrollo de este punto se realiza con el material de las Sesiones de Trabajo capítulo 8.

La información incluida en este punto se usará tomando en cuenta la necesidad y expectativas del grupo, con la finalidad de generar una reflexión y toma de conciencia de lo que significan estos modelos para reconocerlos en la práctica laboral del personal aunque sin profundizar en el detalle salvo interés de la persona.

Por último, se procede a aclarar cada hecho vivido en el grupo donde cada miembro reconocerá la premeditación de la experiencia y se solicitará un feedback.

## GRUPO 2 DE APRENDIZAJE

El Jefe de Proyecto convocará al Grupo de Tecnología para una sesión de aprendizaje.

El objetivo es conocer como realizar el cambio organizacional, según el Diseño para la integración de la tecnología, como gerencia del conocimiento (apoyo).

En primer lugar el Jefe de Proyecto aclarará que nuestra participación con ellos es de apoyo.

Nuestro interés se concentra en:

- a) que la tecnología que dispone la organización forme parte integrada con la Unidad de Aprendizaje
- b) que la capacidad de aprendizaje desarrollada por esta unidad utilice con INTELIGENCIA la información presente en las redes de información.
- c) que el esfuerzo mancomunado entre el Centro de Conocimientos y el uso de la Tecnología se convierta en la gerencia del conocimiento.

El Jefe de Proyecto explicará al grupo sobre nuestro Sistema Educación-Trabajo<sup>©</sup> y hará énfasis en las características del mismo como “software”.

El carácter blando (soft) del mismo, no impide que pueda ser entendido como cualquier otro del área de computación.

Es importante señalar que nuestro sistema permite procesar cualquier cambio porque ha sido construido para desarrollar esta acción y evaluación de transformación.

A continuación el Jefe de Proyecto debe explicar nuestro sistema. Esto permitirá entender cual es nuestro aporte en relación con el Centro de Conocimientos y el resto de la organización. Esto es, proponemos COMO CONSTRUIR LA UNIDAD DE APRENDIZAJE y la RED ALINEADA DE TRABAJO.

En relación al grupo de tecnología nuestro aporte es también facilitar la aplicación del sistema de computación como apoyo al proceso de cambio.

Igualmente será nuestro aporte a este grupo facilitarles la comunicación con el Centro de Conocimientos y redes de la organización. Esto consiste en ayudarlos a desarrollar un lenguaje común.

El grupo de tecnología debe aprender a expresarse en términos de interés para sus clientes para no correr el riesgo de caer en el detalle que solo interesa a su grupo. Su cometido es mimetizarse con su cliente para sacar lo mejor de la interacción.

Se recomienda que tal vez el líder de este grupo debe asistir al grupo de aprendizaje del Centro de Conocimientos, porque este es su socio para instalar la gerencia del conocimiento.

Sin embargo la relación de este grupo debe ser con toda la organización.

Por último se procede a aclarar cada hecho vivido y se solicitará feedback del grupo.

### **GRUPOS 3 y 4 DE APRENDIZAJE**

El Jefe de Proyecto debe convocar a los dos grupos por separado para una SESIÓN DE APRENDIZAJE. El objetivo es en cada caso: 1) conocer como realizar el cambio organizacional, según el Diseño para construir la red alineada de trabajo, en relación con los indicadores alineados, que permiten evaluar los objetivos a partir de las brechas (modelo operativo), y 2) Conocer, como realizar el cambio organizacional, según el DISEÑO para establecer el régimen de evaluación del personal, en las competencias blandas y el nivel de desarrollo del grupo (apoyo).

La secuencia de los contenidos de aprendizaje aparece en las siguientes láminas. (Láminas N°s. 20, 21 y 22)

El Jefe de Proyecto explicará:

- 1) la diferencia entre Implantación del Diseño e Implantación del Cambio y Mejora de Resultados de la organización.
- 2) en que consiste la Implantación del Diseño. Esto es construir el Plan Integral de Implantación y los programas de Educación, Comunicación, Liderazgo, y Estructura Organizativa
- 3) en que consiste la Implantación del Cambio. Esto significa el cambio de mentalidad del personal y el Factor de Desarrollo y capacidad de aprendizaje organizacional. En este punto hará referencia, a la experiencia vivida con los nuevos modelos de comportamiento durante la Etapa de Diseño para lograr la metacognición del proceso.
- 4) como mejoran los resultados de la Organización, al construir la red de trabajo alineada

#### **Red de Trabajo Alineada**

En primer lugar el grupo debe construir los indicadores, de “motu” propio o ayudado por alguna técnica o metodología. Lo importante es reconocer en la acción como parte de nuestra tecnología, cómo construir la RED DE TRABAJO ALINEADA y las condiciones para mejorar los resultados de la organización. Esta acción asegura la incorporación del Sistema Educación – Trabajo<sup>©</sup> en la organización.

Después de alinear los indicadores este aspecto de Sistema Educación-Trabajo<sup>©</sup>, es responsabilidad del Centro de Conocimientos.

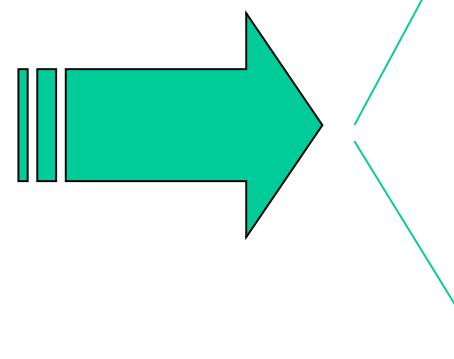
### **Régimen de Evaluación**

El Jefe de Proyecto explicará que el mismo abarca la evaluación individual del personal y el nivel de desarrollo de los grupos. Con este fin se explicará la introducción y fundamentos que sustentan los sistemas de evaluación.

Por último se procede a aclarar cada hecho vivido en el grupo donde cada uno reconocerá la premeditación de la experiencia y ofrecerá un feedback.

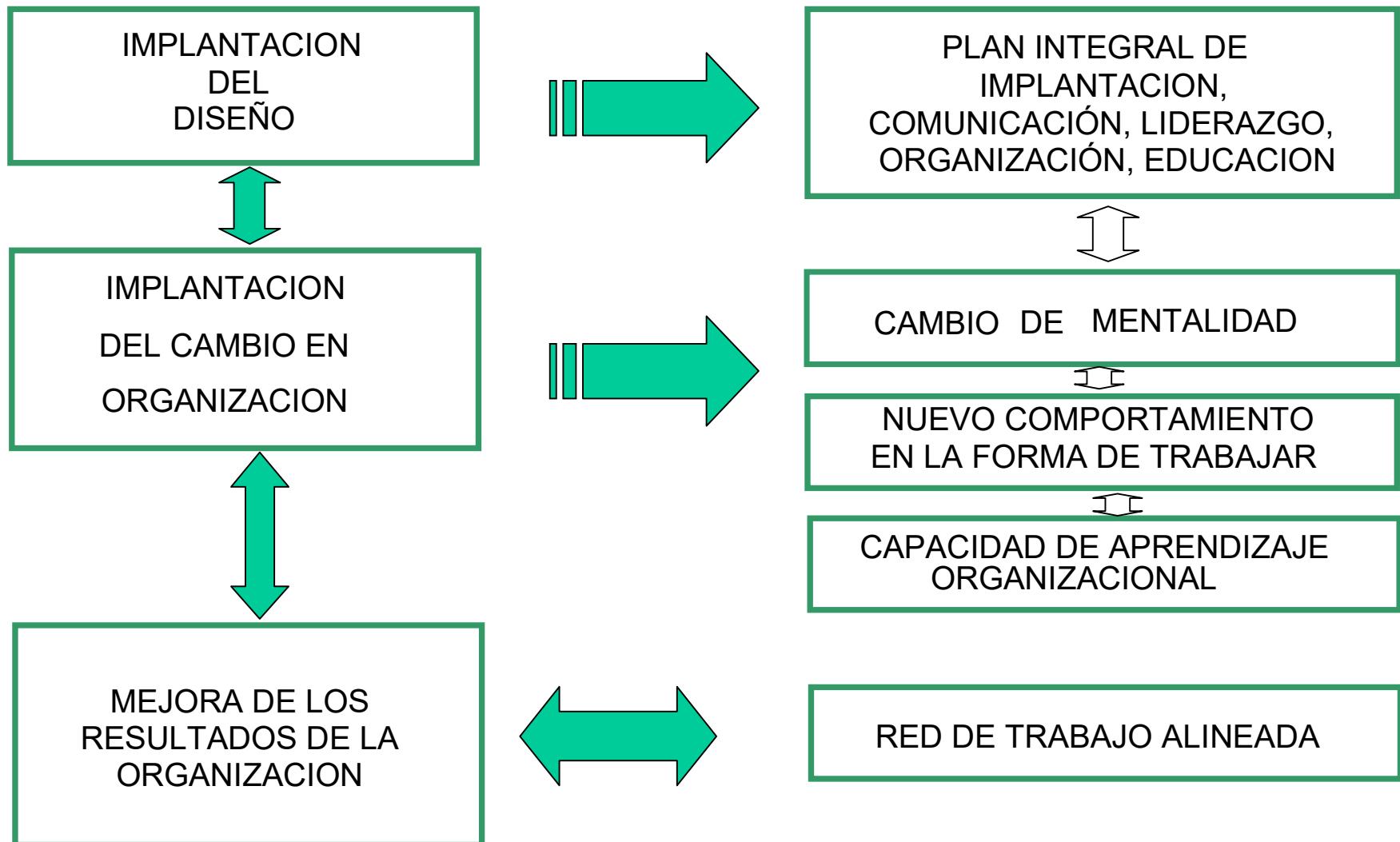
# CONTENIDOS DE APRENDIZAJE

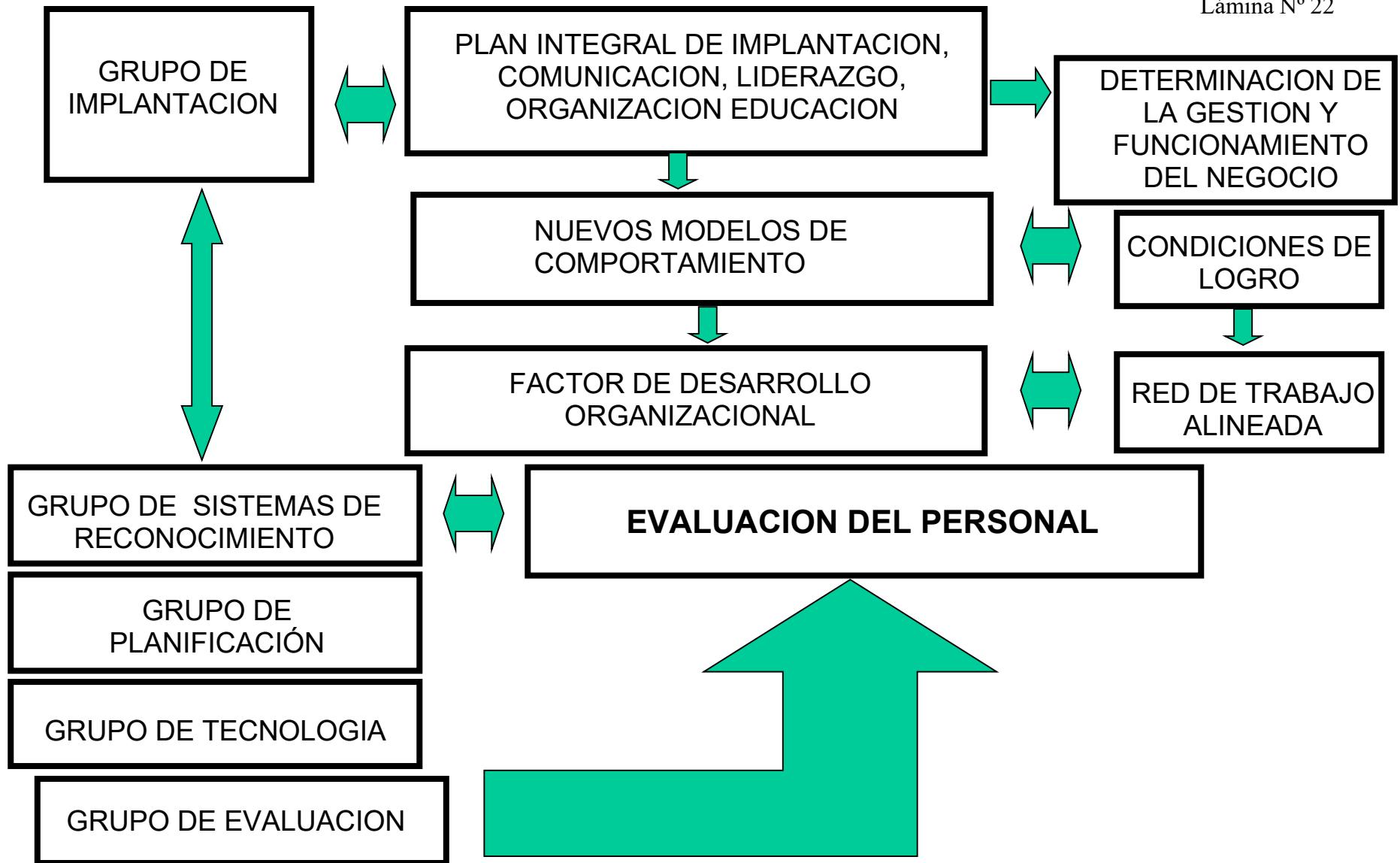
**TRANSFORMACION  
PROFUNDA EN LA  
ORGANIZACION**



**IMPLEMENTACION  
DEL  
DISEÑO**

**IMPLEMENTACION  
DEL CAMBIO  
DE LA  
ORGANIZACION**





## GRUPO 5 DE APRENDIZAJE

El Jefe de Proyecto debe realizar una convocatoria para desarrollar un grupo de aprendizaje sobre la DETERMINACION DE LA GESTION DEL NEGOCIO, CICLO DEL NEGOCIO y la MASA CRITICA para la transformación.

El objetivo es conocer como realizar el cambio organizacional según el DISEÑO, a partir de la determinación de la gestión del negocio y de la masa crítica para la transformación (modelo operativo).

La secuencia de los contenidos de aprendizaje aparece en las láminas incluidas en el grupo de aprendizaje anterior.

El Jefe de Proyecto explicará la diferencia entre Implantación del Diseño y cambio de la organización dentro del proceso de transformación.

En la Implantación del Diseño explicará que se necesita la integración del Plan, igualmente se necesita la construcción de los programas de Comunicación, Liderazgo, Educación y Estructura Organizativa.

Explicará también la diferencia entre la necesidad de este esfuerzo y el que se requiere para construir El Factor de Desarrollo Organizacional que incluye la Unidad de Aprendizaje y Aprender a Cambiar y el requerido también para promover el Equipo de Trabajo para construir la Red Alineada. Es importante relacionar esta explicación con la experiencia vivida de los nuevos modelos de comportamiento en la Etapa de Diseño para lograr la metacognición del proceso vivido.

Una vez realizada esta acción se puede continuar con la explicación de nuestro Sistema Educación-Trabajo<sup>©</sup>, pero en cuanto al DONDE realizar el cambio en el funcionamiento y gestión del negocio.

Por último se procede aclarar cada hecho vivido en el grupo donde cada miembro reconocerá la premeditación de la experiencia y se solicitará un feedback.

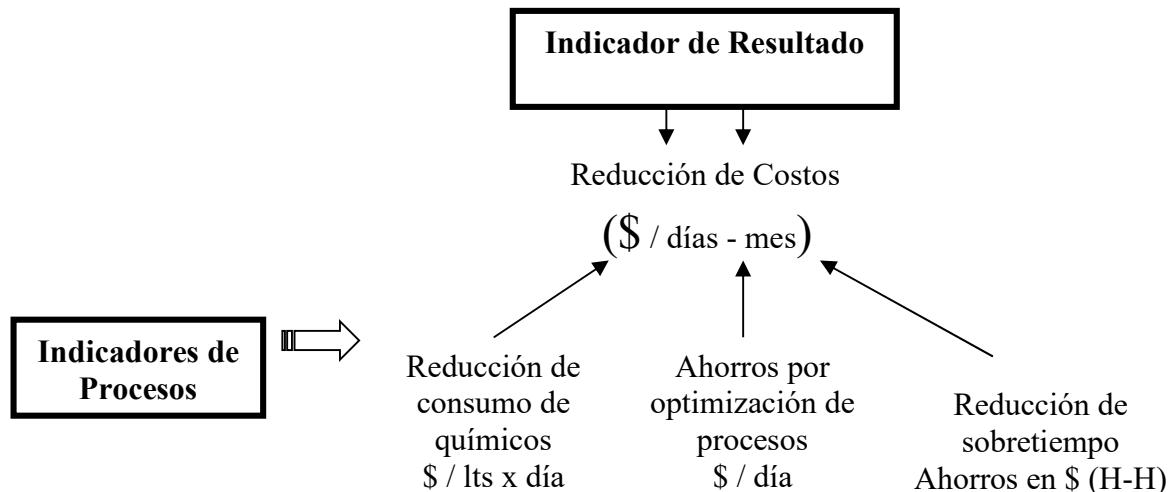
### Tercer momento de la reunión:

### c) Criterio de Evaluación



El Jefe de Proyecto debe pedir al cliente los indicadores correspondientes a los objetivos; caso de no existir promoverá su construcción. Y con éste objeto propondrá el siguiente material (Anexo N° 15).

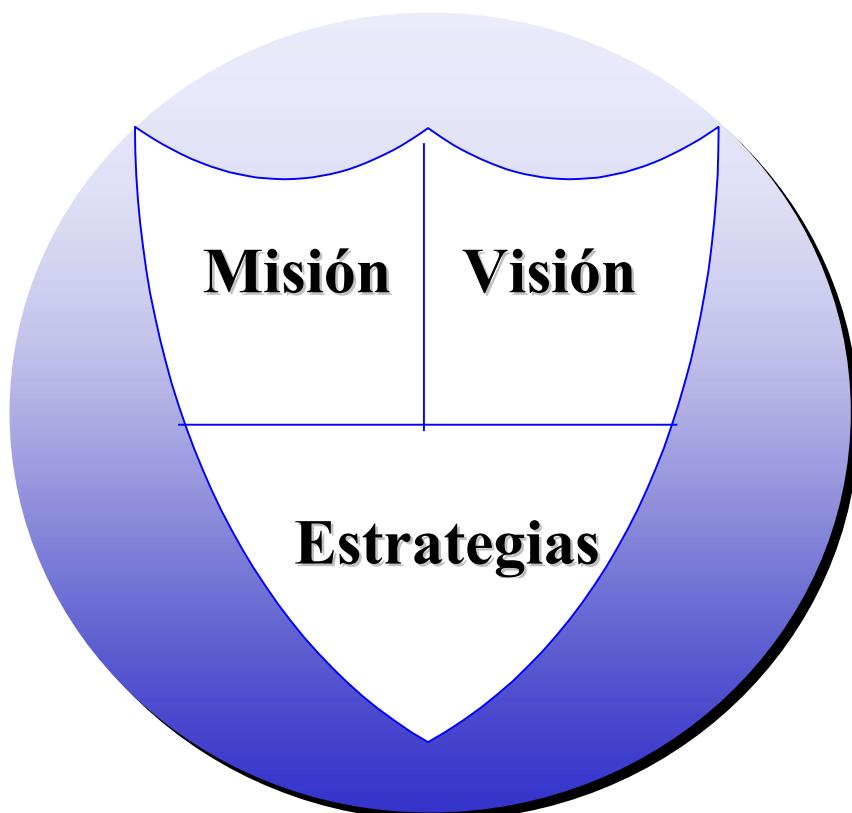
Existen indicadores de resultados y de procesos, los cuales se construyen a partir de los aspectos medulares del negocio y de las relaciones que existen con los macroprocesos. Para poder identificarlos, se debe visualizar la cadena de relación entre los objetivos más específicos y los más generales o de resultados.



# Construcción de Indicadores

## Fase I.- Visualización Estratégica del Negocio

➤ De acuerdo a la visualización de su Organización...



- ✓ ¿Tiene usted identificadas sus brechas?
- ✓ ¿En dónde quiere ver los resultados de su esfuerzo; en lo Financiero, Humano, Productivo o Posicionamiento del Negocio?
- ✓ ¿Cómo cuantifica usted el resultado que quiere alcanzar?
- ✓ ¿Con qué criterios de evaluación mediría el esfuerzo para el éxito propuesto?

## Fase II.- Identificación de los Objetivos Generales

- ☒ Identifique, de acuerdo a la Visualización, un Objetivo General que usted desee alcanzar?
- ☒ ¿Cuáles son los Objetivos específicos asociados a ese Objetivo General?
- ☒ ¿Esos Objetivos Específicos...¿De qué naturaleza son y qué importancia le adjudica a cada uno?



## Fase II.- Identificación de los Objetivos Específicos

O  
B  
J  
E  
T  
I  
V  
O  
S  
  
E  
S  
P  
E  
C  
F

☒ Objetivo Específico



☒ Objetivo Específico



☒ Objetivo Específico



¿Cuáles serían las estrategias que le ayudarían a lograr cada uno de los Objetivos Específicos definidos previamente?

## Fase III.- Identificación de Indicadores

O  
B  
J  
E  
T  
I  
V  
O  
S  
  
G  
E  
N  
E  
R  
A  
L  
E  
S

- ☒ Objetivo Específico
  - ✓ Estrategia 1
  - ✓ Estrategia 2
  - ✓ Estrategia ... n
- ☒ Objetivo Específico
  - ✓ Estrategia 1
  - ✓ Estrategia 2
  - ✓ Estrategia ... n
- ☒ Objetivo Específico
  - ✓ Estrategia 1
  - ✓ Estrategia 2
  - ✓ Estrategia ... n

**¿Cuales  
serían las  
VARIABLES  
que pueden  
ser  
observadas y  
medidas?**

## Fase III.- Identificación de Indicadores

- Número de Unidades producidas
- Unidades vendidas
- Nuevos productos
- Facturas procesadas



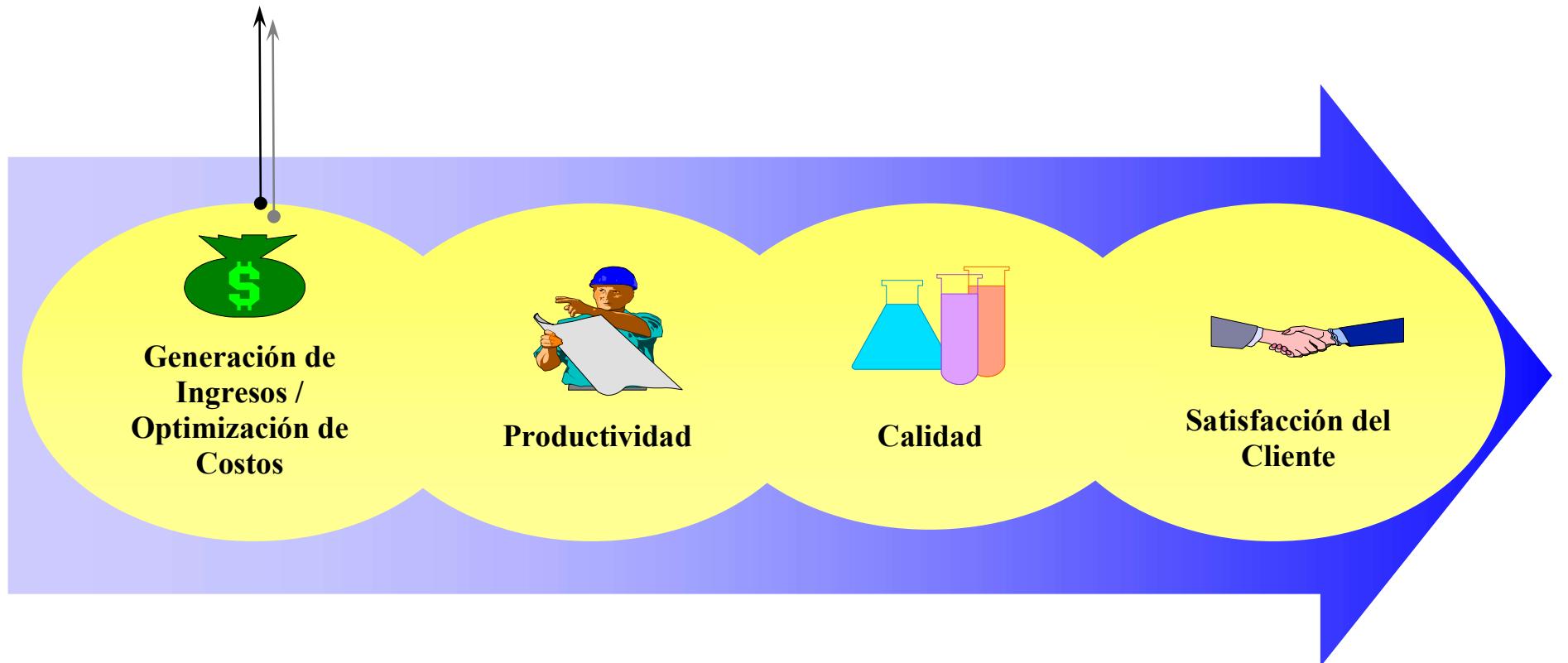
- Número de Correcciones
- Cantidad de averías
- Número de reparaciones
- Cantidad de desechos/desperdicios
- Problemas solucionados
- Clientes salvados
- Entregas a tiempo
- Ventas repetitivas

## Fase III.- Identificación de Indicadores

- ¿Cuáles son las Variables Claves a medir orientadas a evaluar el logro del Objetivo General/Específico?
- ¿Qué clase de relaciones puede establecer entre las variables?
- ¿A través de que formulación establecería la relación entre variables? ...Razones/Porcentajes
  - Número de Unidades producidas
  - Cantidad de desechos / desperdicios
  - Costo de producción
  - Tasa/ desperdicio       $\frac{\text{Cantidad de desechos}}{\text{Unidades producidas}}$
  - Costo de Producción       $= \sum \text{Costo Materia prima,}$   
 $\text{Costo directo/personal ,}$   
 $\text{Costo indirecto/personal ,}$   
 $\text{Otros...}$

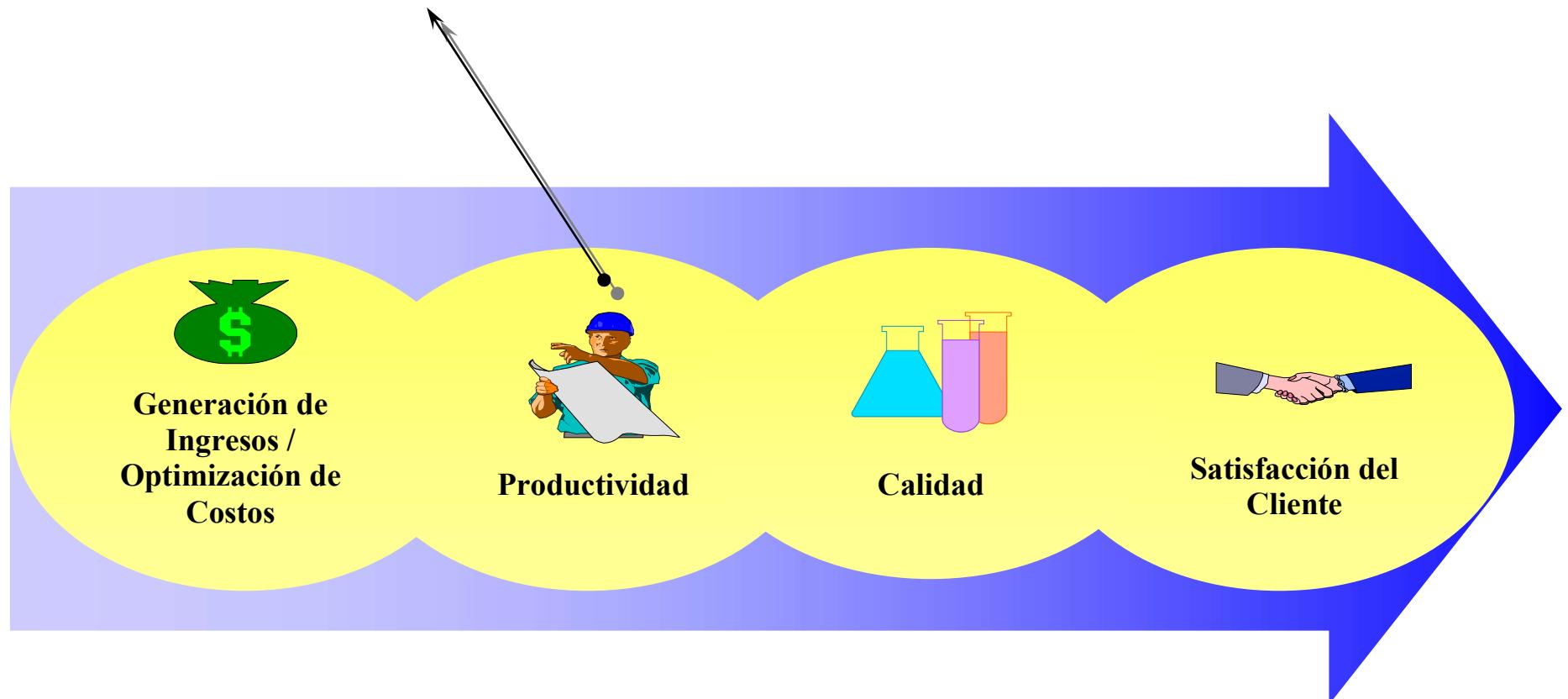
## Fase III.- Medición del Impacto de los Indicadores en el Negocio

### ⊗ Financiera



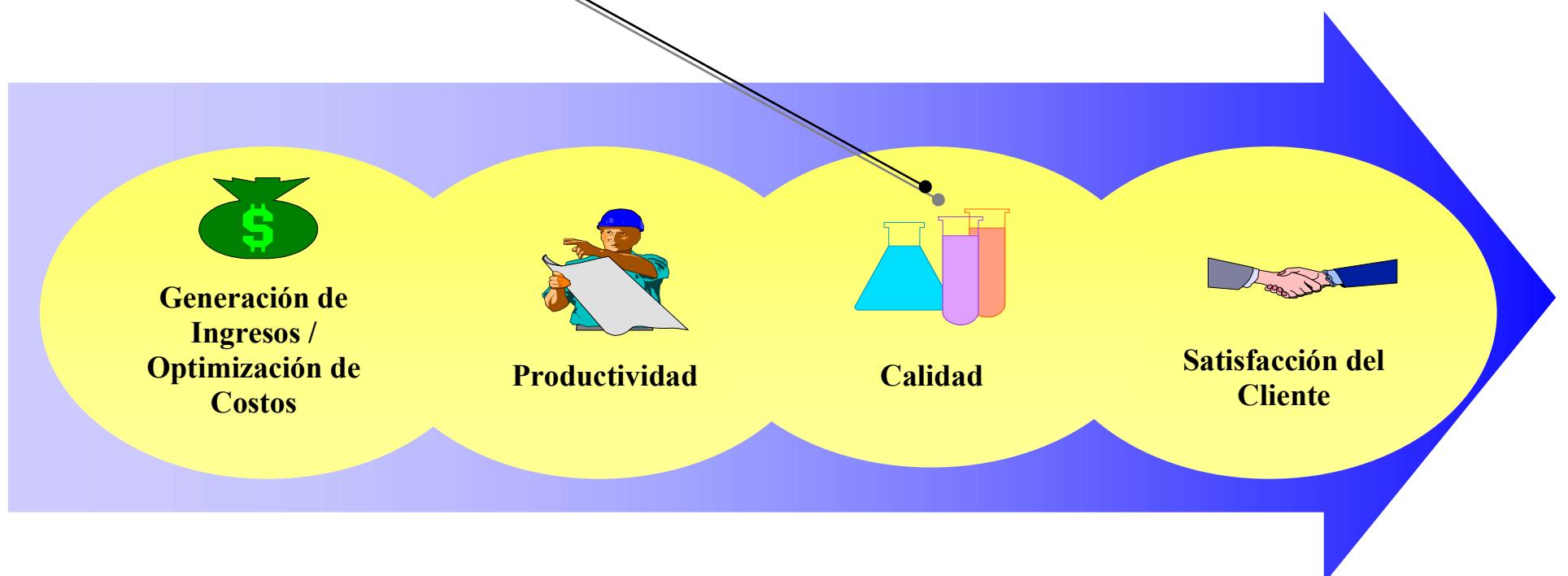
## Fase III.- Medición del Impacto de los Indicadores en el Negocio

### ☒ Productividad



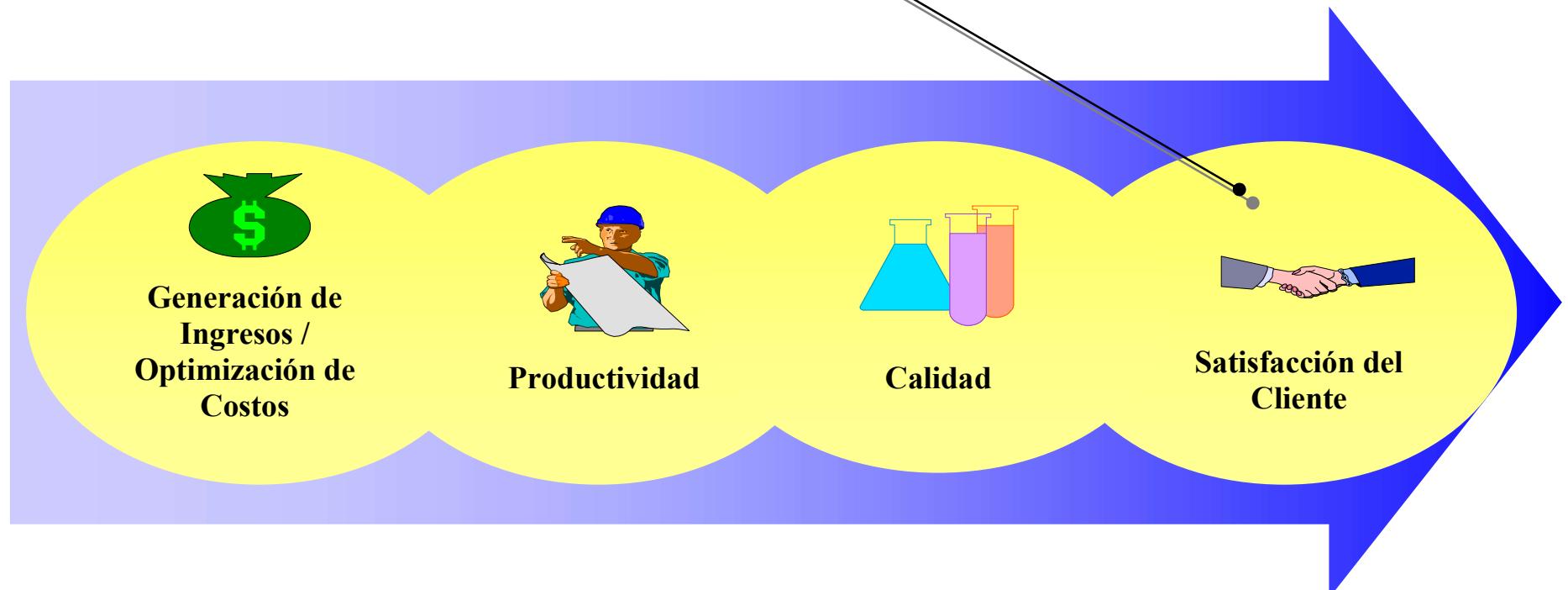
## Fase III.- Medición del Impacto de los Indicadores en el Negocio

### ☒ Calidad



## Fase III.- Medición del Impacto de los Indicadores en el Negocio

### ➤ Posicionamiento del Negocio



El Jefe de Proyecto debe realizar las siguientes preguntas para construir ambos indicadores:

- ¿Cuáles son los procesos del negocio?
- ¿Cuáles son los sub - procesos?
- ¿Qué variables están asociados a los mismos?
- ¿Qué forma de cálculo permite relacionar y evaluar esas variables? (% , producto, cociente).
- ¿Cuál es el patrón con el cual se va a comparar?
- ¿Cuál es el valor meta?

Procesos y/o Sub - Procesos	Variables	Forma de Cálculo	Unidades de Medición	Patrón	Meta

El Jefe de Proyecto debe promover en el cliente, la necesidad de determinar cuales factores externos existen debido a los nuevos paradigmas que impactan al negocio. Esto es con el objeto de determinar también la construcción de los Indicadores correspondientes.

Los factores del entorno se relacionan con el nuevo concepto acerca del trabajo: productividad, tiempo, generación de riqueza, organización, obsolescencia, individuos y justicia.

Igualmente, en este tercer momento el cliente interesado en la labor de DISEÑO debe considerar cual criterio de evaluación construir según los niveles de productividad que quiere alcanzar en el PLAN DE NEGOCIO según considere como:

- a) mayor eficacia
- b) centros de costos
- c) centros de beneficio

Hay que tener en cuenta que el Centro de Conocimientos construye los indicadores en relación a la formación, crecimiento y desarrollo del personal, que impactan las otras perspectivas del Sistema Balanceado de Indicadores, caso que sea este el sistema que se use.

Como parte de este momento se recomienda la METACOGNICIÓN del proceso vivido.

## RECOMENDACIONES GENERALES

Es importante tener en cuenta durante la evaluación diagnóstica, las características del grupo para manejar situaciones semi – estructuradas, porque las mismas requieren del personal, una capacidad para tratar los temas de forma participativa, en un proceso centrado en la tarea, pero también en las relaciones.

Dado este caso, se recomienda entregar previo a la reunión, el conjunto de preguntas que se harían en grupo, para que cada quien responda individualmente en su sitio de trabajo. Esta acción permitirá estructurarla alrededor de esta tarea, para realizar la reunión con el proceso que se desea para la evaluación diagnóstica.

En la reunión de Evaluación Diagnóstica debe estar presente el responsable del proyecto por parte de la Empresa, reafirmando el apoyo decidido para superar la resistencia al cambio.

También se debe informar al responsable del proyecto que se va hacer, cuánto va a durar la asesoría, los obstáculos que se van a superar, cómo los vamos a ayudar y qué resultados se verán.

Durante la Evaluación Diagnóstica y en la Asesoría nuestro lenguaje debe referirse a la necesidad de promover la educación del personal para alcanzar los nuevos perfiles necesarios para encarar las nuevas realidades. Por esta razón se les hablará de la importancia de su desarrollo integral para convertirse en gerentes reflexivos, intuitivos, perceptivos, críticos, mejores negociadores, más motivantes, mejores comunicadores y más éticos. Esto diremos que lo realizamos con nuestro Sistema Trabajo-Aprendizaje.

La duración de la Evaluación Diagnóstica es entre 4 y 20 horas dependiendo de las características del grupo y de la empresa. El número de participantes por sesión puede llegar hasta 40 personas.

En esta Reunión Grupal se establece también el Calendario de las Reuniones con el personal a nivel individual.

En la labor de Diseño la evaluación diagnóstica abarca no menos de seis (6) meses, sin embargo el tiempo se calcula según la magnitud del Diseño, el tamaño de la organización y el número de participantes.

### d) Análisis del Impacto de la Desviación

Esta es la acción propia 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 APORTES con el valor agregado generados por el personal de la organización para superar las diferentes

desviaciones. Esta responsabilidad es del Jefe de Proyecto. A continuación nos referimos a este análisis en el caso del cambio de la organización. En el Capítulo 2 hablamos del Análisis del Impacto de la Desviación para la mejora de los resultados.

En principio queremos aclarar que la desviación es un “evento” o suceso que altera la gestión del negocio (tareas) y tiene un impacto directo en la rentabilidad de este.

Igualmente decimos que la DESVIACIÓN significa tener ÁREAS AFECTADAS debido a unas CARENCIAS inherentes a las TAREAS del negocio. La CARENCIA es 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 las CARENCIAS pertinentes para la superación de la BRECHA, con la creación permanente de APORTEs y debe garantizar también que los mismos mantengan el NIVEL DE COMPLEJIDAD para garantizar la solución de la DESVIACION (áreas afectadas/carencias). La generación de APORTEs significa crear Valor Agregado al personal de la organización.

Por este motivo el Jefe de Proyecto debe asistir a las reuniones donde se habla de éstas carencias y también tiene que analizar el registro o informes del cliente para verificar como se están resolviendo.

Es muy importante al comienzo de la asesoría reconocer las áreas afectadas presentes debido a las CARENCIAS que presenta el negocio del cliente. Nos referimos a reconocerlas en el mismo momento de iniciarse el trabajo, antes de construir el esquema donde éstas deben estar reseñadas. Esta información se recoge de forma verbal y en general se refieren a las carencias más obvias. Esto permite al Jefe de Proyecto, a) mostrar al cliente desde un principio su conocimiento del negocio y b) justificar la acción a realizar por parte de los asesores y consultores de integrar los modelos y tareas críticas en las tareas del personal con la generación de aportes como forma de resolver las carencias, para superar la brecha. Las “carencias” más relevantes de los líderes deben ser atendidas por el Jefe de Proyecto.

Además de esta acción inicial, el Jefe de Proyecto debe asistir a las reuniones diarias del cliente (gerentes, superintendentes, supervisores) para conocer en cada momento las desviaciones (áreas afectadas/carencias) y focalizar el esfuerzo de todos para resolverlas. Por esta razón debe reunirse con su personal (asesores-consultores) con el objeto de determinar cuales aportes realizar.

Las carencias se resuelven con el Factor de Desarrollo Organizacional que incluye la construcción del Centro de Conocimientos y el cambio de mentalidad del personal con los MODELOS de comportamiento presentes en los Aportes.

Es importante que el Jefe de Proyecto o Consultor, considere las Brechas en las áreas claves de rentabilidad del negocio, aún cuando estas no aparezcan como carencias, para así también crear APORTES para mejorar las mismas (Anexo 16).

Igualmente el Jefe del Proyecto debe analizar mensualmente la DATA FUENTE si se tiene, porque esta ofrece información sobre los resultados del mes, los cuales permiten reconocer si siguen las desviaciones o se han superado. Esta evaluación significa al mismo tiempo una autoevaluación de su trabajo.

Es importante informar al cliente, sobre el análisis que se hace tanto en las reuniones diariamente, como con la DATA FUENTE mensual, para que éste sepa como se va desarrollando el proceso de transformación y cuáles resultados se han obtenido. Esta información le permite al cliente reconocer los resultados del proceso de cambio. Asimismo le permite también tener una visión sistémica de la relación entre todos los indicadores, desde el más específico hasta el más general para construir la cadena de impacto que tienen estas carencias en el negocio.

Es importante, además, que el Jefe de Proyecto solicite ayuda del cliente en el caso que se necesite promover una acción con un determinado personal.

La tarea de análisis del Impacto de la Desviación debe usarse, como una motivación frente a los logros que el cliente va alcanzando. Hasta el momento siempre se le ha hecho señalamientos sobre la carencia a resolver, es decir se ha estado centrado en lo que le falta, en la desviación. Por esto, es necesario cada día ofrecer, el feedback sobre los logros que obtuviera con los aportes que genera como resultado de los logros individuales.

#### e) Análisis de los Indicadores Costo-Beneficio

Esta es también una acción propia de la Evaluación Diagnóstica, que se mantiene durante el proceso de transformación y se refiere al análisis del logro de la meta de cambio en términos de la rentabilidad del negocio y en relación con la adaptación al cambio continuo del personal de la organización.

La adaptación al cambio continuo significa la consecución del Factor de Desarrollo Organizacional y el manejo del Impacto de la Desviación.

La rentabilidad significa la reducción de costos, aumento de beneficios y nuevos ingresos, representados en logros económicos y financieros a corto y largo plazo. Este análisis lo realizamos con los indicadores costo-beneficio en relación a la adaptación al cambio continuo organizacional. Este es el criterio que elegimos para evaluar el proceso de transformación de la organización.