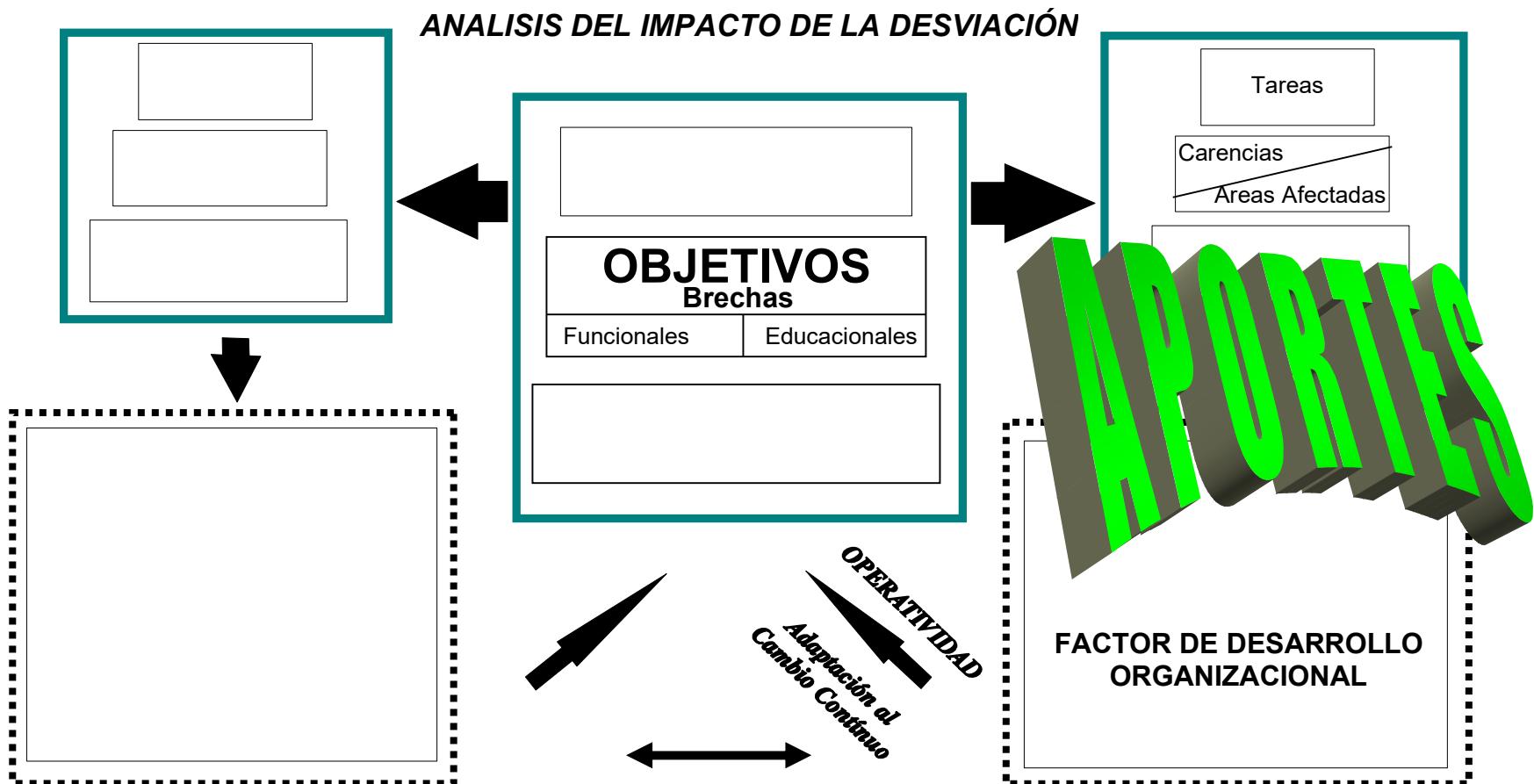


SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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



Es por esto importante para nosotros, poder evaluar cuáles de los indicadores costo-beneficio representan el área más importante de rentabilidad, y que debe ser la más atendida en el movimiento del negocio.

Es importante también poder identificar cuál es la dirección del flujo económico que impacta el flujo financiero. Igualmente es importante identificar cuales otros indicadores son representativos de aquellas otras áreas que pudieran ayudar u obstaculizar los resultados en dinero. Es necesario reconocer que todos los indicadores no tienen el mismo significado; algunos son dependientes, otros representan un resultado final y hay los que representan el proceso del día a día, o de los puntos clave en determinados momentos de la vida del negocio.

La tarea del análisis de los indicadores costo-beneficio es simultánea y sucesiva con la tarea sobre el análisis del impacto de la desviación (Anexo Nº 17).

El impacto de la desviación tiene que ver con la acción de velar día a día por reducir la brecha a partir del análisis 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 adaptación al cambio continuo organizacional .

El Jefe de Proyecto debe buscar información en las reuniones del cliente con su personal, con sus pares y supervisores sobre las áreas claves de alta rentabilidad del negocio en proceso de transformación.

Esta información le permite al Jefe de Proyecto orientar su análisis: a) comprender los indicadores costo-beneficio elegidos por el cliente para evaluar dicha área, b) comprender el comportamiento de esos indicadores en el tiempo y durante el cambio y c) analizar los resultados de estos indicadores como logro de la Meta de Cambio y en relación con el Impacto de la Desviación y el Factor de Desarrollo que representa la OPERATIVIDAD por la adaptación al cambio continuo.

Este análisis le permite al Jefe de Proyecto evaluar de forma permanente y sistemática el cambio como un proceso de transformación y no como un “evento”; y le permite también ajustar las acciones del personal.

El Jefe de Proyecto debe realizar por tanto dos acciones simultáneas pero diferentes para la evaluación del proceso de cambio.

Por una parte él usa una medida para evaluar la meta de cambio en términos de rentabilidad con indicadores costo-beneficio propios de la data fuente del cliente. Esto le permite 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.

Por otra parte él supervisa también de forma diaria y permanente la superación de la BRECHA con el Análisis de los Resultados del Valor Agregado.



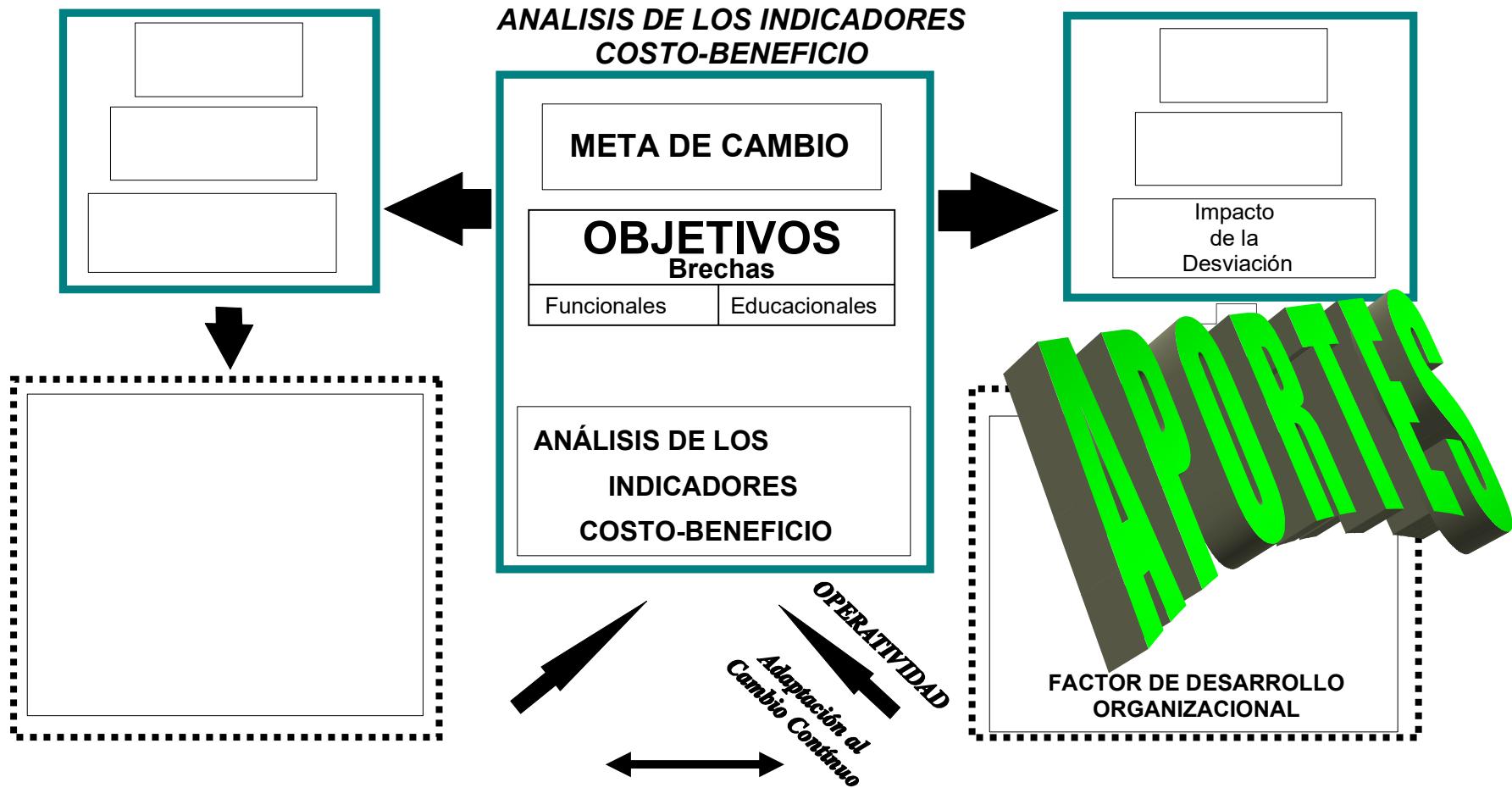
Este doble análisis garantiza el cambio de la organización a partir del SISTEMA EDUCACION-TRABAJO[©].

Las acciones hasta aquí reseñadas son responsabilidad del Jefe de Proyecto. A continuación se plantean las acciones que son responsabilidad del Asesor.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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

Anexo N° 17



1.2. DETERMINACION DE LA GESTION DEL NEGOCIO

Consiste en establecer DONDE realizar el proceso de transformación a partir de las tareas del negocio y las áreas afectadas que se observan debido a determinadas carencias. (Anexo Nº 18).

Consiste también en establecer DONDE realizar el proceso de implantación a partir del plan integral que resulta de la acción del DISEÑO

PROCESO DE TRANSFORMACION

1.2.1. Identificación de la Organización

Es necesario en un primer momento reconocer la distribución del personal en la organización de acuerdo a sus funciones o roles.

Este conocimiento es indispensable para conocer la estructura de la organización y, el sistema de relaciones inter e intra departamentales (Anexo Nº 19).

1.2.2. Levantamiento de las Tareas del Cargo y Carencias

Para esta acción se utiliza un formato (Anexo Nº 20) y el “Modelo de Desarrollo del Pensamiento Lógico” (DPL) con el objeto que el cliente estuture sus tareas en cuanto a un sistema de relaciones entre ellas mismas.

El criterio a seguir es en cuanto a lo que el personal hace: tipo de tareas administrativas- operativas – de apoyo, áreas afectadas y carencias (Anexo Nº 21).

Esta acción se realiza mediante entrevistas donde el cliente realiza

- 1) un listado de sus tareas
 - 2) agrupación de estas tareas
 - 3) un esquema
-] (Anexo Nº 22)

Además el consultor motiva al cliente a establecer las carencias que él reconoce tener en sus tareas y que representa el Parámetro Indicador de su Operatividad (PIO)

Para esta acción se cuenta con el formato arriba anotado.

1.2.3. Integración en un solo Esquema de las Tareas

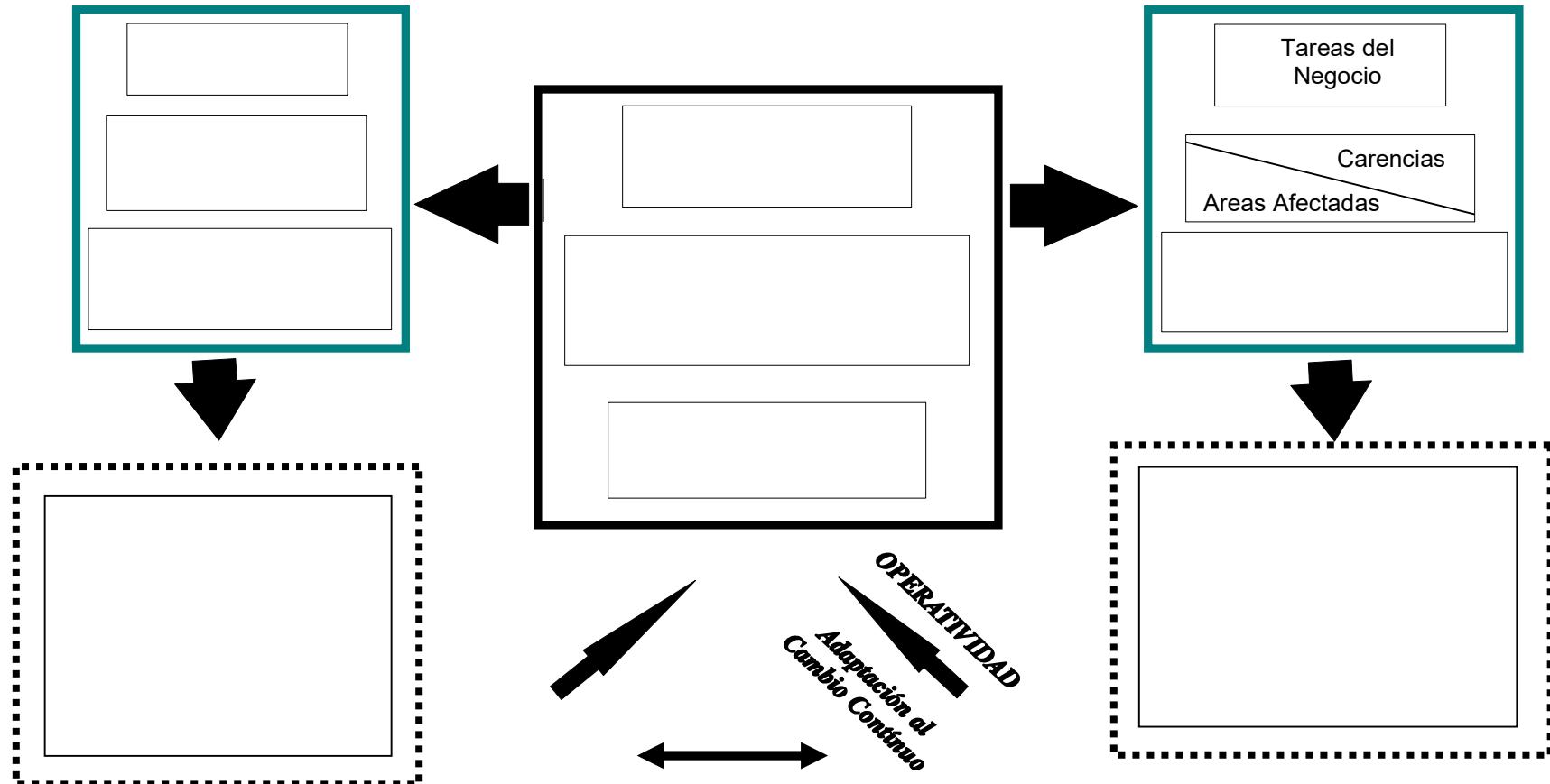
El Jefe de Proyecto o también el Consultor realiza la integración de todos los esquemas individuales de las tareas del cliente en un solo esquema.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

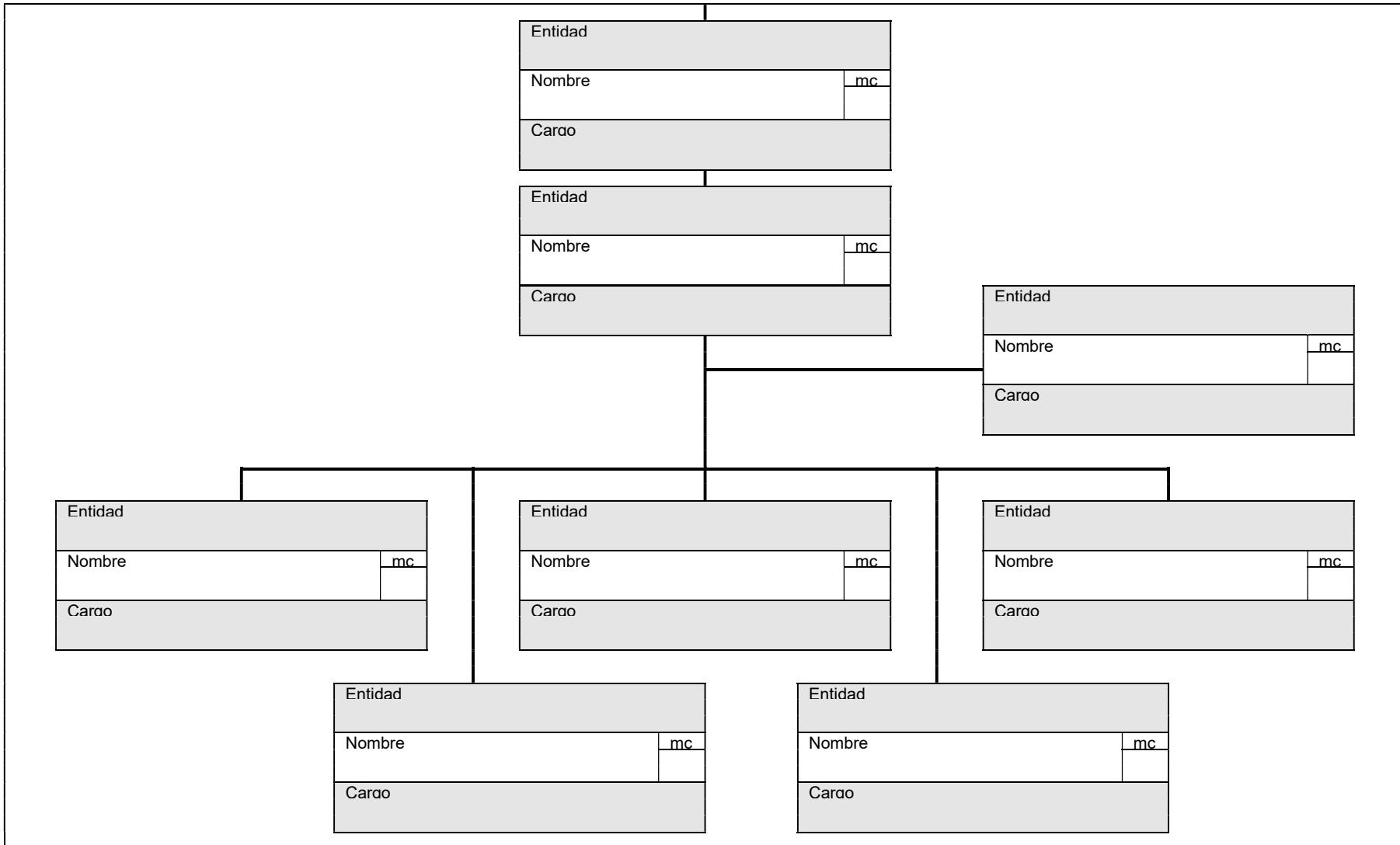
Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997

Anexo N° 18

DETERMINACION DE LA GESTION DEL NEGOCIO



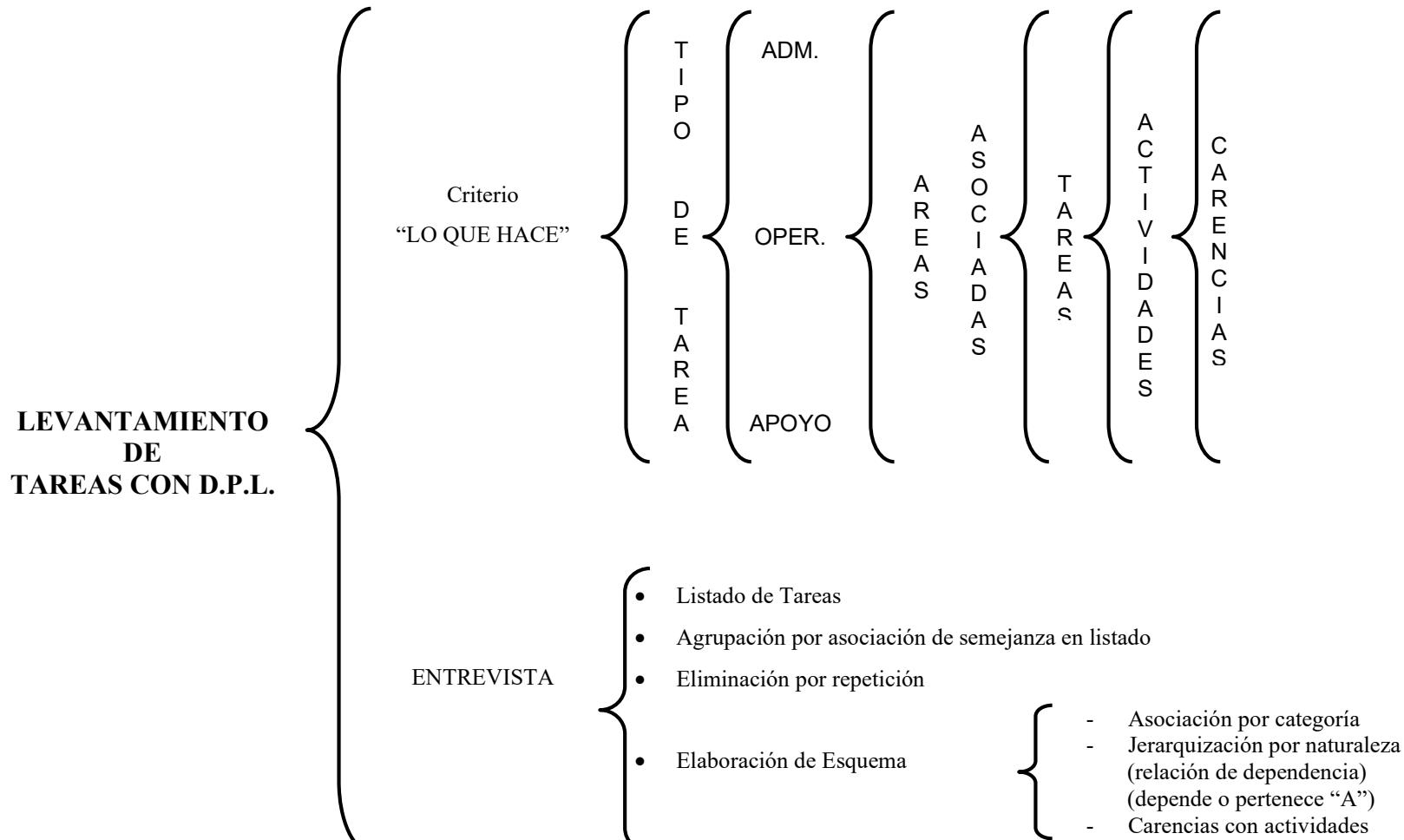
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



TAREAS DEL NEGOCIO

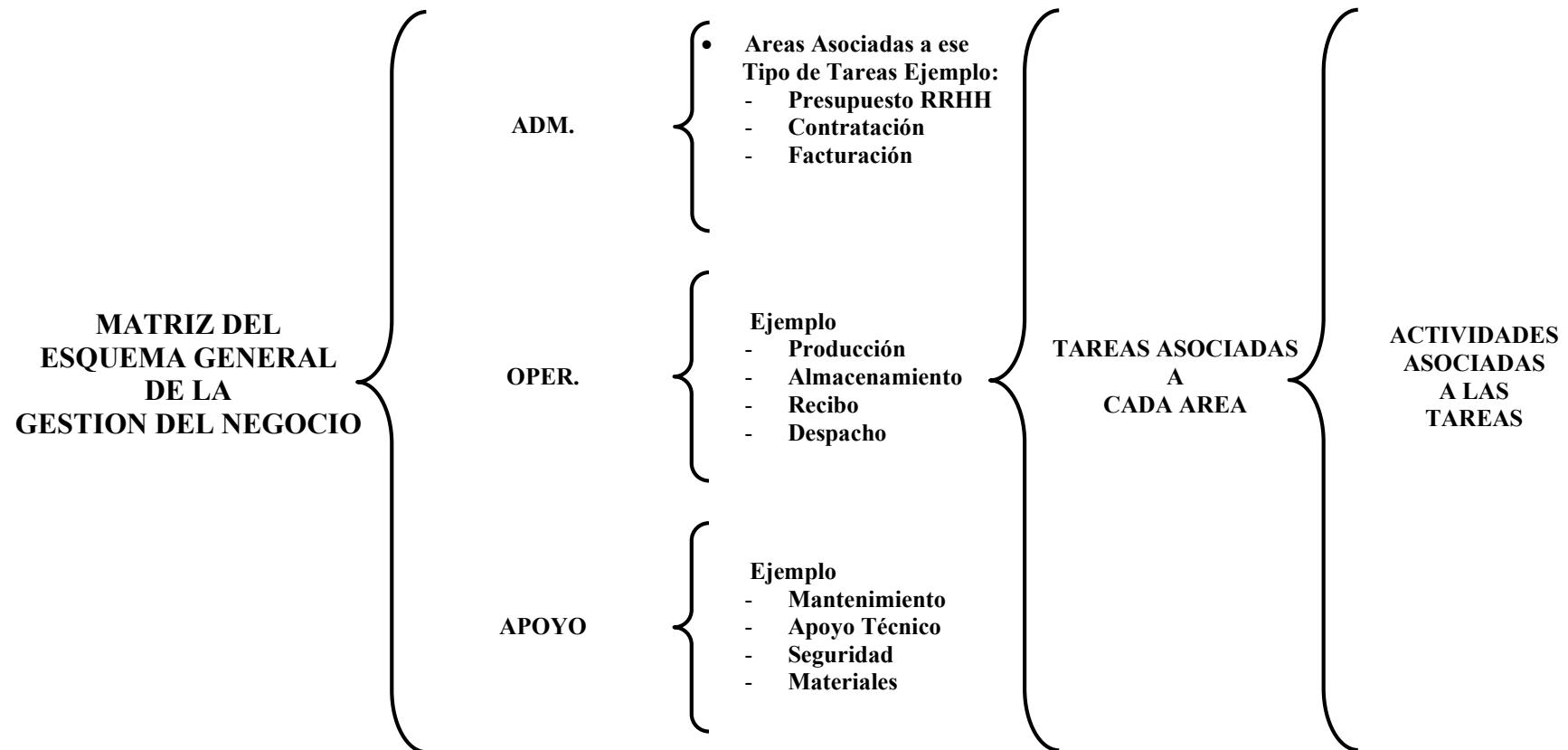
PARA LA DETERMINACION DEL ALCANCE DE LA ASESORIA E IMPACTO EN LA DESVIACION

Nombre de la Entidad	Nombre del Responsable
----------------------	------------------------



0 = Operativas

A = Administrativas



Esto permite visualizar la gestión del negocio en un solo impacto visual, con sus áreas afectadas resaltadas en otro color y las carencias que son su origen. Este impacto lo denominamos como una “foto” del negocio.

Las acciones realizadas hasta aquí nos permiten en primer lugar la DETERMINACION DE LA GESTION DEL NEGOCIO y en segundo lugar nos permiten la DETERMINACION DEL ALCANCE DE LA ASESORIA.

1.2.4. Presentación del Impacto de la Desviación

Lo que se propone es un esquema para representar la relación entre las carencias, áreas afectadas y debilidades, cortos, los objetivos y las gerencias responsables.

ETAPA DE DISEÑO

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

El Jefe de Proyecto ayuda al cliente a identificar los procesos, sub – procesos, tareas y servicios y productos para la implantación de la nueva manera de operar el negocio. Este análisis se realiza a partir de la definición de las líneas de negocio y de la naturaleza de los proveedores / insumos. (Anexo Nº 23).

El Jefe de Proyecto ayuda al cliente también a relacionar los procesos, con los productos que ofrece y a los clientes que atiende, teniendo en cuenta el impacto que resulta en lo modular del negocio, además de la ubicación geográfica y las competencias del personal. (Anexo Nº 24)

Este análisis permite identificar el volumen de trabajo como criterio para establecer la futura estructura organizativa.

Esta misma permite:

- definir los roles y
- distribuir las responsabilidades.

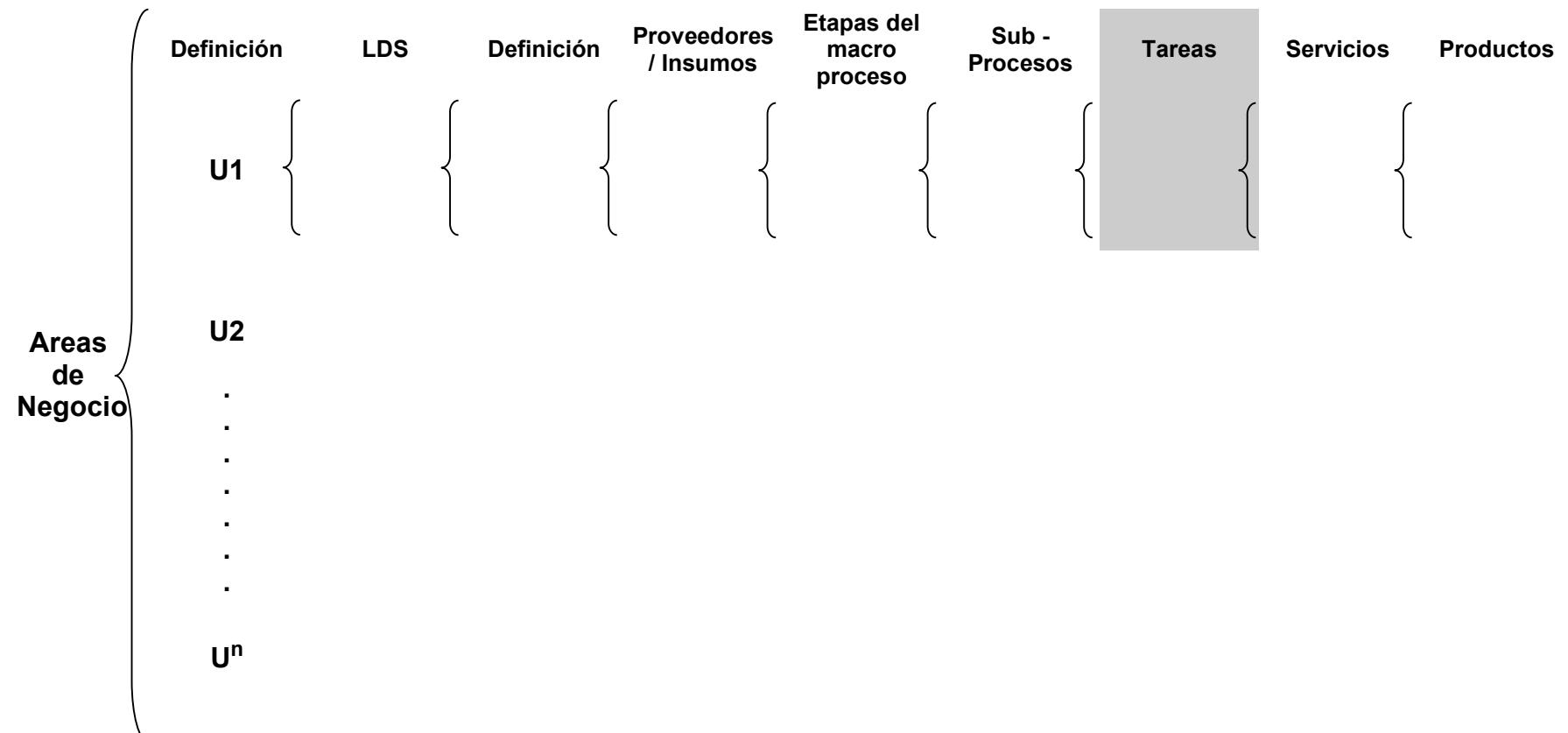
En un Cambio de funciones a procesos el Jefe de Proyecto igualmente deberá ayudar al cliente a relacionarlos.

En una empresa de servicio por ejemplo el cliente relacionará:

- | | |
|---|--|
| Funciones | → Con determinadas líneas de servicio |
| Actividades / Tareas de las funciones | → Con determinadas actividades / tareas de los procesos |
| Productos al cliente que provee la organización por funciones | → Con productos al cliente que provee la organización por procesos |

Todo ello configura el PLAN INTEGRAL que debe asegurarse con las estrategias de COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y ENTRENAMIENTO en el modelo diseñado.

LEVANTAMIENTO DE TAREAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO



U: Unidad

LDS: Línea de Servicio

ORGANIZACIONES POR PROCESOS

RELACION DE VARIABLES PARA LEVANTAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

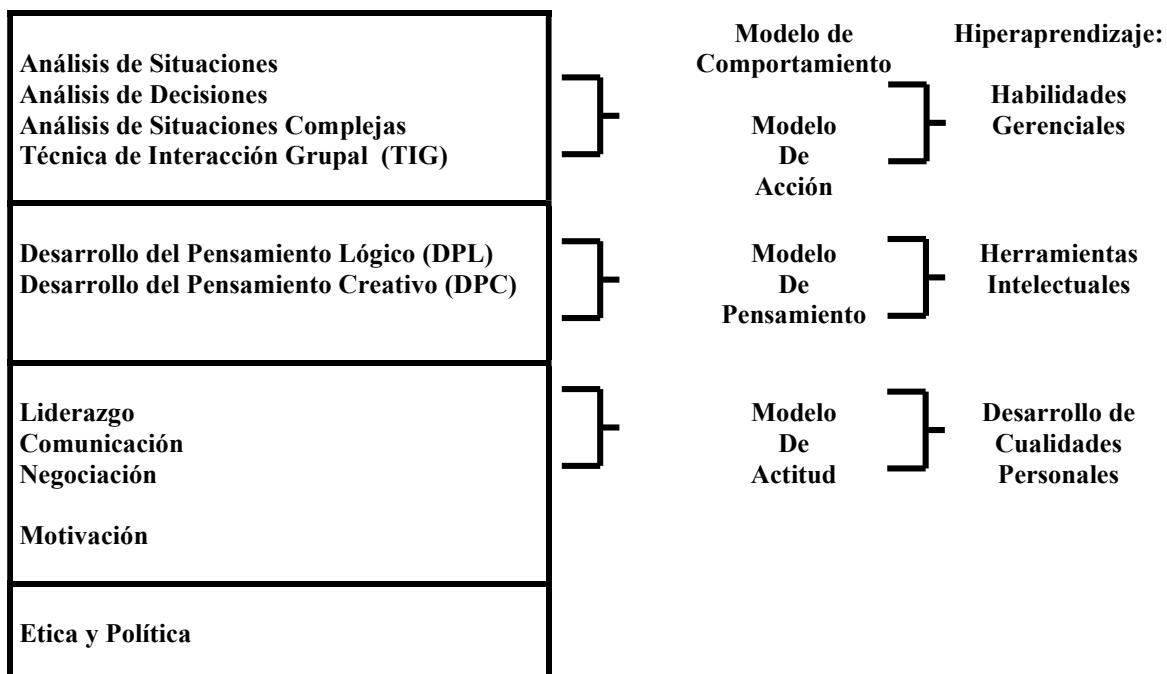
1.3. PROGRAMA DE CAMBIO

El Programa se propone la Nueva Forma del Personal y el “Factor de Desarrollo Organizacional” para “Aprender a Cambiar” el personal a partir de:

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

1.3.2. Sesiones de Trabajo

Las **SESIONES DE TRABAJO** se realizan para promover el Hiperaprendizaje de habilidades gerenciales, herramientas intelectuales y creativas y el desarrollo de cualidades personales del cliente con los Modelos y la Técnica de Interacción Grupal del personal (Capítulo 7). Estos son:

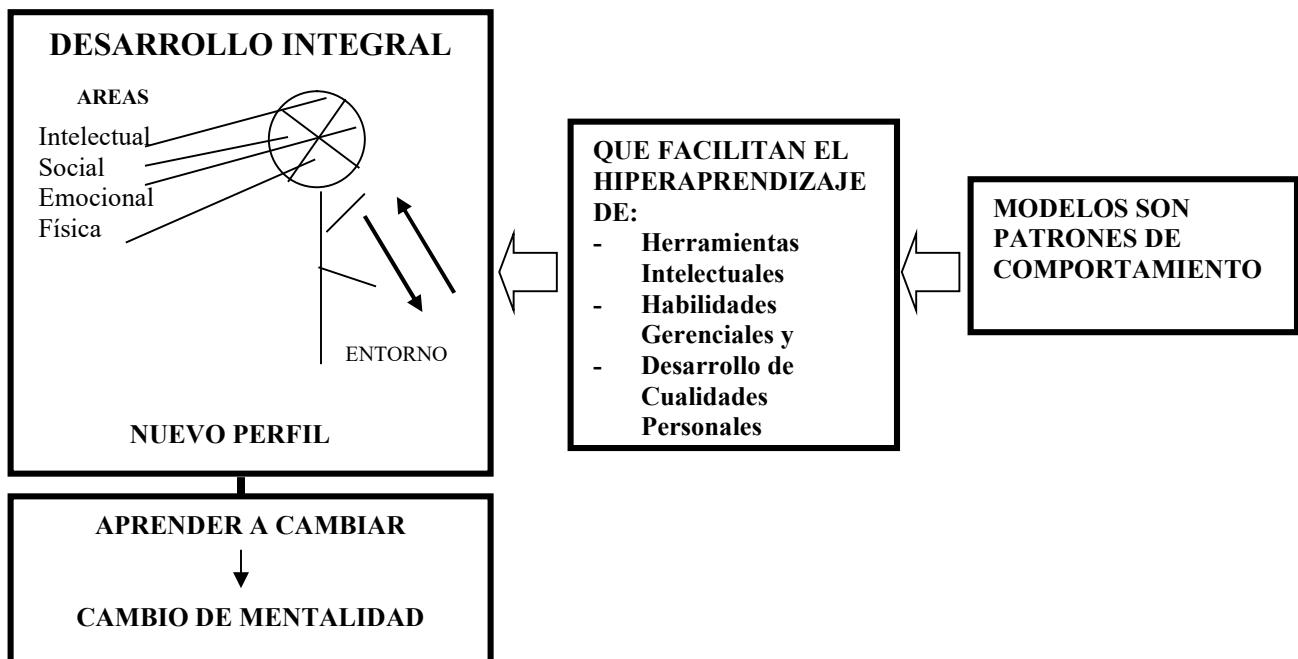


1.3.2. Integración de los “Modelos” en las Tareas Diarias del Cliente

Las TAREAS DEL NEGOCIO, con las áreas de TRABAJO AFECTADAS y las CARENCIAS, representan LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN del cliente y es aquí donde se integran los “MODELOS” de Acción, Actitud y Pensamiento por parte del personal consultor.

Igualmente se integran los modelos durante la tarea de DISEÑO.

En primer lugar queremos decir, que los Modelos son “PATRONES” de comportamiento, que generan el hiperaprendizaje de herramientas intelectuales, habilidades gerenciales y el desarrollo de cualidades personales. Este hiperaprendizaje, promueve el desarrollo integral del personal en cada una de sus áreas: Intelectual-Social-Física-Emocional para el Nuevo Perfil¹, que significa aprender a cambiar con un cambio de mentalidad (Anexo Nº 25).



¹ Nuevo Perfil: lógico, reflexivo, creativo, perceptivo, intuitivo, negociador y ético

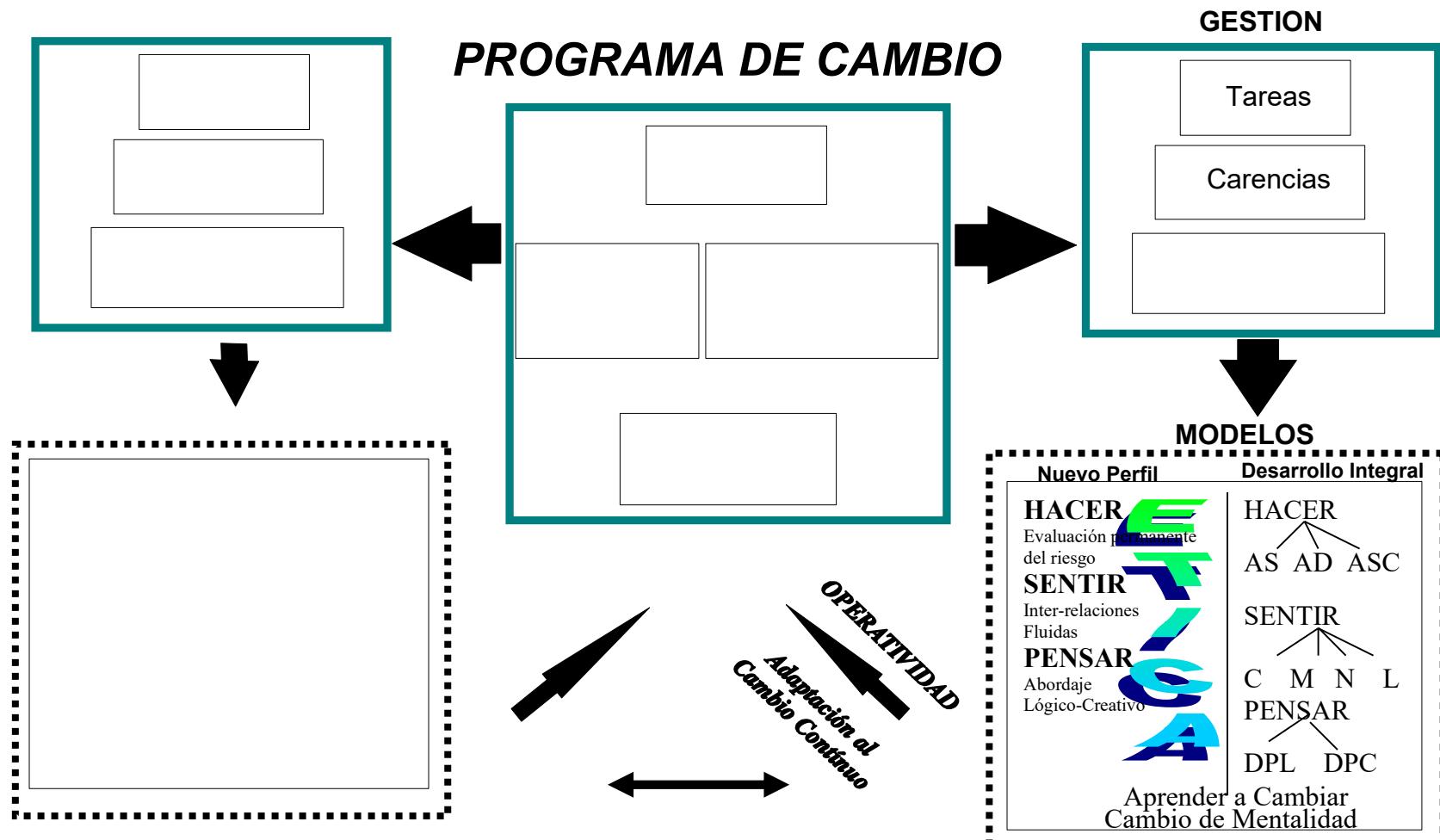
1.3.2.1. El Modelo de Acción es el patrón de aprendizaje, que desarrolla habilidades gerenciales, que estructuran el comportamiento del individuo en el HACER, con un MÉTODO DE ANÁLISIS. Este es para atender:

- 1.3.2.1.1. las desviaciones
- 1.3.2.1.2. la toma de decisiones
- 1.3.2.1.3. y la planificación de soluciones complejas por parte del cliente.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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

Anexo N° 25



También significa el USO DE LA TECNICA DE INTERACCION GRUPAL

1.3.2.2. El Modelo de Actitud es el patrón de aprendizaje, que desarrolla CONDICIONES EMOCIONALES (SENTIR), que estructuran el comportamiento del individuo, al estar presentes en el hacer. Estas son:

- 1.3.2.2.1. la inclusión de un canal doble de comunicación (Feedback).
 - 1.3.2.2.2. el encontrar soluciones mutuamente satisfactorias
 - 1.3.2.2.3. el incorporar la norma para el cumplimiento de acuerdos
 - 1.3.2.2.4. el standarizar la flexibilidad en la gestión de dirección.
- 1.3.2.3. El Modelo de Pensamiento es el patrón de aprendizaje que desarrolla herramientas intelectuales (PENSAR), que estructuran el comportamiento del individuo en el hacer, con un MODO DE ABORDAJE. Este es:

- 1.3.2.3.1. Lógico
- 1.3.2.3.2. Creativo

El nuevo comportamiento estructurado con la integración de los Modelos, se orienta dentro de un marco ETICO-POLITICO para la libertad y la productividad.

1.3.2.1.

El Modelo de Acción se integra en el cliente, cuando el asesor lo promueve en la tarea del mismo. Esto significa:

1. el uso por parte del personal, de un MÉTODO DE ANALISIS, para la atención de las desviaciones, decisiones y planificación de situaciones complejas.

Esto es para mejorar la VELOCIDAD de respuesta en la organización, mediante la evaluación permanente del riesgo en cada una de sus tareas diarias.

2. el uso de la TECNICA DE INTERACCION GRUPAL

El asesor promueve el uso de esta TECNICA, como una herramienta gerencial para la realización de las presentaciones y también para facilitar aprendizaje.

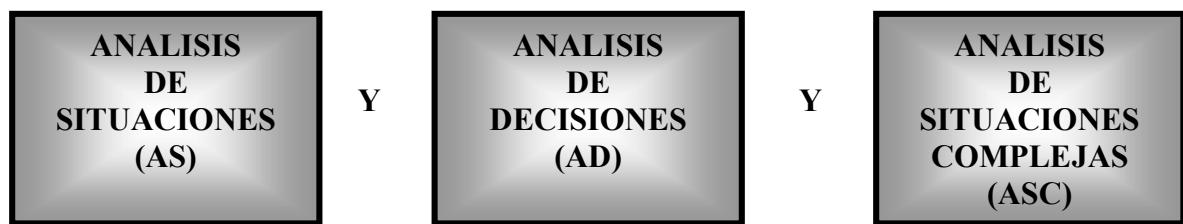
El modelaje del asesor se realiza, con la INTERACCIÓN que se establece día a día con el cliente, al atender sus necesidades en las tareas.

Es necesario descubrir en este HACER la “palabra clave”, que representa la NECESIDAD específica que el cliente está viviendo, tal vez para una presentación, la elaboración de un informe, o superar cualquier carencia.

Esta necesidad es la que nosotros debemos satisfacer con el uso del Modelo de Acción, porque el mismo ofrece una forma diferente de hacer las tareas de siempre.

Tal vez el cliente no ve la diferencia entre lo que nosotros le proponemos como Modelo y otras técnicas que él ya conoce con anterioridad.

Puede ser que al principio nos compare con alguna experiencia anterior, por tanto, entenderá que le proponemos el aprendizaje por separado, de cómo analizar “situaciones”, “decisiones” y “Situaciones Complejas”.



Esto significaría añadir más técnicas a las otras muchas que él ya conoce.

Sin embargo, debemos puntualizar que estamos proponiéndole algo diferente, porque es el aprendizaje de un METODO DE ANALISIS, que permite evaluar permanentemente el riesgo, que significa entender la realidad cómo un escenario diferente al tradicional: 1) de desviaciones permanentes, a ser analizado considerando las variables del sistema; 2) donde existen múltiples opciones y se necesita elegir UNA considerando el riesgo futuro y 3) incierto y de gran complejidad, donde se necesita considerar los imponderables, para construir los objetivos y estrategias alineados en el negocio.



The diagram shows a large box on the left containing the text "METODO DE ANALISIS". To its right is an equals sign (=). To the right of the equals sign are three smaller boxes arranged horizontally, each containing one of the letters "AS", "AD", or "ASC". There are plus signs (+) placed between the boxes "AS" and "AD", and between "AD" and "ASC".

1.3.2.2.

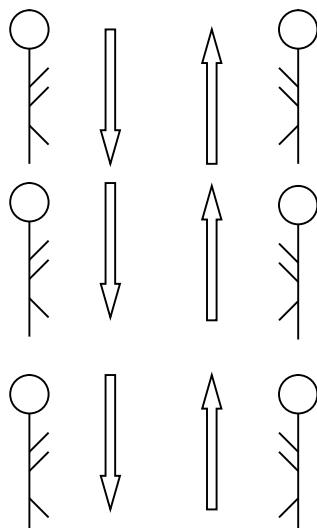
El Modelo de Actitud se integra en el cliente, cuando el asesor lo promueve en la tarea del mismo. Esto significa:

1. desarrollar determinadas CONDICIONES EMOCIONALES, al establecer un doble canal de COMUNICACIÓN, soluciones mutuamente satisfactorias en la NEGOCIACION, la normatización del acuerdo como MOTIVACION y la flexibilidad en la dirección, por el LIDERAZGO según la madurez del grupo para la tarea.

Esto es para mejorar la flexibilidad de la organización mediante el desarrollo de INTERRELACIONES fluidas, inter e intra departamentales.

COMUNICACIÓN

El asesor incluye un SEGUNDO CANAL DE COMUNICACIÓN en la organización, cuando incorpora al ya existente desde arriba hacia abajo, otro de abajo hacia arriba.



Esto se consigue estableciendo el “feedback” (dar y recibir respuesta), como parte de la interacción del personal.

El asesor promoverá en el cliente, hacer “preguntas al otro” después de sus planteamientos. Preguntará ¿qué le parece? ¿qué piensa? ¿cuál es su opinión?. Esta acción presente en la organización, asegura el segundo canal en la comunicación.

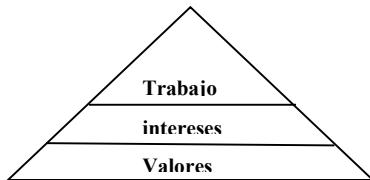
NEGOCIACION

Es la búsqueda de situaciones ganar-ganar, durante el proceso de encontrar soluciones mutuamente satisfactorias

Es tener presente también los intereses del otro y formar equipo con él para resolver un problema común.

MOTIVACION

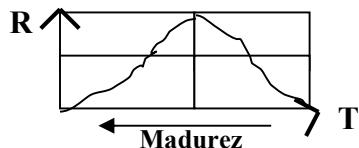
El asesor promueve la MOTIVACION en el cliente, a partir de los ACUERDOS que se normatizan según lo que el cliente es como individuo (valores, intereses y trabajo).



Esta “norma” presente en los acuerdos permite establecer la motivación del cliente.

LIDERAZGO

El asesor promueve el LIDERAZGO en el cliente, cuando “standariza” la flexibilidad, como valor en la dirección de la gestión.



El aprendizaje del Modelo de Actitud se cumple, cuando el asesor se relaciona con el HACER diario del cliente, con una COMUNICACIÓN abierta (feedback) y segura, la cual garantiza el respeto y consideración, de la labor que el asesor realiza en la organización. Este espacio ganado por el asesor, MOTIVA al cliente, a cumplir con los acuerdos que establecen para las entrevistas y forma de trabajar.

El Aprendizaje del Modelo de Actitud se logra también, cuando el asesor establece un liderazgo situacional con el cliente, según sea su madurez para realizar la TAREA con los Modelos.

El éxito del aprendizaje del Modelo de ACTITUD se logra, cuando se despierta el interés en el cliente, por la ayuda que le brindamos, hasta cumplir con las citas para trabajar juntos y hasta conseguir que él tome iniciativas, para incrementar la relación de ayuda que está recibiendo del asesor.

Es por esto que el asesor debe promover en el cliente, su deseo de convertirse en una PERSONA EDUCADA con un nuevo perfil para entrar en el Siglo XXI, escenario de los nuevos paradigmas, que exigen del ser humano desempeñar un nuevo papel.

Sin embargo es importante aclarar, que NO ES EL CLIENTE, el responsable de la acción de cambio, para alcanzar la nueva formación en el nuevo perfil, sino que es el ASESOR quien debe despertar este interés.

Esta responsabilidad del asesor se cumple, solo cuando se cuenta con el apoyo, en forma de mandato por parte de la organización, para que todo el personal realice este cambio.

1.3.2.3.

El Modelo de Pensamiento se integra en el cliente, cuando el asesor lo promueve en la tarea del mismo. Esto significa:

1. adoptar un MODO de abordaje lógico – creativo.

Esto es para mejorar la capacidad de innovación del personal mediante la CREACION de VALOR AGREGADO.

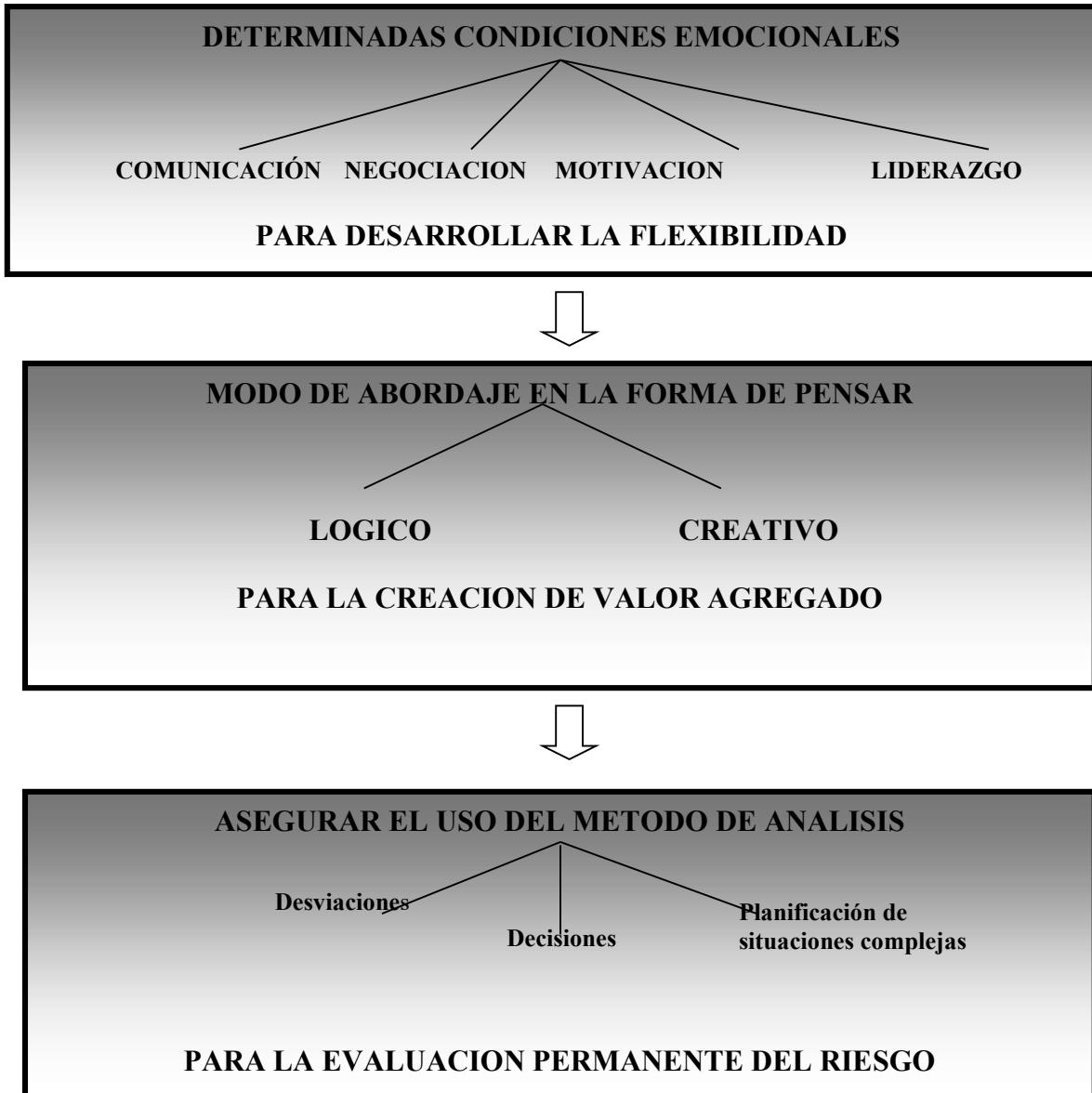
Es importante recordar, que el cliente debe integrar los Modelos en situaciones siempre de NECESIDAD para él, lo que hace convertir su APRENDIZAJE en “significativo”.

El Modelo de Pensamiento Lógico-Creativo, se usa respectivamente, cuando se tiene la necesidad de estructurar las ideas y de encontrar ideas novedosas.

Incorporar en el cliente los tres Modelos de Acción, Actitud y Pensamiento en sus tareas diarias, significa conseguir que él alcance su CONGRUENCIA en el HACER-SENTIR-PENSAR, condición de PARTICIPACIÓN ACTIVA, que define el nuevo perfil de hombre educado.

CONCLUSION

Se promueve un cambio de comportamiento en el cliente, cuando el Asesor-Consultor-Jefe de Proyecto hacen posible:



La integración de los Modelos en el cliente, se realiza desde la perspectiva educativa por parte del Consultor mediante el MODELAJE (ver capítulo 11).

El aprendizaje ocurre durante las Sesiones de Trabajo (ver capítulo 7) y en la práctica laboral del cliente.

En la tarea de DISEÑO, la práctica laboral del cliente se combina con las Sesiones de Trabajo, en el material de Justificación, Motivación y Propósito de cada modelo.

PREGUNTAS PARA INTEGRAR EN EL PERSONAL EL MODELO DE PENSAMIENTO DESARROLLO DEL PENSAMIENTO LOGICO

Precisar la situación:

- ¿De qué estamos hablando (hacer distinción, si se está hablando de lo mismo)
- ¿De qué vamos hablar?
- ¿A qué situación nos estamos refiriendo? ¿A qué te refieres?
- ¿Qué entendiste?
- ¿De qué queremos hablar?
- ¿Qué estas viendo?
- ¿Qué estas pensando? (la verbaliza). Escríbelo ¿Qué fue lo que dijiste?. Repítelo y *Escúchate*
- ¿Qué patrón estás manejando para este tema?
- ¿Qué enfoque quieres mantener?
- ¿Bajo qué perspectiva lo vamos a tratar?
- ¿Frente a estas perspectivas cuáles son los aspectos que vamos a tratar?

Hacer Asociaciones:

- ¿Qué te viene a la mente? ¿Lo qué piensas tiene relación con tu planteamiento?
- ¿Esta situación te es conocida?
- ¿Cuándo fue la última vez que te ocurrió algo similar?
- ¿Qué se te ocurre en relación a lo planteado? ¿Qué relación guarda?
- ¿A qué o a quién beneficia?
- ¿Te recuerda algo....?
- ¿Con qué otra área lo relacionas?
- ¿Por qué te parece que es importante?
- ¿Qué se te ocurre?
- ¿Para qué? ¿Para qué sirve?
- ¿Cómo?

Buscar Alternativas:

- ¿A qué puede llevar eso?
- ¿Qué pudiste haber hecho?

- ¿De qué manera crees tú....?
- ¿Qué otra cosa planteas?
- ¿Cómo resolverías la situación?
- ¿Qué vas hacer?
- ¿De qué forma lo puedes hacer?

Resultado Correcto:

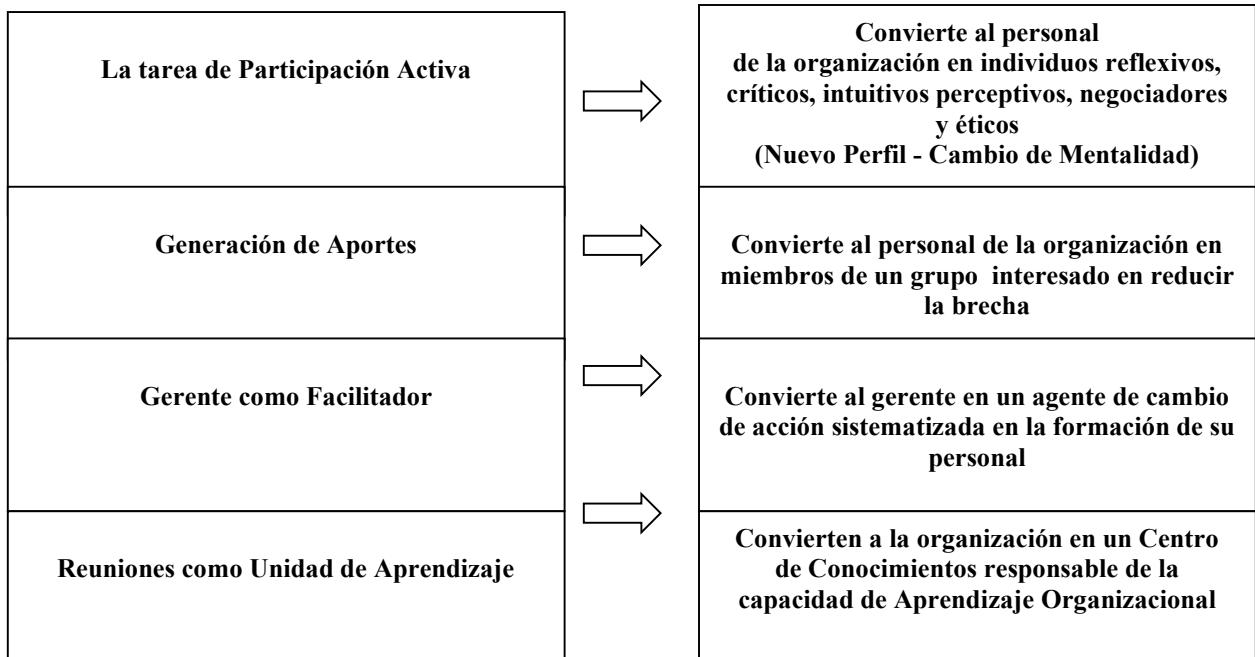
- ¿Qué aprendiste?
- ¿Cuál crees que es la opción adecuada?
- De todo lo planteado ¿Cuál crees que debes usar?
- ¿Cuál crees tu que es la mejor opción?

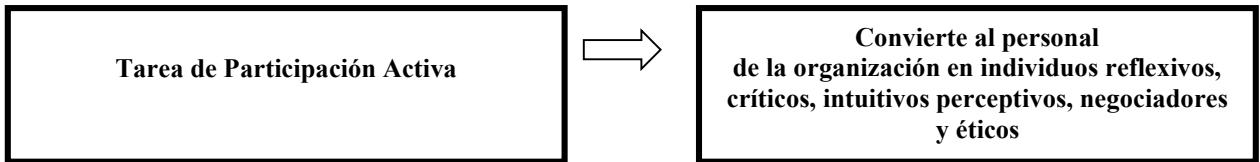
1.3.3. Tareas Críticas

Proponemos como Tareas Críticas

- La Participación Activa del Personal
- El Análisis y Descripción de los Resultados del valor agregado
- La Interacción del Gerente con su Personal como Facilitador y
- Las Reuniones como Unidad de Aprendizaje y Centro de Conocimiento

Estas cuatro tareas las denominamos críticas porque son promotoras de los siguientes cambios en la organización y representan el FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (Anexo N° 26).





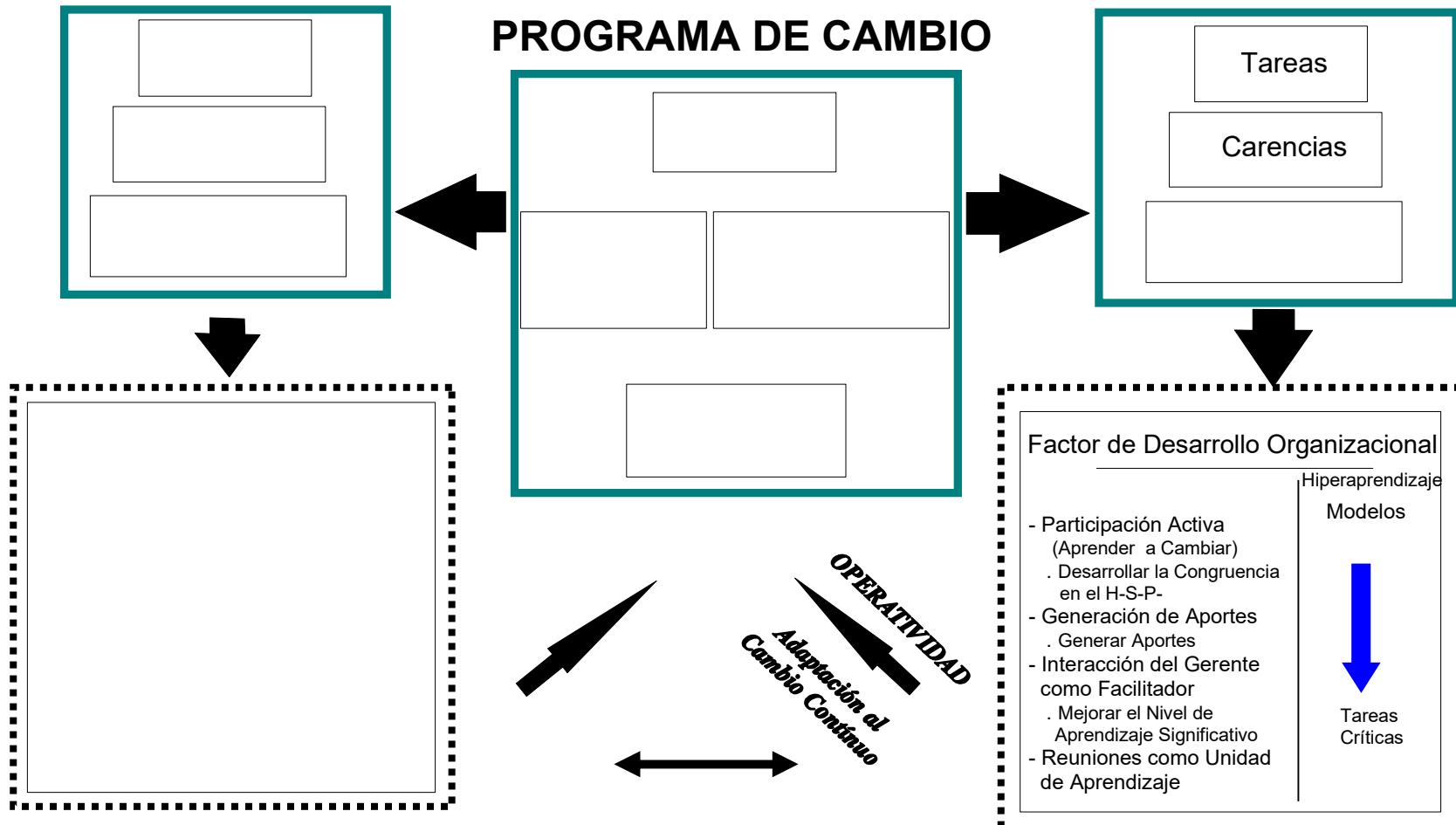
La “Participación Activa” significa el uso de los Modelos de Acción-Actitud y Pensamiento por parte del cliente es decir su Desarrollo Integral (capacidades, actitudes, intereses, aptitudes) para convertir al personal de la organización en individuos con un nuevo perfil reflexivos, creativos, intuitivos, perceptivos, negociadores y éticos. Que es el cambio de mentalidad.

- El desarrollo de las capacidades significa el desarrollo del área intelectual

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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

Anexo N° 26



El mismo ocurre cuando el personal consultor facilita en el cliente explicarse de manera estructurada, haciendo relaciones entre los eventos y presentando en forma de esquemas las situaciones que se presentan en el negocio según el Modelo de Pensamiento (lógico, creativo).

- El desarrollo de las actitudes significa el desarrollo del área emocional-social

Esto ocurre cuando el personal consultor facilita en el cliente comunicarse de forma abierta y segura al interactuar con otros y al adaptarse a cualquier situación. En este momento el personal consultor debe observar los sentimientos y emociones del cliente y también su código ético y los valores donde éstos se explican. Aquí está presente el Modelo de Actitud (comunicación, motivación, liderazgo y negociación dentro del referente ético-político).

- El desarrollo de las aptitudes significa el desarrollo del área física

El mismo ocurre cuando el personal consultor facilita en el cliente estructurar su HACER en forma unificada de abordar las situaciones, las decisiones y la planificación de situaciones complejas (Modelos de Acción).

Por otra parte debemos aclarar que un individuo que interviene frecuentemente no necesariamente asume la Participación Activa, porque podría no estar presente la parte intelectual ni la parte emocional. Su intervención podría ser sólo para repetir lo ya dicho o expuesto por otros. Para que haya participación activa, es necesario promover la participación del individuo en todas sus áreas porque sólo así ocurre el aprendizaje significativo.

No se trata, entonces, de ayudar al individuo a que intervenga mucho, sino ayudarlo en cuanto a la calidad de la intervención para promover su desarrollo en todas las áreas.

Aquí culmina la explicación de esta tarea crítica como parte del Sistema Educación-Trabajo[©] que se integra en la organización como un sistema subliminal.

La labor de DISEÑO de la meta de cambio es una acción anterior a la instalación de este sistema y en este momento esta tarea crítica reviste la mayor importancia porque representa el logro del cliente en su DESARROLLO INTEGRAL.

Este DESARROLLO incluye su relación con el ENTORNO representado por la EXPERIENCIA y la INFORMACION.

La INFORMACION y la EXPERIENCIA es la plataforma sobre la cual él construye el diseño del estado futuro a donde quiere cambiar.

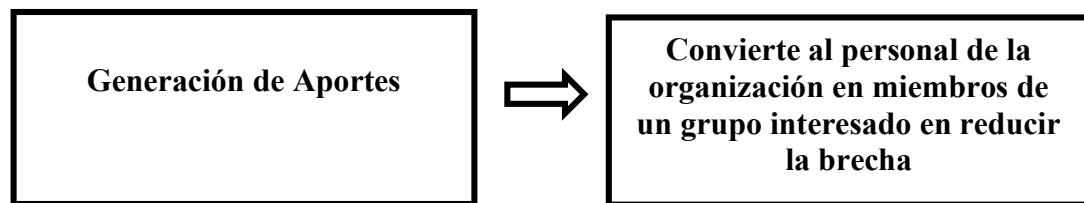
El desarrollo integral del cliente permite aprovechar sus recursos de experiencia, información y memoria en el proceso creativo que ubica el diseño en el escenario futuro donde desea que ocurra la implantación.

Es igualmente plataforma de este proceso creativo la MEMORIA por parte del cliente de situaciones exitosas y de fracaso.

Es también importante considerar que la labor de diseño debe comenzar con el establecimiento por parte del cliente del norte al cual quiere apuntar. Este mismo, una vez delimitado, le permitirá analizarlo dentro de una perspectiva de realidad, de factibilidad, de pertinencia en el escenario futuro donde esta meta se quiere ubicar.

Igualmente, con el norte establecido, le será posible al cliente reconocer los factores que deben estar presentes y esto le permitirá focalizar su esfuerzo en la tarea a realizar.

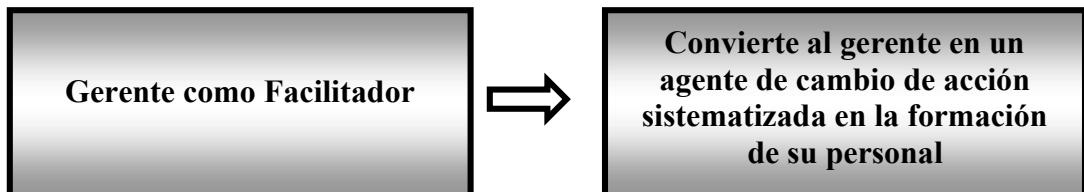
Es indispensable en el DISEÑO establecer el standard de PRODUCTIVIDAD representado en nuestro caso por la CALIDAD INTEGRAL como ocurre el PROCESO a partir de la CALIDAD del producto terminado y el nivel de aprendizaje de los miembros que construyen el DISEÑO.



El personal consultor debe promover en el cliente la generación de “APORTES” pertinentes y con el nivel de complejidad que garantice la superación de una carencia. Esto se cumple cuando su elaboración se realiza con el uso de los Modelos. El Jefe de Proyecto debe preguntar que aportes ha producido el cliente, ¿porqué ésos y no otros?. Es decir debe tener presente que los aportes se generen para resolver las CARENCIAS específicas y así asegurarse que se está trabajando permanentemente en las “desviaciones” presentes en el negocio para así resolver la brecha (objetivos).

Por su parte el Jefe de Proyecto también debe promover y facilitar la elaboración de aportes en el más alto nivel gerencial. En ningún momento ofrecerá su experticia en cualquier área para satisfacer una necesidad del cliente.

El personal consultor debe relacionar los “aportes” con el Nuevo Perfil del cliente (Integración de los Modelos) por eso analizará si son mejores debido a esto último.

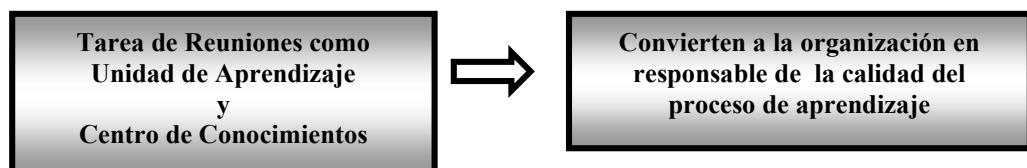


Una vez que se integran todos los Modelos en el cliente, se necesita de los líderes convertirse en agentes de cambio de acción sistematizada que garantice la permanencia de los Modelos y Tareas Críticas en las Tareas del Personal para conseguir la nueva forma de realizar el trabajo.

Se trata de mantener y garantizar el USO de los Modelos por parte del cliente y de ayudar a mejorar el aprendizaje de los mismos a partir de la acción sistematizada que el personal consultor desarrollará en los gerentes de la organización.

Se debe facilitar que el gerente aproveche toda oportunidad con su personal para promover en ellos el aprendizaje de los Modelos, recomendando quien puede ayudar para que este aprendizaje se realice.

Esta es una acción continua y permanente que garantizará la integración de los Modelos en la práctica laboral de la organización.



El personal consultor debe desarrollar en el cliente la responsabilidad de EVALUAR la permanencia del nuevo perfil y mantener la ACCION (educación) de aprendizaje de los “Modelos”. Esto es construir la UNIDAD DE APRENDIZAJE quien garantiza este MECANISMO de EVALUACION-EDUCACION. De no construirse el cambio logrado podría no permanecer en el tiempo.

El personal consultor debe asistir a las reuniones del cliente y debe hacer preguntas de comprensión referentes al tema de la reunión. Preguntará por ejemplo a un primer participante ¿que entiende del asunto que escuchó?; a otro participante preguntará

¿que entendió acerca de lo que se está hablando?; y a un tercer participante preguntará ¿que entendió en relación a lo que cada uno de los anteriores explicaron?. Este esfuerzo se realiza al final de la reunión que se elija como la apropiada, para ir llevando a la audiencia a la toma de conciencia del uso del Modelo de Pensamiento.

El personal consultor debe estar pendiente del tono de voz, y de los cambios corporales de algunos miembros del grupo (lenguaje corporal) y preguntará al cliente si también los percibió. Señalará también al cliente la importancia de reconocer la forma de como realizan el feedback y como interactúan entre ellos mismos en la comunicación. Además observará la presencia de los otros Modelos de Actitud (liderazgo, motivación, negociación).

Igualmente propondrá al grupo mantenerse alerta con el discurso que ellos expresan, para leer los modelos presentes en cada discurso. Este esfuerzo significa el aprendizaje de la evaluación del personal. Preguntará también como realizan la acción de educación del personal según están usando los modelos.

La acción del aprendizaje de los Modelos y Tareas Críticas y la evaluación del nuevo perfil del personal es el mecanismo que garantiza la construcción de la UNIDAD DE APRENDIZAJE.

El Jefe de Proyecto debe ayudar a que el cliente aprenda que las reuniones como Unidad de Aprendizaje garantizan la construcción del Centro de Conocimientos.

Este “centro” aparece a partir de la organización que desarrolla la capacidad de aprendizaje organizacional. Es la organización que sabe como aprender.

La “Unidad” garantiza la congruencia del personal en su HACER-PENSAR-SENTIR a partir del aprendizaje de los Modelos que representan el comportamiento del nuevo perfil.

La Unidad de Aprendizaje está presente con el mecanismo de EDUCACION-EVALUACION que asegura el aprendizaje continuo del nuevo perfil de persona, dentro de un marco ético para la libertad y productividad, necesario para interactuar en un mundo de revolución científica, tecnológica y social.

Esta unidad plantea en un primer momento, la preparación del personal en su capacidad de procesar, internalizar y aplicar la información para convertirla en conocimiento y a partir del mismo, hacer una organización más competitiva.

En un segundo momento la unidad se convierte en una comunidad que sabe aprender y es además generadora de nuevas ideas debido al manejo inteligente de la información. Esto es la construcción del Centro de Conocimientos.

La Gerencia del Conocimiento es también un medio de actualización técnica con el intercambio de ideas e información entre diversas comunidades corporativas y de conocimiento.

Este intercambio permite actualizar competencias, propiciar las mejores prácticas, mantener la actualización técnica, etc. en un ambiente de búsqueda mediante la educación continua.

Es responsabilidad del Centro de Conocimientos organizar también la información para que resulte de fácil acceso. Igualmente es indispensable por parte del personal reconocer en Internet o similares, el ambiente donde se desarrolla el día a día de la organización (Anexo Nº 27).

1.3.4. Registro del Perfil Inicial del Cliente

Al comenzar la asesoría es necesario conocer el punto de partida o Perfil Inicial del Personal (Anexo Nº 28).

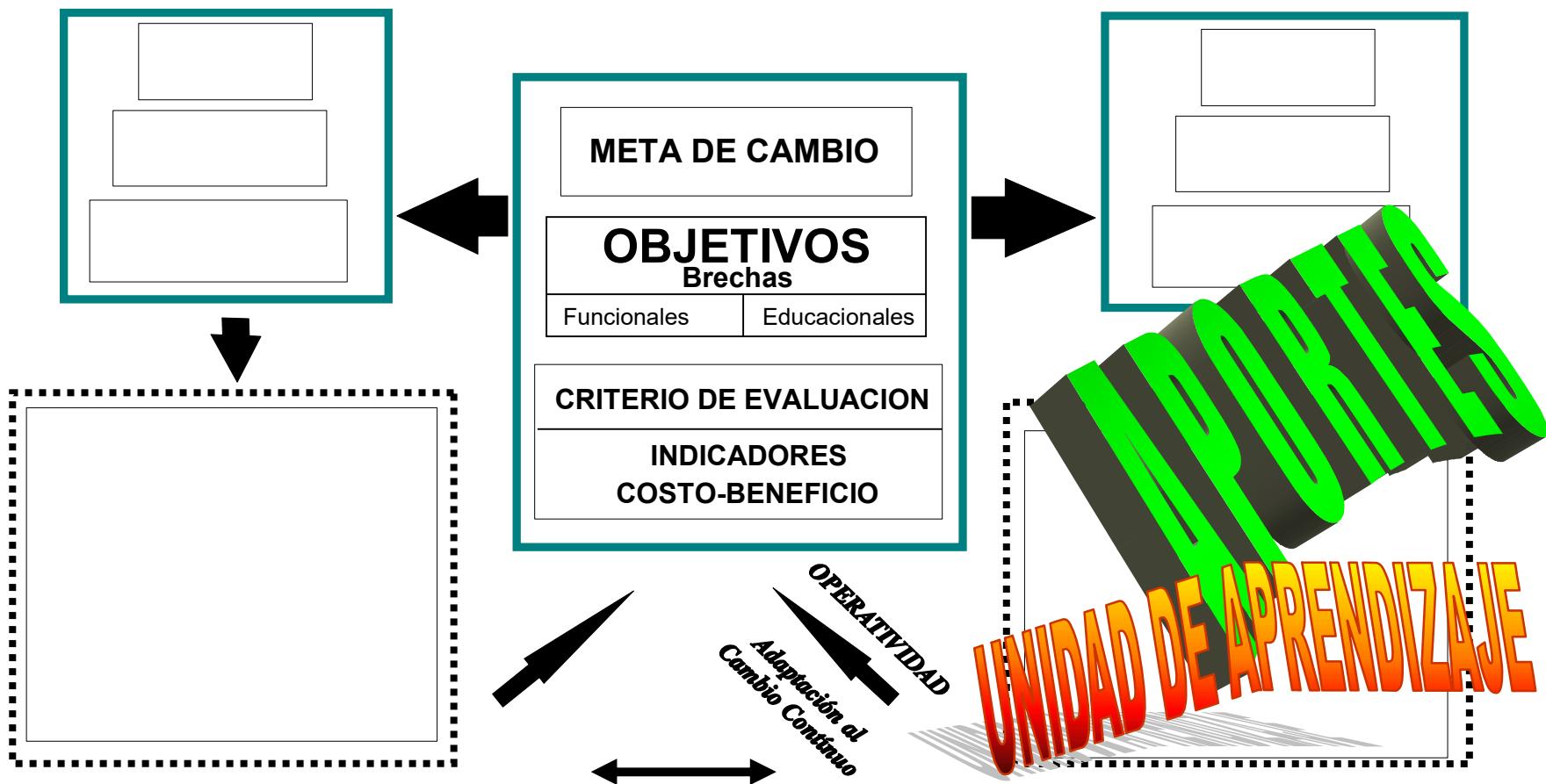
Por este motivo se aprovechan las reuniones individuales con el cliente para preguntarle ¿qué hace? debido a su cargo y también pedirle que realice una autoevaluación de su trabajo.

El asesor debe aprovechar las palabras del cliente para observar como estructura sus ideas, como maneja el lenguaje y que mensaje transmite.

El asesor debe aprovechar también toda la información que escuche para reconocer las características de personalidad del cliente; en forma descriptiva y objetiva. Esta información la recoge en el formato denominado “Perfil Inicial del Personal”.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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



PERFIL INICIAL DEL PERSONAL

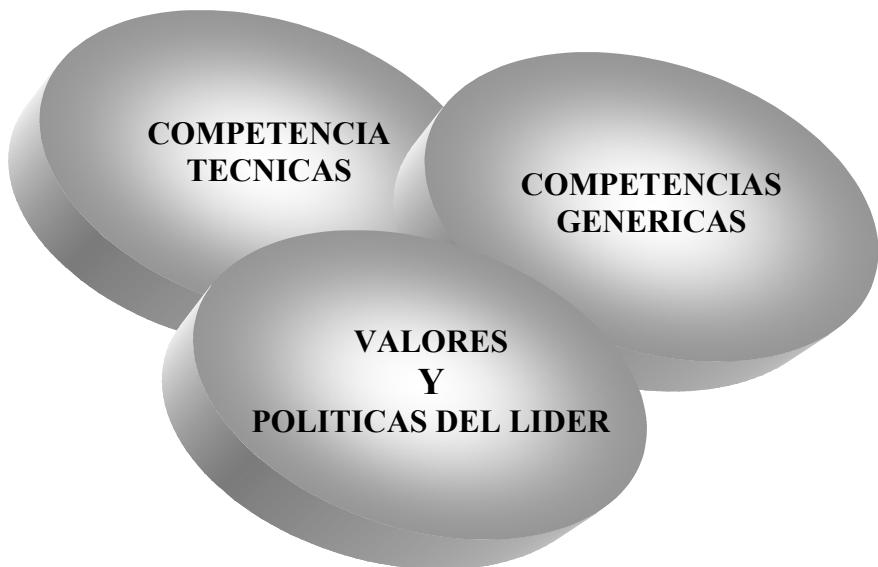
NOMBRE:		
GERENCIA / ENTIDAD:	DENOMINACION DEL CARGO:	
TAREAS (Que hace) (Esquema anexo) FORMA DE HACER LA TAREA	OBSERVACION DEL ASESOR EN LAS DIFICULTADES DEL PERSONAL EN SU SITIO DE TRABAJO	AUTO ANALISIS DEL PERSONAL
OBSERVACIONES:		

1.3.5. Evaluación del Proceso de Cambio

La evaluación del proceso de cambio supone la evaluación de la adaptación al cambio continuo para mejorar la operatividad. Esto es la evaluación del Factor de Desarrollo Organizacional en relación con el Impacto de la Desviación, que significa la interrelación entre las Tareas Críticas y los resultados del Valor Agregado. (Anexo Nº 29)

Igualmente se evalúa individualmente el cambio de mentalidad del cliente (Anexo Nº 30) y su nivel de desarrollo integral (Anexo Nº 31) además del comportamiento grupal (Anexo Nº 32)

Algo importante a resaltar es comprender la organización como una entidad dinámica que presenta diferentes brechas en el tiempo y estas solamente se resuelven cuando el sistema las convierte en el “foco” de cambio permanente a partir de diferentes fuentes del error o carencias: competencias técnicas, competencias genéricas y los valores y políticas del líder.



Anexo N° 29

**EVALUACION DE LA
OPERATIVIDAD ORGANIZACIONAL**

EVALUACION DE LA OPERATIVIDAD ORGANIZACIONAL

Descripción y Definición del Proceso

La Operatividad se evalúa con los resultados de los objetivos de cambio de la organización (BRECHAS) según los indicadores costo beneficio, en relación con la adaptación continua al cambio.

Esta adaptación significa la interrelación del Factor de Desarrollo Organizacional y el Impacto de la Desviación.

Operatividad / Interrelación, Factor de Desarrollo e Impacto de la Desviación

La interrelación se representa con la interacción entre las tareas críticas y el análisis y descripción de los resultados del Valor Agregado.

Son tareas críticas:

- FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL** {
1. La Participación Activa del personal (**CONGRUENCIA EN EL HACER, SENTIR Y PENSAR**)
 2. El Gerente como Facilitador de Aprendizaje Significativo
 3. Generación de Aportes
 4. Las Reuniones como **UNIDAD APRENDIZAJE**

Valor Agregado es la relación Aporte – Carencia – Objetivo – Indicador

La interrelación se construye cuando están presentes las siguientes SITUACIONES en las tareas del negocio y el siguiente ANALISIS.

Situaciones

1. Uso de los Modelos
2. Facilitación de los Modelos para el Aprendizaje Significativo y Técnica de Interacción Grupal (TIG)
3. Uso de los Modelos en los Aportes
4. Evaluación del Nuevo Perfil y educación en los Modelos (mecanismo)

Uso de los Modelos ➔ Es la integración de los modelos en la práctica laboral.

Facilitación de Aprendizaje Significativo ➔ Es el aprendizaje del personal a partir de su experiencia en el trabajo, teniendo en cuenta las áreas intelectual, física, social y emocional

Uso de los Modelos en los Aportes ➔ Es la atención de las carencias en las tareas del negocio

Evaluación del Nuevo Perfil ➔ Es la Permanencia del nuevo perfil del personal en la organización

Análisis

1. Aporte
2. Carencia que resuelve
3. Modelo que usa
4. Área afectada / objetivo que impacta
5. Personal involucrado
6. Indicador

Aporte	→ Tarea que resuelve la carencia
Carencia que resuelve	→ Origen de la Brecha
Modelo que usa	→ Patrón de comportamiento presente en el aporte
Área afectada/objetivo que impacta	→ Tarea del negocio / deficiencia brecha
Personal involucrado	→ Responsables
Indicador	→ Patrón de medición

Las determinadas SITUACIONES se operacionalizan en las siguientes Dimensiones de Cambio

Las Dimensiones para cada SITUACION son:

Uso de los Modelos
Dimensión
Congruencia en el H – S – P como nuevo comportamiento

Facilitación de Aprendizaje Significativo
Dimensión
Agente de Cambio

Uso de los Modelos en los Aportes
Dimensión
Atención de la Brecha / valor agregado

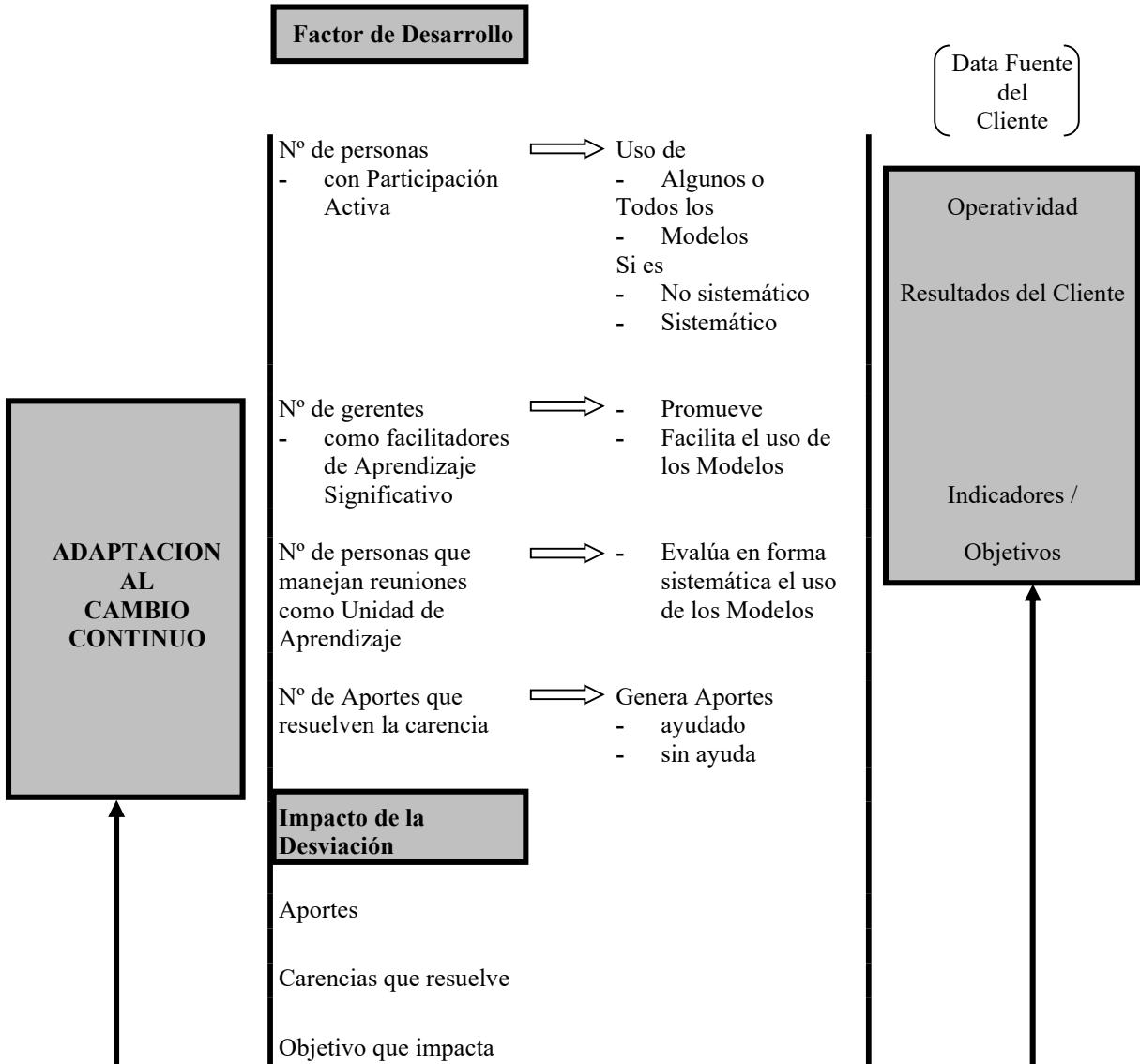
Evaluación del Nuevo Perfil y Educación en los Modelos
Dimensión
Calidad en el proceso de aprender

El Análisis de los Resultados se operacionaliza con las siguientes Dimensiones

Análisis
Dimensión
Valor Agregado

La Interrelación de determinadas situaciones de trabajo y análisis del valor agregado se operacionaliza con Dimensiones y Conductas Observables para cada caso.

Conductas Observables

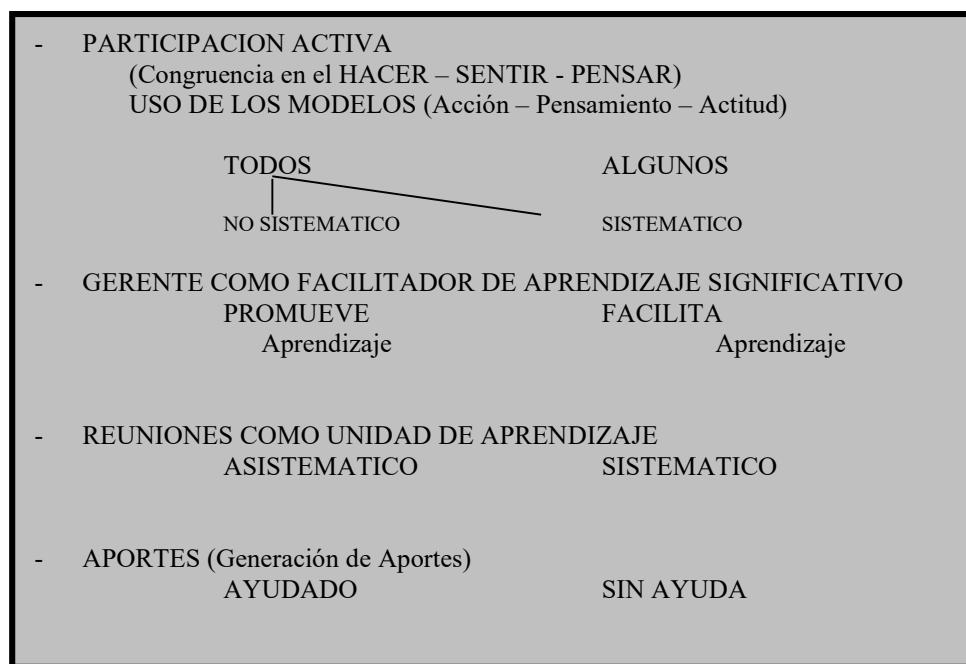


Criterio de Evaluación.

1. Factor de Desarrollo Organizacional (Hoja Form M-FDO. Pag. 113/2).

Se evalúa con la PRESENCIA DE LAS TAREAS CRITICAS en las labores del personal.

Los resultados son los siguientes para cada una de las tareas.



2. Impacto de la Desviación (Hoja Form M-ID2. Pag. 114/2).

Se evalúa con el Análisis de los Resultados del Valor Agregado

Los resultados son los siguientes

- ESTABLECER LA RELACION

Aporte ↔ Carencia ↔ Modelos (s) ↔ Area de trabajo afectada ↔ Personal ↔ Indicador
 en las que usa Objetivos que impacta

Insumo que resuelve la carencia

Origen de la Brecha

Patrón de Comportamiento

Tarea deficiente
↓
Brecha

Responsables

Patrón de Evaluación

3. Adaptación al Cambio Continuo (Hoja Form M-ACC. Pag. 115/2).

Se evalúa con la relación del Factor de Desarrollo Organizacional y el Impacto de la Desviación

Los resultados son los siguientes:

- ESTABLECER LA RELACION

FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL			IMPACTO DE LA DESVIACION		
-------------------------------------	--	--	--------------------------	--	--

% personas Participación Activa	% de gerentes que generen Aprendizaje Significativo	% de reuniones como Unidad de Aprendizaje	Aportes	Áreas afectadas ↓ carencias	Indicadores
---------------------------------	---	---	---------	-----------------------------------	-------------



4. **Operatividad** (Hoja Form M-O. Pag. 116/2).

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

RESULTADOS
DE LA
ORGANIZACIÓN

Objetivos - Indicadores

FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Form. M-fdo)

PERÍODO:

H = Hacer
S = Sentir
P = Pensar

Todos = No Sistemático (NS)

Sistemático (S)

Algunos = Modelos (M)

✓

SI =

RESISTENCIA = Nombre en color Rojo

CONGRUENCIA

USA MODELOS
(Situación)

AGENTE DE CAMBIO

**FACILITA MODELOS
Y TECNICA DE
INTERACCION GRUPAL**

CALIDAD EN EL PROCESO DE APRENDER

EVALÚA PERFIL EDUCA EN LOS MODELOS

ATENCION DE LA BRECHA VALOR AGREGADO

**USA MODELOS EN LOS
APORTES**

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA DESVIACION

(Form. M-ID2)

ANALISIS Y DESCRIPCION DE RESULTADOS DEL VALOR AGREGADO					
APORTE	CARENCIA	M.U.	AREA DE TRABAJO AFECTADA	P.I.	INDICADOR
TAREA QUE RESUELVE CARENCIA	ORIGEN DE LA BRECHA	PATRON DE COMPORT.	TAREAS DEL NEGOCIO DEFICIENTES	RESPONSABLES	PATRON DE MEDICION
			BRECHAS		

M.U. = Modelos Usados

P. I. = Personal Involucrado

Valor Agregado: relación entre
Aporte/carencia
Objetivo/indicador
Costo-beneficio

ADAPTACION AL CAMBIO CONTINUO

(Form. M-ACC)

FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL				IMPACTO DE LA DESVIACION		
FECHA	PARTICIPACION ACTIVA DEL PERSONAL	GERENTE COMO FACILITADOR	REUNIONES CON UNIDAD DE APRENDIZAJE	Aportes:	Areas Afectadas/Carencia	Indicadores:
	→ % DE PERSONAS CONGRUENTES	% DE GERENTES QUE GENERAN APRENDIZAJE → SIGNIFICATIVO	% DE REUNIONES COMO UNIDAD DE APRENDIZAJE →			
	USA MODELOS	USA MODELOS Y T.I.G. PARA APRENDIZAJE	EVALUACION PERFIL APRENDIZAJE MODELOS	MODELOS APORTES	/ DESVIACION	CRITERIO DE EVALUACION

OPERATIVIDAD

(Form. M-O)

CLIENTES MESES	ENERO	FEBR	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST.	SEPTIE.	OCTUB.	NOVIE.	DICIEMB.
OBJETIVO												
INDICADORES:												
OBJETIVO												
INDICADORES:												
OBJETIVO												
INDICADORES:												

