

# PARTE V. Roles del Agente de Cambio

## ***CAPITULO 5. TAREAS DEL PERSONAL***

## INDICE

### CAPITULO 5. Tareas del Personal

- 5.1. Jefe de Proyecto y Socio Consultor
  - 5.1.1. Tareas
  - 5.1.2. Carpeta de Trabajo en el Proceso de Implantación
- 5.2. Consultor
  - 5.2.1. Tareas
  - 5.2.2. Carpeta de Trabajo en el Proceso de Implantación
- 5.3. Facilitador
  - 5.3.1. Tareas
  - 5.3.2. Carpeta de Trabajo en el Proceso de Implantación
- 5.4. Hojas de Registro
  - 5.4.1. Socio-Consultor
  - 5.4.2. Jefe de Proyecto
  - 5.4.3. Consultor-Facilitador
- 5.5. Personal Asesor
  - 5.5.1. Carpeta de Trabajo en el Proceso de Diseño



El capítulo 5 incluye las tareas del personal consultor. Estas se refieren a la ACCION que se realiza para el proceso de transformación (capítulos 1 y 2) a la CONSTRUCCIÓN DEL INFORME del proceso (Capítulo 4) y a la evaluación del mismo proceso (Capítulo 3).

Las tareas también se refieren al esfuerzo de aprendizaje para realizar el cambio (Capítulos del 6 al 9).

El personal debe analizar, la situación particular que se presenta en cada proceso de transformación, para determinar el orden en el manejo de los capítulos.

## ***5.1 JEFE DE PROYECTO Y SOCIO - CONSULTOR***

### ***5.1.1. TAREAS***

### ***5.1.1.1. DISEÑO***

**PRESENTACION DEL  
JEFE  
DE PROYECTO DE  
LAS  
TAREAS DEL  
CONSULTOR  
EN EL PROCESO  
DE DISEÑO**

**T  
A  
R  
E  
A  
S  
  
O  
P  
E  
R  
A  
T  
I  
V  
A  
S**

**Cómo hacer (Marroco)**

**EVALUACION  
DIAGNOSTICA**

( Consultar  
Capítulo 1 )

**Construcción:**

- Meta de Cambio

- Objetivos (Brecha)

- Criterio de Evaluación (Indicadores)

- Auto evaluacion del Proceso

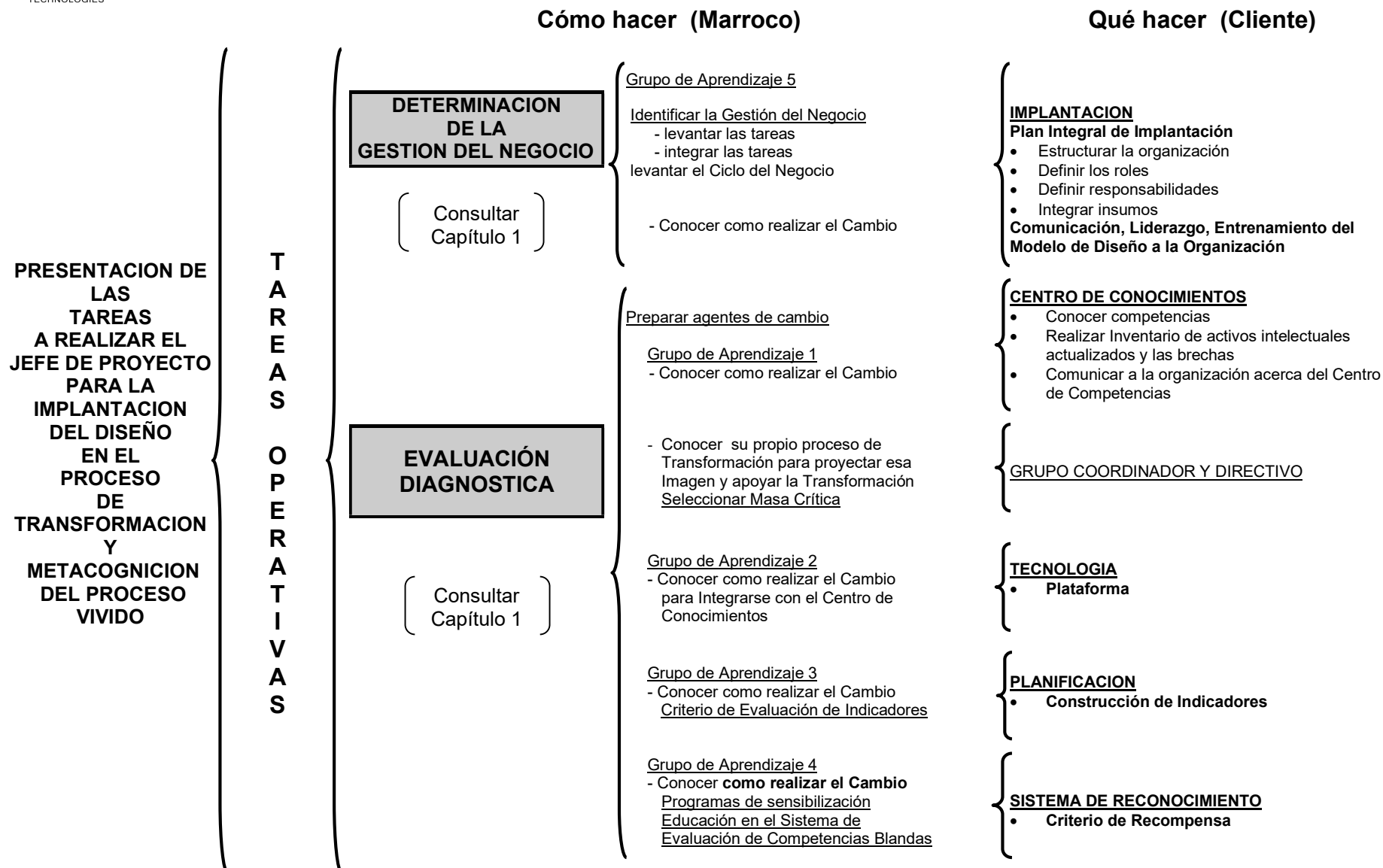
- Identificar el escenario
- Proponer criterios formales
- Facilitar criterios de análisis
  - Planificación
  - Evaluación
  - Análisis
  - Programación
  - Construcción de estrategias y planes
- Facilitar ejercicios de creatividad
- Facilitar ejercicios de visualización de los productos y del mercado futuro
- Proponer instrumentos para levantar información unificada
- Facilitar Plan de Mejoras
- Facilitar una estructura lógica de la información
- Facilitar ejercicios para la evaluación de necesidades

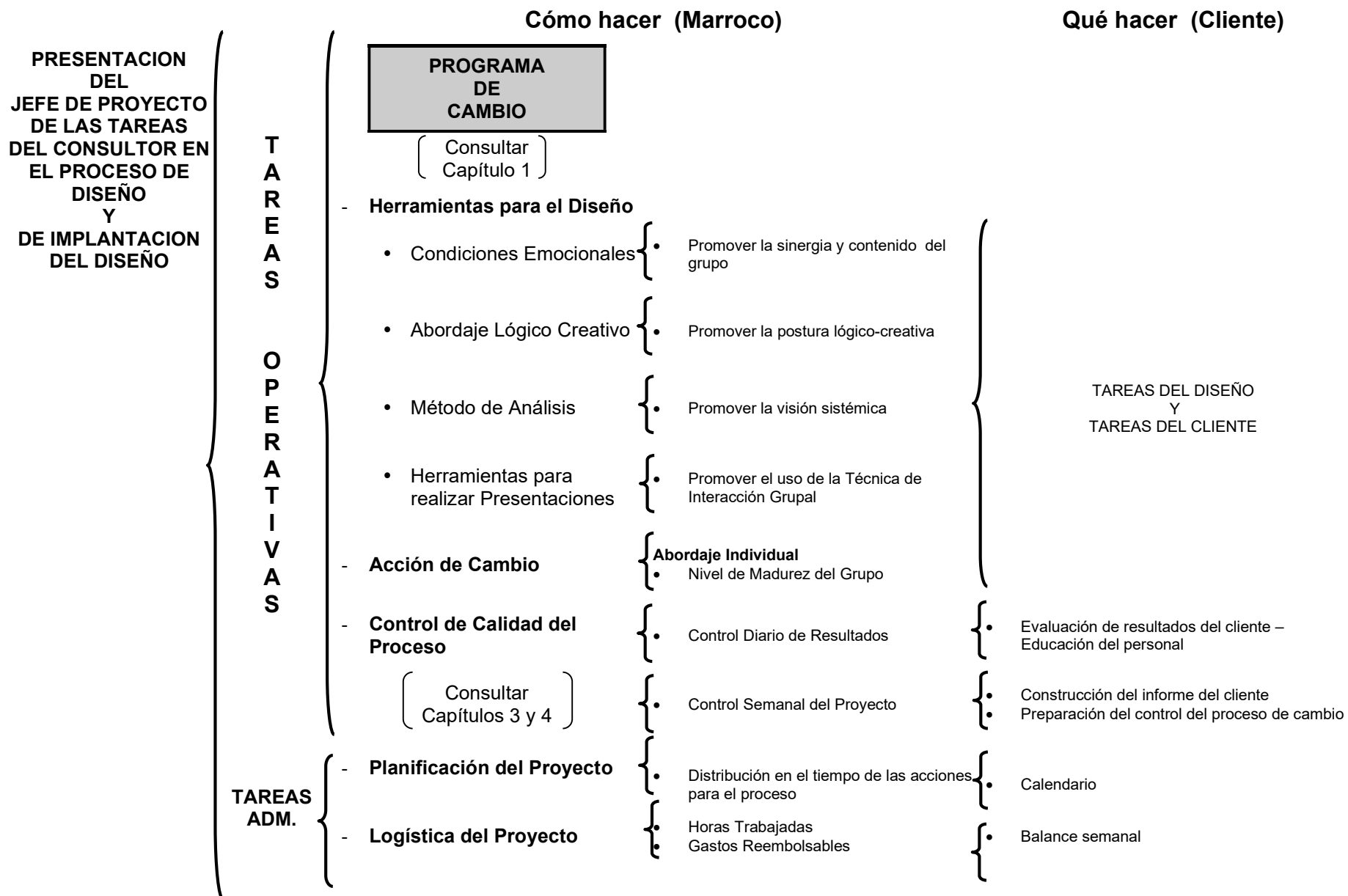
- Facilitar ejercicios para construir indicadores
- Centro de Conocimientos construye indicadores en relación con Formación y Crecimiento del personal y Perspectiva Financiera en relación con reducción de costos y nuevos negocios

- Metacognicion del Proceso

**Qué hacer (Cliente)**

- Determinación, situación actual y situación futura
- Pautas a seguir en el trabajo
- Naturaleza del Negocio
- Construcción Visión / Propósito
- Misión
- Principios
- Objetivos estratégicos
- Análisis de nuevos productos
- Análisis del nuevo negocio
  - Identificación de la realidad actual del Diseño
  - Identificación de brechas
  - Planteamiento de estrategias para la reducción de las brechas
- Revisión
- Presentación (proceso de venta)
- Análisis de necesidades propias y del cliente
- Plan de Negocio
  - Precios
  - Costo
  - Bench-Marking
- Análisis de Patrones Costo-Beneficio
- Tareas del cliente







## **TAREAS DEL JEFE DE PROYECTO**

### **ADMINISTRATIVAS**

El Jefe de Proyecto realiza las Tareas de Planificación del Proyecto y Programación de Logística del Personal según se anota en el proceso de implantación.

### **OPERATIVAS**

#### **Presentación de la Asesoría**

Es responsabilidad del Jefe de Proyecto o del Socio Consultor, presentar al cliente los esquemas de las tareas a ejecutar y las que corresponden al Jefe de Proyecto.

Se recomienda que esta explicación se haga durante todo el proceso de diseño, con la persona responsable del proyecto por parte del cliente. Esta acción es adicional a la presentación que se realiza al inicio de la asesoría con el grupo directivo que la contrata.

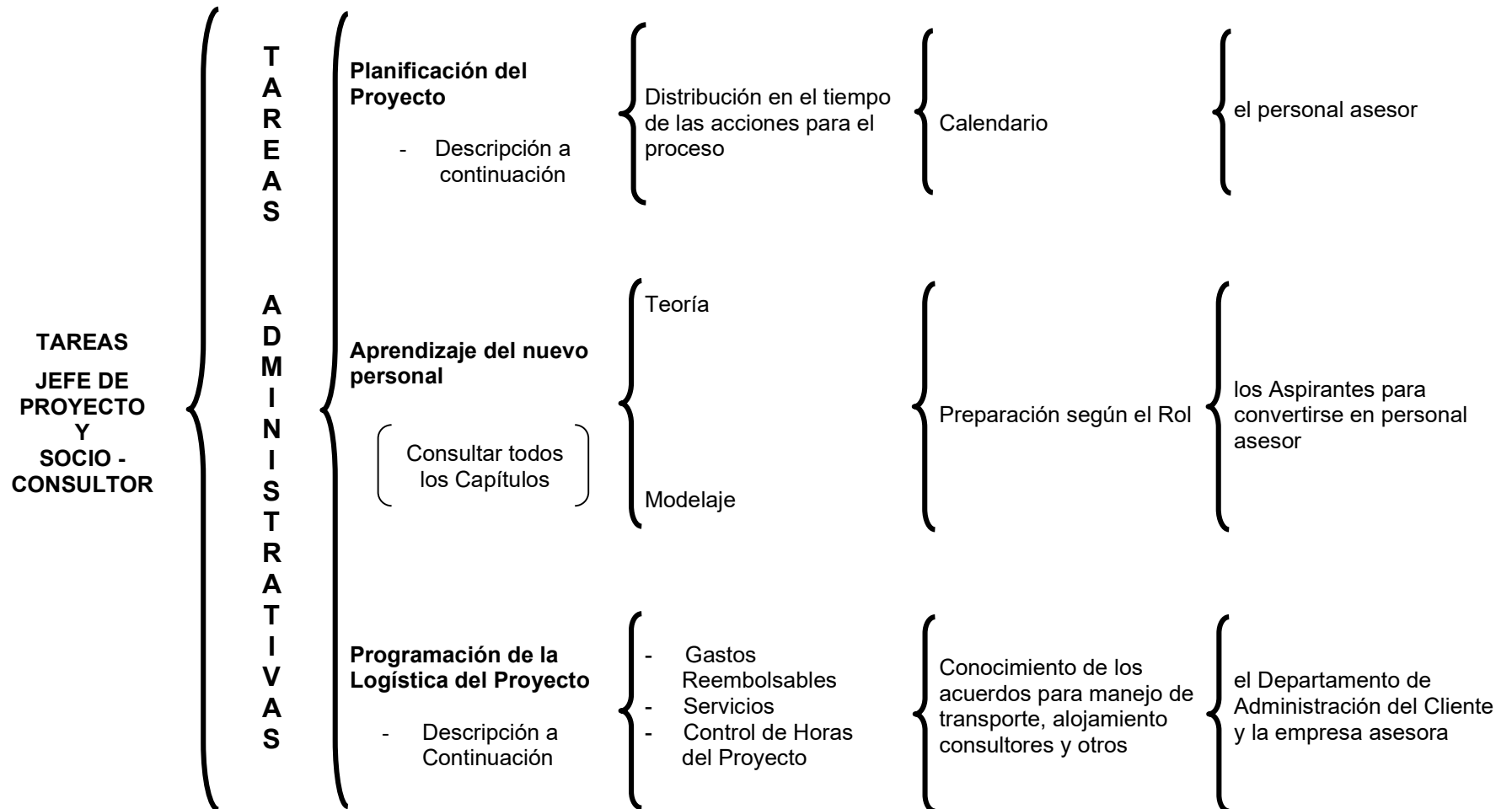
#### **Control Diario de Resultados**

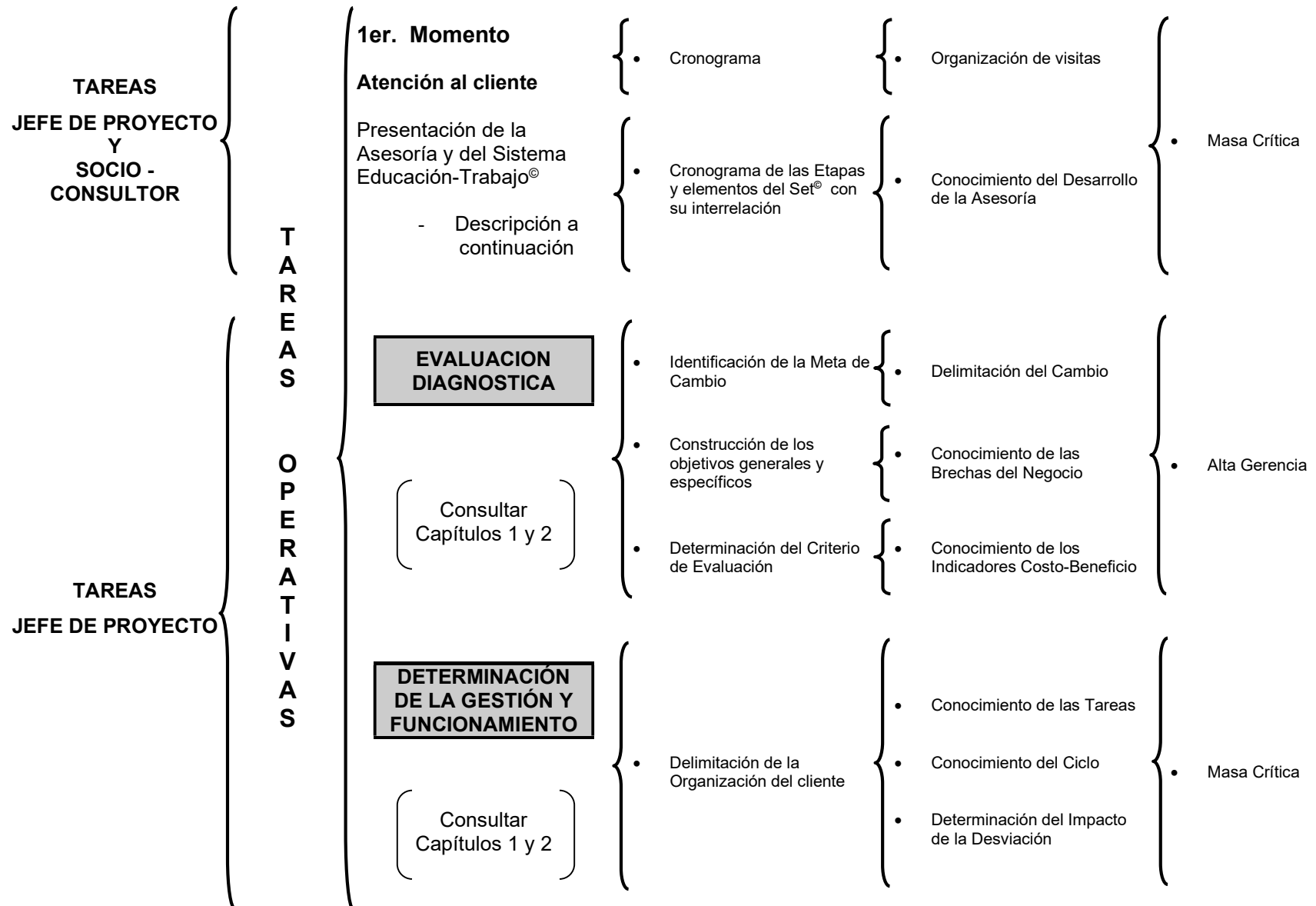
y

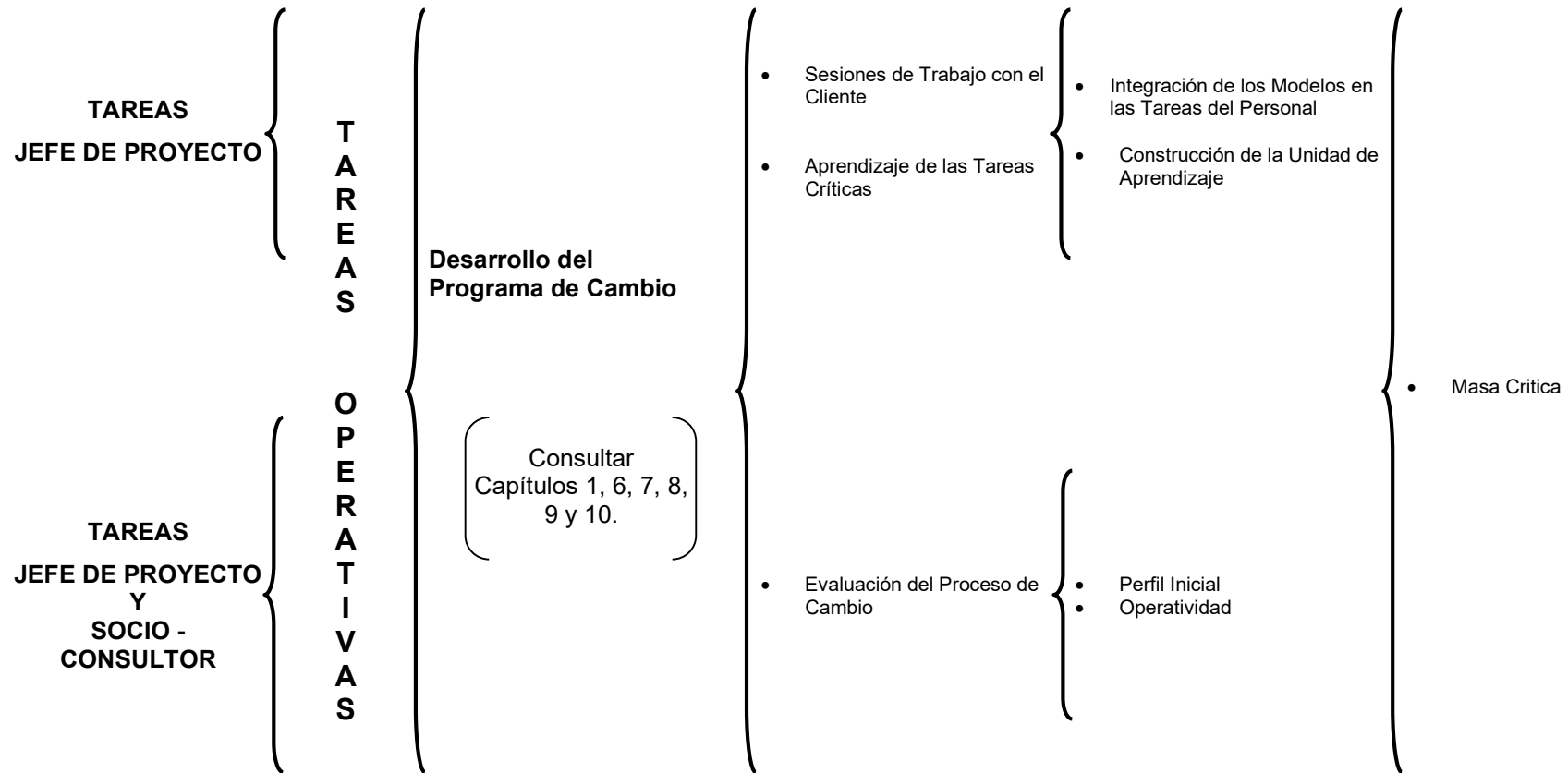
#### **Control y Cierre Semanal del Proyecto**

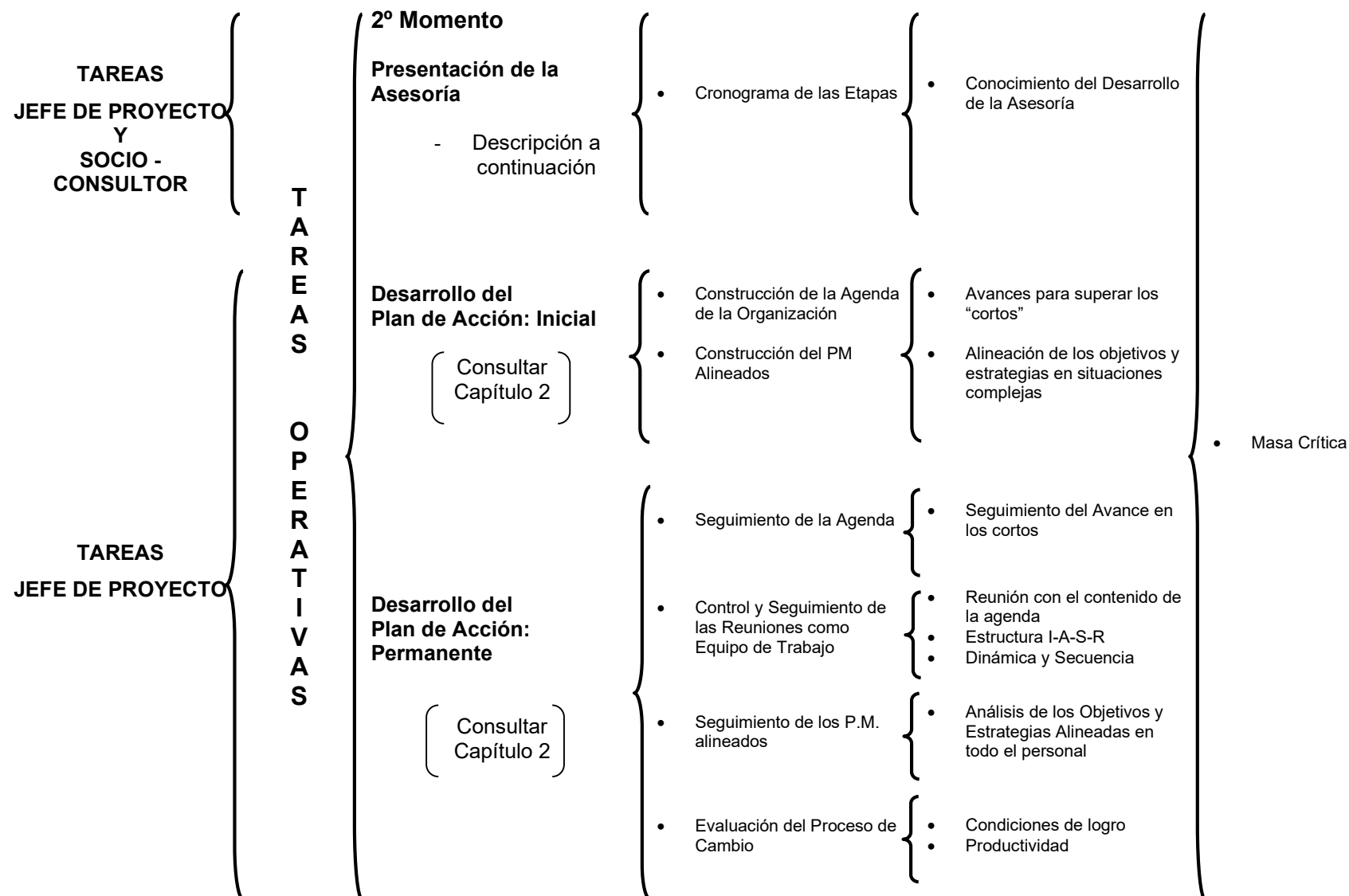
Estas actividades se realizan según lo anotado en el proceso de implantación

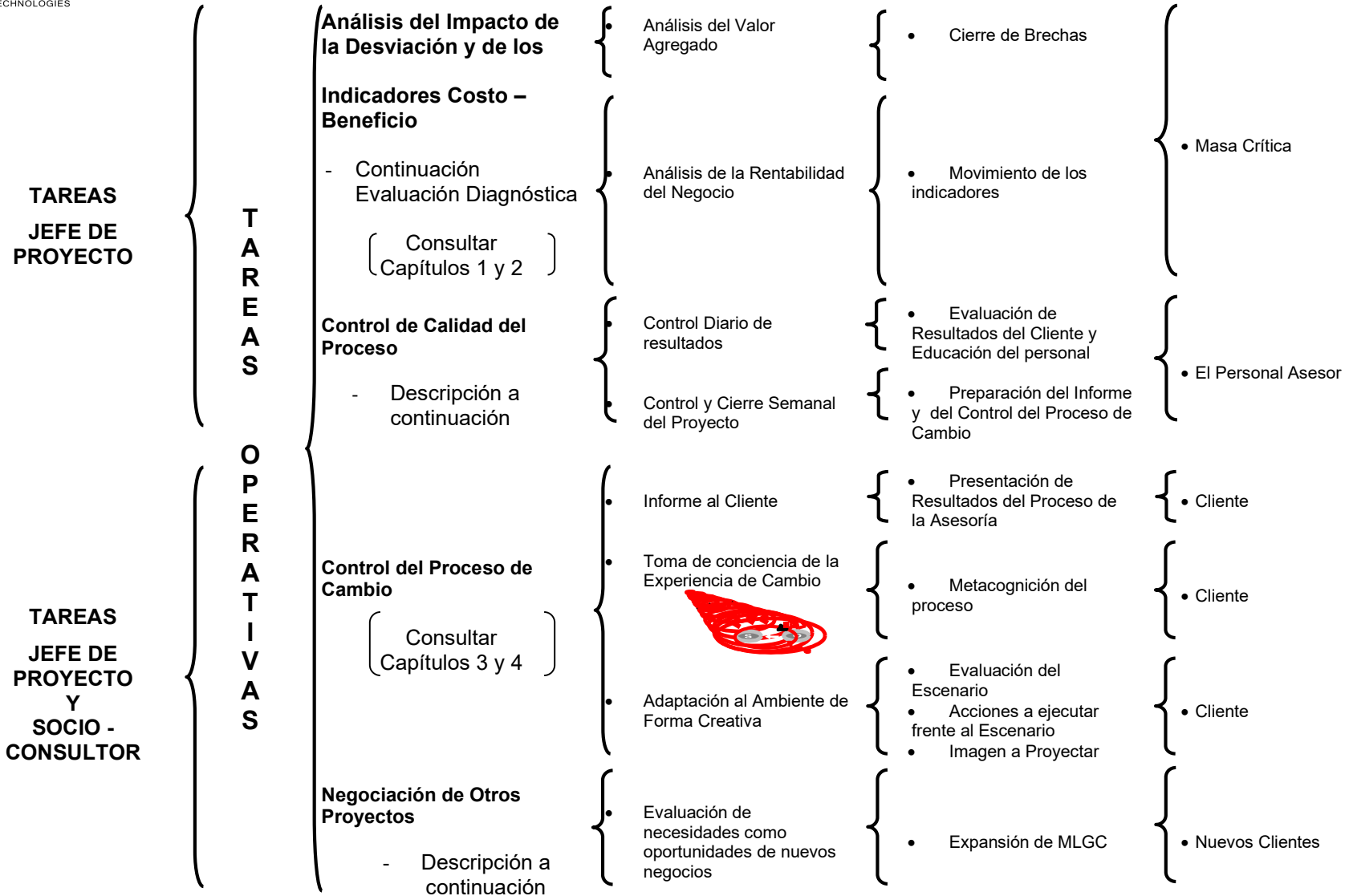
### ***5.1.1.2. IMPLANTACION DEL CAMBIO***











## **TAREAS DEL JEFE DE PROYECTO Y SOCIO - CONSULTOR**

### **ADMINISTRATIVAS**

#### **Planificación del Proyecto**

El Jefe de Proyecto y Socio – Consultor distribuirán las tareas de los Consultores y Facilitadores en el tiempo del proceso de la asesoría, para garantizar que cada etapa se cumpla dentro del tiempo estipulado.

Ambos deberán evaluar las dificultades de su personal para el aprendizaje necesario y reforzar su preparación a fin de garantizar el mejor desempeño.

#### **Programación de la Logística del Proyecto**

El Jefe de Proyecto deberá informarse de los acuerdos que el Departamento de Administración y la empresa misma lleguen con el cliente, en cuanto a pasajes de avión, taxis y alojamiento se refiere. Igualmente debe transmitir estos acuerdos al Consultor para que éste pueda desempeñar su tarea de Desarrollo de Programación de la Logística.

Asimismo debe reportar los gastos reembolsables, en el formato destinado para este fin y recolectar estos de los Facilitadores y Socios Consultores, para revisarlos y entregarlos a Administración con sus correspondientes facturas.

El Jefe de Proyecto también deberá suministrar al Consultor, la información de las horas trabajadas, para que éste llene el formato correspondiente, tal y como se explica en las tareas del Consultor. De no existir esta figura el Jefe de Proyecto realizará estas tareas.

Estas acciones deberán ser analizadas y evaluadas por el Socio – Consultor.

### **OPERATIVAS**

#### **Atención al Cliente**

El Jefe de Proyecto o Socio Consultor, organizará su atención al cliente, según el tamaño de la masa crítica y su distribución geográfica.

La información del directorio telefónico del cliente la obtendrá el Consultor.



## **Presentación del Sistema Educación-Trabajo<sup>®</sup>.**

Se presenta el rol de Marroco en el proceso de cambio de la organización. También se presentan los 5 elementos que integran el Sistema Educación-Trabajo<sup>®</sup>: el núcleo, gestión, funcionamiento, nuevo comportamiento y nueva acción gerencial.

A continuación se propone el significado de cada elemento, utilizando un lenguaje sencillo y pragmático.

Después se describe, como se relacionan estos elementos de forma dinámica, para lograr la alineación del negocio.

Con este objeto, se usa un conjunto de láminas, que deben renovarse constantemente en el tiempo según el negocio.

### **Presentación de la Asesoría**

Es responsabilidad del Socio Consultor o del Jefe del Proyecto, presentar la secuencia de nuestra asesoría a partir de la siguiente explicación:

Nuestro trabajo comienza con una Evaluación Diagnóstica cuyo propósito es:

- a) Evaluar las Condiciones Iniciales de la Organización.
- b) Recabar información del Estado Actual “A” y Final “Z”, deseado por la organización.
- c) Informar a la Alta Administración de la Organización y al personal<sup>1</sup> participante, la dinámica del trabajo a realizar, metas y objetivos a alcanzar, apoyo requerido por parte de ellos en el trabajo, y la función de los Consultores.
- d) Identificar las Dificultades y Obstáculos a encontrar en el Proceso de Cambio.
- e) Definir el Programa de Administración del Cambio desde “A” hasta “Z”.

La Segunda etapa del proceso se inicia con un conjunto de Sesiones de Trabajo, para introducir a los participantes en el Proceso de Cambio, e iniciarlos en el aprendizaje de los Modelos de Acción, Pensamiento y Actitud. Estos Modelos proveen al usuario la congruencia en el Hacer, Sentir y Pensar laboral, acorde con las nuevas realidades. Se trata de promover el desarrollo de sus capacidades, actitudes, aptitudes e intereses. Es decir, desarrollar su capacidad de síntesis, análisis, de pensamiento lógico, y además, desarrollar su auto-control emocional social dentro de un marco ético. Aquí el personal “aprende a cambiar.”

---

<sup>1</sup> En nuestro trabajo llamamos “gerente” al personal que lideriza un grupo y “profesional” a quienes no tienen responsabilidades administrativas sobre otros aunque tengan un cargo gerencial.



La tercera etapa consiste en el levantamiento de las tareas y carencias individuales de la “masa crítica”<sup>2</sup>.

Durante esta etapa se incorporan también en las tareas cotidianas del personal, las herramientas intelectuales, las habilidades gerenciales y el desarrollo de cualidades personales, aprendidas en las Sesiones de Trabajo. Esta actividad se realiza para adquirir el Nuevo Perfil Integral y para el ajuste continuo durante las Tareas, Reuniones y Asistencia Individualizada (coaching). Así ocurre el cambio de mentalidad del personal.

En esta etapa, comienza a observarse los resultados del aprendizaje del desarrollo integral, mediante la generación de **Aportes** lógicos y creativos, que reducen las carencias que obstaculizan la Operatividad de la Organización y generan las “brechas” entre lo que se tiene y lo que se desea tener (los objetivos). Los Aportes se evalúan con los indicadores “duros” de la organización. Igualmente en esta etapa, el gerente se convierte en facilitador de aprendizaje significativo para su personal y se construye la Unidad de Aprendizaje. Esto permite lograr el Factor de Desarrollo Organizacional. Este proceso se evalúa en forma continua, sistemática y permanente. Además se mantiene un control de calidad del proceso.

La cuarta etapa consiste en un proceso de reflexión, sobre como ha sucedido el proceso de transformación. Además se mantiene un control de calidad del proceso diario y semanal.

Igualmente incluye la acción de Análisis del Impacto de la Desviación y de los Indicadores Costo – Beneficio durante todo el proceso de transformación.

Aquí culmina la primera fase de la asesoría para el Cambio, que significa cambio de Mentalidad del Personal, Factor de Desarrollo Organizacional y Construcción de la Unidad de Aprendizaje como Centro de Conocimientos, quién es responsable de mantener el cambio.

El Socio Consultor o el Jefe de Proyecto debe realizar una explicación al inicio de la segunda fase.

Primero ubica al cliente en relación al cambio de la organización que se obtuvo en la primera fase, con el apoyo de las dos láminas siguientes Nos. 25 y 26 .

La quinta etapa significa la continuación del esfuerzo, que ha venido manteniéndose desde el principio del proceso de asesoría. Hay que explicar que son dos acciones simultáneas. Esto es, la integración de las tareas críticas para el cambio de la Organización y al mismo tiempo la construcción de las cuatro condiciones que resultan de estas tareas, para mejorar sus resultados.

---

<sup>2</sup> Masa Crítica la definimos como el menor número de participantes que pueden llevar a cabo el Cambio en la organización.



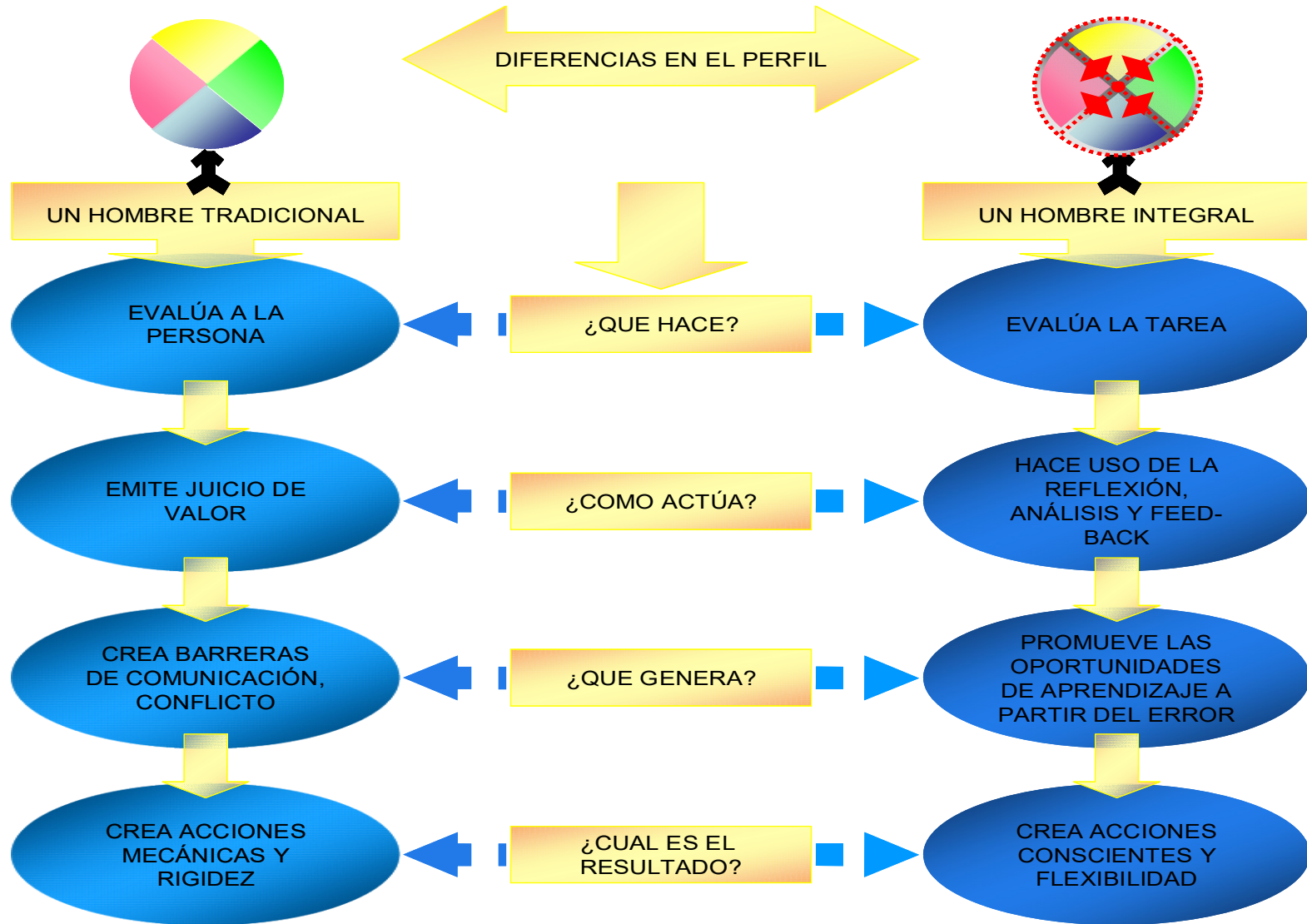
Esta etapa se inicia con el levantamiento del **Ciclo del Negocio** con los cortos. También con la construcción de la Agenda Organizacional y la creación del **Equipo de Trabajo**. Ambos representan las condiciones de logro necesarias en la organización y representan la **Nueva Acción Gerencial**, principal objetivo de la segunda fase. Esta tarea se mantiene a lo largo del resto de la asesoría.

En la sexta etapa se construye el Plan de Mejoras Alineado de los Objetivos y Estrategias. Este esfuerzo se evalúa mediante un proceso continuo, sistemático y permanente. Además igualmente se mantiene el control de calidad del proceso.

La séptima etapa consiste en el proceso de *Metacognición*, para reflexionar sobre cómo se llevó a cabo la totalidad del Proceso de Cambio.

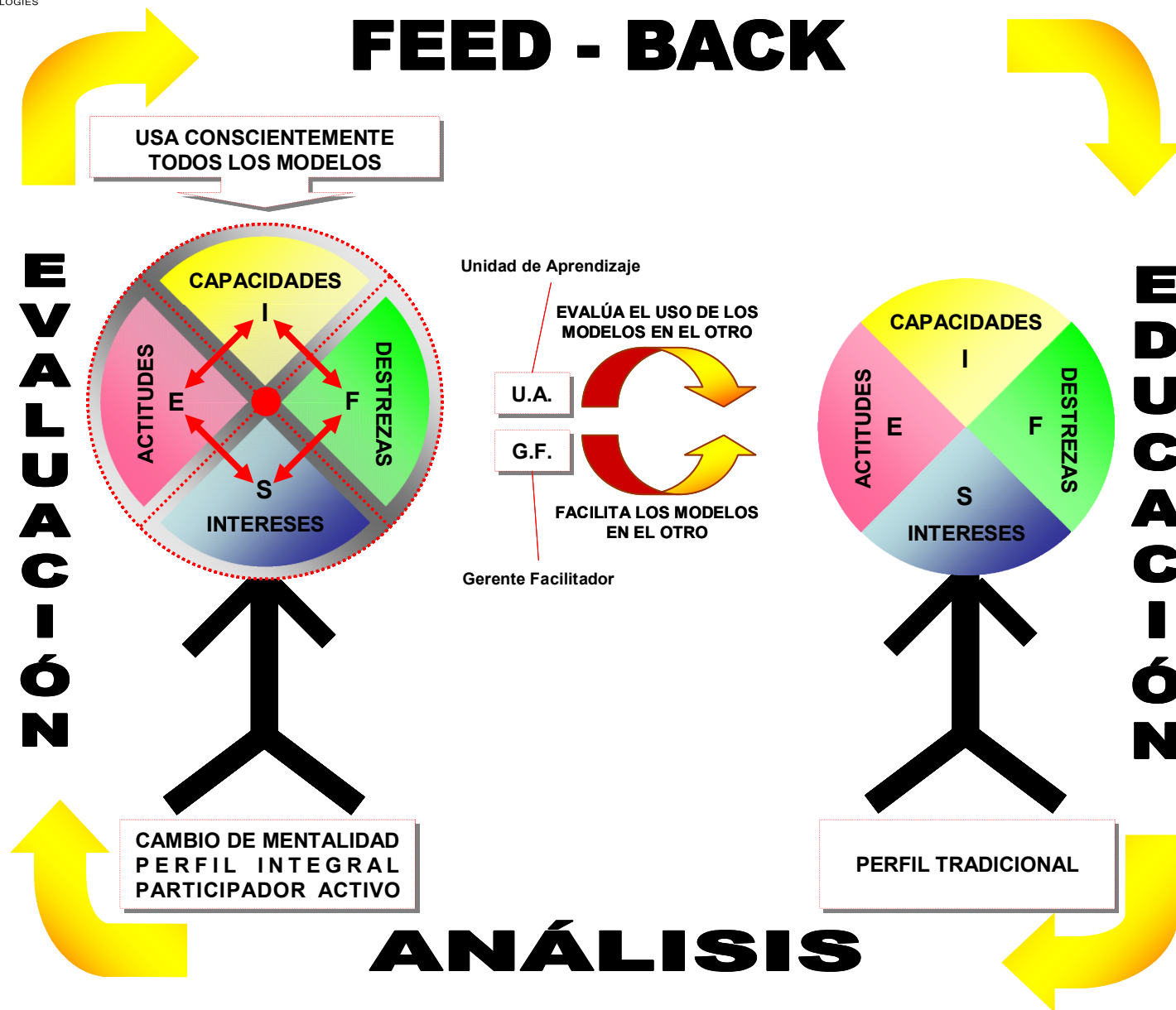
Aquí igualmente se realiza la acción de Análisis del Impacto de la Desviación y de los Indicadores Costo-Beneficio.

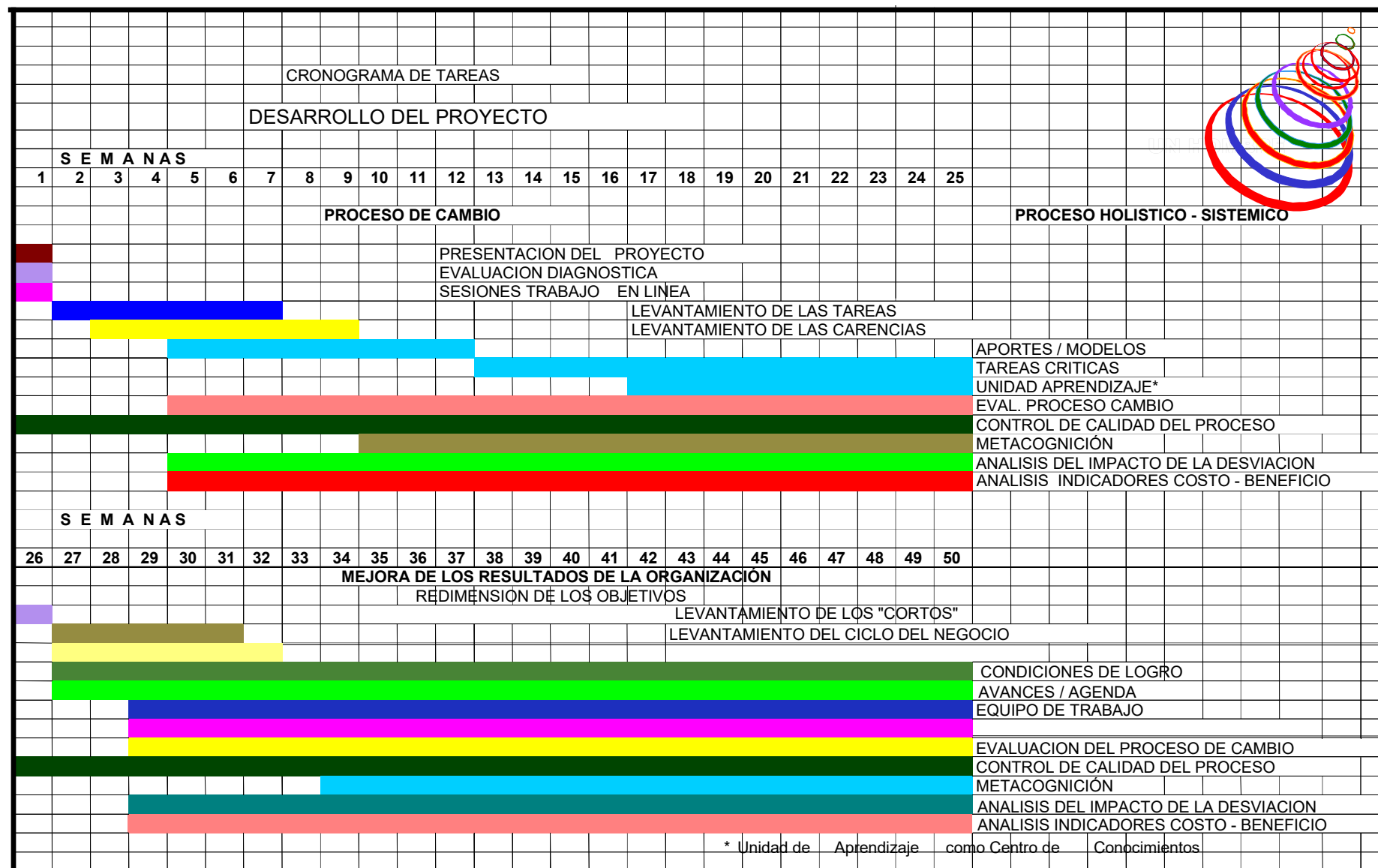
A continuación presentamos un cronograma como Anexo N° 49, de cómo se realizará la Asesoría.





# FEED - BACK





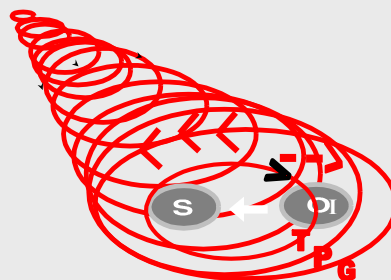
## SÍNTESIS

En la primera fase, se incorpora un Nuevo Perfil de Hombre en la **Operatividad** de la Organización. Este Nuevo Hombre detecta las carencias y mediante **APORTES**, reduce la brecha **OPERACIONAL** que separa los objetivos de la meta.

El proceso de Mejora de los Resultados complementa la primera fase y es una acción simultánea con el Proceso de Cambio.

En esta segunda fase, ese mismo hombre con el Nuevo Perfil, se “paseará” por el Ciclo del Negocio, y en ese andar, detectará los “cortos” que crean brechas en la **PRODUCTIVIDAD**. Esto permitirá al personal trabajar en función de eliminar los más importantes, que se determinarán según el efecto que cada uno de ellos tenga en la **PRODUCTIVIDAD** de la Organización.

Es importante aclarar que el diagrama muestra una secuencia de las actividades en forma lineal, pero es necesario saber que el trabajo se realiza como una espiral con avances y retrocesos, redimensiones, reevaluaciones, etc. Esta idea es la que pretende sugerir nuestro logotipo, donde la primera elipse de la espiral, **la que sirve de base**, muestra la incorporación del Nuevo Perfil para generar una Organización Integral (OI) apta para funcionar en una Sociedad (S) cambiante. Tomando en cuenta, la interrelación de los tres factores Tecnología-Procesos-Gente (T-P-G)



### **Control Diario de los Resultados (si lo permite la distribución geográfica del proyecto)**

El Jefe de Proyecto se reúne con los Facilitadores y Consultores, un mínimo de 3 días por semana (una vez finalizada la jornada de trabajo con el cliente), a fin de analizar la efectividad de las acciones del día, comparando los resultados obtenidos con los objetivos planteados para el mismo. Debe promover en su personal la metacognición, el reconocimiento de sus debilidades y la búsqueda de estrategias para solventarlas, planificando acciones en el tiempo que aseguren el éxito de la asesoría. Aprovechará cualquier situación planteada para proporcionar el aprendizaje que corresponda en la búsqueda del Desarrollo Integral de Facilitadores y Consultores, con el objeto de que puedan modelarlo al cliente a lo largo del proceso de asesoría.

Además supervisa para cada etapa del Proceso lo ya explicado en las Tareas del Consultor.

En estas reuniones debe informar los resultados del Control del Proceso de Cambio realizado con el cliente, para que sirva de norte en el trabajo de Facilitadores y Consultores.

### **Control y Cierre Semanal del Proyecto**

El Jefe de Proyecto se reúne con el personal asesor cada semana para tratar los siguientes puntos:

- Supervisar las actividades del Facilitador y del Consultor
- Chequear la información del Consultor en relación con la Determinación del Alcance, Impacto de la Desviación en el Proceso de Cambio y la reportada por el sistema de computación para la fase de Mejora de los Resultados de la Organización.
- Evaluar el Proceso de Cambio.
- Facilitar el aprendizaje que considere necesario según la evaluación realizada al personal y los resultados del Proceso de Cambio.
- Supervisar la construcción del informe para el cliente durante el proceso de Cambio y Mejora de los Resultados de la Organización.
- Preparar las reuniones de control del proceso de cambio.

El Jefe del Proyecto es el responsable del éxito de la asesoría. Por tanto debe velar por el buen desenvolvimiento del proceso y garantizar el perfil del Ser Integral en el personal que labora en la asesoría, sin lo cual los Facilitadores y Consultores no lograrían desarrollarlo en el cliente.

### **Negociación de otros Proyectos.**

El Jefe de Proyecto debe realizar un análisis de las necesidades del cliente durante el proceso de cambio que esté llevándose a cabo.

Estas necesidades son las oportunidades para conseguir nuevos proyectos.

***5.1.2. CARPETA DE TRABAJO  
EN EL PROCESO DE  
IMPLANTACION***



El Jefe de Proyecto realiza las tareas correspondientes a su responsabilidad y la del Consultor, en caso de no existir esta figura en un proyecto específico. Además maneja una carpeta de trabajo con la siguiente tabla de contenidos.

Esta misma incluye las acciones de planificar y evaluar el proceso de asesoría y del personal consultor.

El Jefe de Proyecto actualizará el material incluido en la carpeta para cada proyecto.

## **TABLA DE CONTENIDO**

- 1. Planificación del Proyecto**
  - 1.1. Distribución del Trabajo
  - 1.2. Aprendizaje del Nuevo Personal
- 2. Presentación de la asesoría**
- 3. Evaluación Diagnóstica**
- 4. Determinación de la Gestión y Funcionamiento del Negocio**
  - 4.1. Estructura Organizacional y Masa Crítica
  - 4.2. Tareas y Ciclo del Negocio, Determinación del Alcance y del Impacto de la Desviación
- 5. Evaluación del Proceso de Cambio**
  - 5.1. Perfil Inicial del Personal
  - 5.2. Fase Proceso de Cambio
  - 5.3. Fase Mejora de los Resultados
  - 5.4. Análisis de los Indicadores Costo – Beneficio
- 6. Control y Cierre**
- 7. Control del Proceso de Cambio**
- 8. Negociación de Nuevos Proyectos**
- 9. Proposición de Nuevos Conocimientos**
- 10. Formatos de la Asesoría**
- 11. Material del Cliente**
- 12. Material de Apoyo (Carpetas anexas)**
- 13. Tareas Extras a Realizar**
- 14. Anotaciones**
- 15. Logística del Proyecto**
  - 15.1. Análisis de Horas Trabajadas y Gastos Reembolsables

## **1. Planificación del Proyecto**

### **1.1. Distribución del Trabajo**

El Jefe de Proyecto analizará el desarrollo de la asesoría según el diagrama anexo construido con el Socio – Consultor para planificar sus acciones y cumplir en el tiempo los logros propuestos. También organizará el calendario de atención al cliente.

Se debe recordar que el manejo del tiempo no es lineal, por tanto los lapsos se cumplen en forma aproximada con el compromiso del tiempo total.

### **1.2. Aprendizaje del Nuevo Personal**

El Jefe de Proyecto propone la formación del nuevo personal según el rol a desempeñar y se apoyará en el material correspondiente.

## **2. Presentación de la Asesoría**

El Jefe de Proyecto acompaña al Socio-Consultor en la presentación al cliente de su proceso en la asesoría. En caso necesario, igualmente puede hacer él mismo la presentación.

## **3. Evaluación Diagnóstica**

El Jefe de Proyecto facilita al cliente la elección de la Meta de Cambio, Objetivos e Indicadores Costo-Beneficio. Esta información permite orientar las acciones del consultor y del facilitador.

En este mismo apartado se incluye el cuestionario para entregar al cliente antes de asistir a las reuniones de Evaluación Diagnóstica y un ejemplo para construir la Meta de Cambio.

El mismo se utiliza con clientes que pueden resentir la dinámica de un grupo semi – estructurado.

## **4. Determinación de la Gestión y Funcionamiento del Negocio**

### **4.1. Estructura Organizacional y Masa Crítica**

Aquí se anexará el organigrama por funciones o por procesos de la organización, el cual es suministrado por el cliente o se construye en la etapa de Diseño.

El cliente determina la masa Crítica y el Jefe de Proyecto de acuerdo con el socio Consultor, la distribuye entre el personal de acuerdo a su madurez.

#### **4.2. Tareas y Ciclo del Negocio, Determinación del Alcance y del Impacto de la Desviación**

La acción consiste en analizar la información recogida por el Consultor en relación a las Tareas, Carencias, Ciclo del Negocio y sus Debilidades e Impacto de la Desviación, según se encuentre en el Proceso de Cambio o Mejora de los Resultados respectivamente. Esto servirá para elaborar el Informe del Cliente.

### **5. Evaluación del Proceso de Cambio**

#### **5.1. Perfil Inicial del Personal**

El Jefe de Proyecto y Socio Consultor recogen en una carpeta los Perfiles Iniciales del Cliente y los clasifican por unidades de negocio en resistentes y no resistentes. Esta información la comparten con éste para conocer los resultados iniciales del cambio.

#### **5.2. Fase del Proceso de Cambio**

El Jefe de Proyecto realiza la evaluación de los Modelos de Comportamiento y Tareas Críticas cuando el proceso de cambio ocurre con una masa crítica numerosa.

Igualmente llenará las hojas de Adaptación Continua al Cambio y Operatividad. La información que necesita proviene del Consultor, quién la recoge con las hojas del Factor de Desarrollo Organizacional e Impacto de la Desviación

El Socio Consultor utilizará además el siguiente patrón, para identificar el nivel, en el cual se encuentran los agentes que conforman la organización, durante las tres etapas de cambio. Esto servirá de guía para orientar el esfuerzo a realizar.

#### **5.3. Fase Mejora de los Resultados**

El Jefe de Proyecto realiza la evaluación de las Condiciones de Logro según sea el tamaño de la organización. Igualmente determinará el Potencial de Ajuste y la Estrategia de Restauración.

Igualmente llenará las hojas de Calidad Integral del Proceso y Productividad.

La información que necesita proviene del Consultor quien la recoge con las hojas de las Condiciones de Logro e Impacto de la Desviación.

El Socio - Consultor utilizará además otro patrón anexo para identificar las Fases de Cambio.

A continuación analiza estos resultados en relación con las hojas de Operatividad y Productividad (análisis de los indicadores Costo – Beneficio).

### **5.3. Análisis de los Indicadores Costo – Beneficio**

El Jefe de Proyecto escribe mes a mes, el movimiento de los indicadores duros del negocio, en el formato de Operatividad, con los indicadores que aparecen en el formato de la Adaptación Continua al Cambio y de Productividad, con los indicadores que aparecen en el formato de la Calidad Integral del Proceso.

## **6. Control y Cierre**

El Jefe de Proyecto analizará diariamente (según su calendario) los resultados del cliente en la hoja de evaluación de los Modelos, Tareas Críticas y Condiciones de Logro.

Semanalmente construirá (según su cronograma) el “INFORME del Cliente” con los formatos determinados que llenan los consultores y facilitadores.

Con esta información organiza y planifica su reunión con el cliente, del control del proceso de cambio.

El Jefe de Proyecto mantendrá presente el deficit en la preparación de su grupo de trabajo para reorganizar y / o facilitar aprendizaje.

## **7. Control del Proceso de Cambio**

El Socio-Consultor prepara el Control del Proceso de Cambio con el Cliente durante la reunión semanal del personal asesor.

## **8. Negociación de Nuevos Proyectos**

El Jefe de Proyecto y Socio – Consultor analiza permanentemente las necesidades del cliente para el mercadeo de nuevos proyectos.



## **9. Proposición de Nuevos Conocimientos**

El Jefe de Proyecto incluirá aquí el material que le interesa al cliente aprender.

## **10. Formatos de la Asesoría**

En este apartado tendrá formatos que se emplean en cada una de las etapas de la asesoría, incluyendo el material sobre los modelos. Esto es con la finalidad de poder entregarlos ante cualquier necesidad del cliente, consultores y facilitadores.

## **11. Material del Cliente**

El Jefe de Proyecto utilizará este punto para recopilar información o insumos del negocio, que utilizará para el buen desenvolvimiento de la asesoría.

## **12. Material de Apoyo (Carpetas Anexas)**

Aquí se incluye el material bibliográfico o fundamentación teórica necesaria para respaldar el proceso.

## **13. Tareas Extras a Realizar**

El Jefe de Proyecto incluirá cualquier asignación especial que le sea dada o anotaciones sobre acciones pendientes.

## **14. Anotaciones**

Este apartado tiene como finalidad registrar cualquier información importante para el Jefe de Proyecto.

## **15. Logística del Proyecto**

### **15.1. Análisis de Horas Trabajadas y Gastos Reembolsables**

El Jefe de Proyecto analizará el Control de Horas Trabajadas y Gastos Reembolsables que realiza el consultor asegurándose el buen cumplimiento en el registro de recaudos.

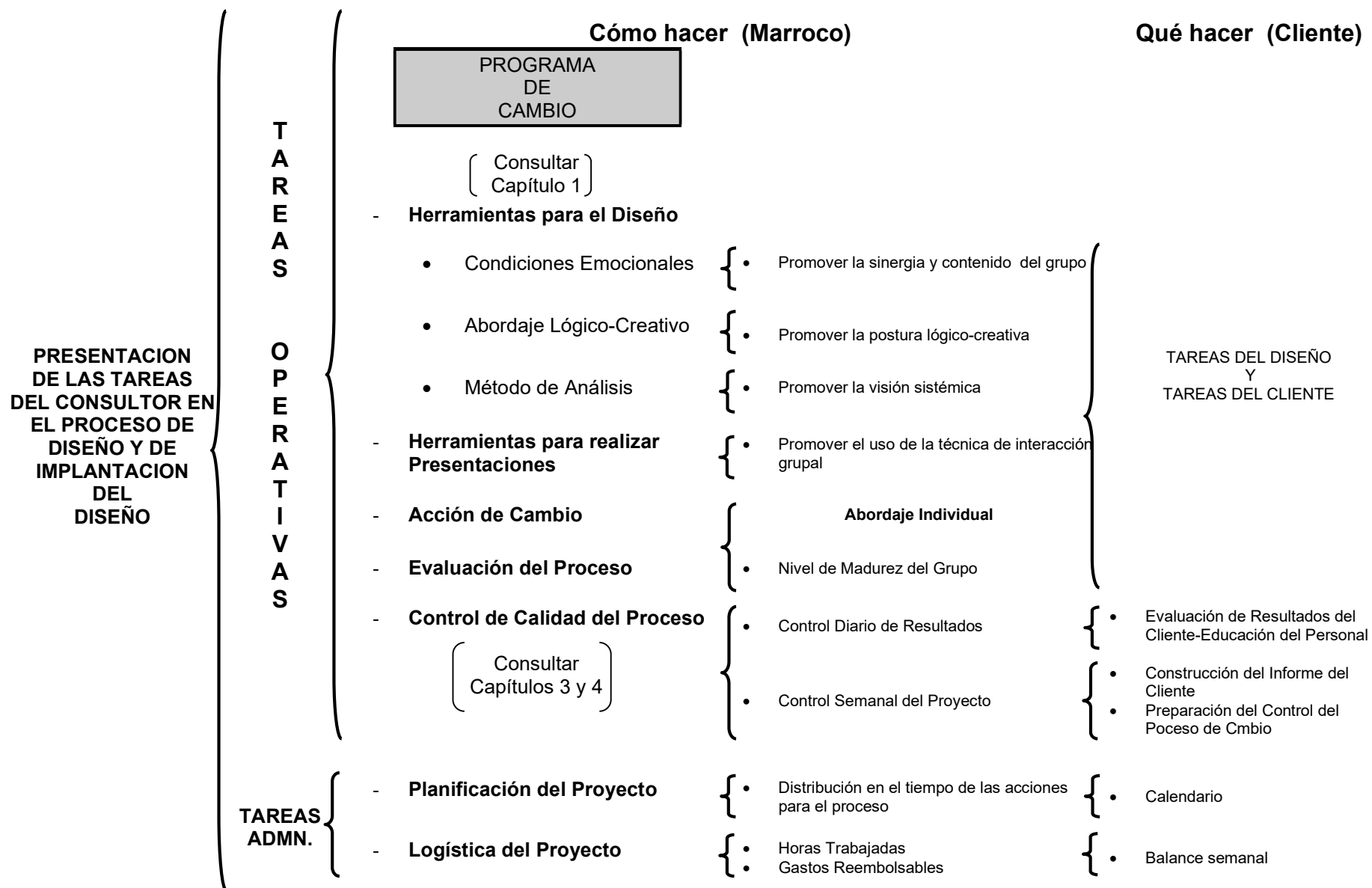
## **5.2.    *CONSULTOR***

### ***5.2.1. TAREAS***

### ***5.2.1.1. DISEÑO***

**TAREAS  
DEL  
CONSULTOR  
PARA LA  
REALIZACION  
DEL  
DISEÑO**

|                                      | <b>Cómo hacer (Marroco)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Qué hacer (Cliente)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | <b>EVALUACION DIAGNOSTICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación, situación actual y situación futura</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                      | <p>( Consultar Capítulo 1 )</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pautas a seguir en el trabajo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Construcción:                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| • <b>Meta de Cambio</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar criterios de análisis               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Análisis</li> <li>- Programación</li> <li>- Construcción de estrategias y planes</li> </ul> </li> <li>• Facilitar ejercicios de creatividad</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza del Negocio</li> <li>• Construcción Visión / Propósito</li> <li>• Misión</li> <li>• Principios</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Análisis de nuevos productos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| • <b>Objetivos (Brechas)</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar ejercicios de visualización de los productos y del mercado futuro</li> <li>• Proponer instrumentos para levantar información unificada</li> <li>• Facilitar Plan de Mejoras</li> <li>• Facilitar una estructura lógica de la información</li> <li>• Facilitar ejercicios para la evaluación de necesidades</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del nuevo negocio               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la realidad actual del Diseño</li> <li>• Identificación de brechas</li> <li>• Planteamiento de estrategias para la reducción de las brechas</li> </ul> </li> <li>• Revisión</li> <li>• Presentación (proceso de venta)</li> <li>• Análisis de necesidades propias y del cliente</li> </ul> |
| • <b>Criterio de Evaluación</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar ejercicios para construir indicadores               <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Conocimientos construye indicadores en relación con Formación y Crecimiento del personal y Perspectiva Financiera en relación con reducción de costos y nuevos negocios</li> </ul> </li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Negocio               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios</li> <li>• Costo</li> <li>• Bench-Marking</li> </ul> </li> <li>• Análisis de Patrones Costo-Beneficio</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| • <b>Auto evaluación del Proceso</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metacognición del Proceso</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas del cliente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |





## **TAREAS DEL CONSULTOR**

### **ADMINISTRATIVAS**

El Consultor realiza las tareas de Desarrollo de la Programación de la Logística y del Control Administrativo del Proyecto según se anota en el proceso de implantación.

### **OPERATIVAS**

**Control Diario de Resultados**  
**Control y Cierre Semanal del Proyecto**

Estas tareas se realizan según lo anotado en el proceso de implantación correspondiente al Jefe del Proyecto

## ***5.2.1.2. IMPLANTACION***

## TAREAS DEL CONSULTOR

## O P E R A T I V A S

### Atención al Cliente

- Descripción a continuación

### EVALUACION DIAGNOSTICA

Consultar  
[ Capítulos 1 y 2 ]

### DETERMINACION DE LA GESTION Y FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

Consultar  
[ Capítulos 1 y 2 ]

### EVALUACION DIAGNOSTICA

Consultar  
[ Capítulos 1 y 2 ]

## Cómo hacer (Marroco)

- Directorio Telefónico del Cliente
- Horario del Consultor

- Análisis de Meta, objetivos e indicadores

- Estructura Organizacional y Masa Crítica

- Tareas del Negocio

- Ciclo del Negocio

- Alcance del cambio

- Determinación del Impacto de la Desviación en ambas fases

- Análisis del Impacto de la Desviación en ambas fases

- Agenda del cliente

- Dirección de Acción

- Organigrama del Negocio y Listado de Personas a ser Atendidas

- Conocimiento de la Gestión a partir de la Integración en un sólo esquema de las tareas

- Conocimiento del Funcionamiento de la Organización a partir de las interrelaciones de los Procesos – Tecnología – Gente

- Identificación de las áreas afectadas de trabajo/carencias
- Identificación de los Cortos / Debilidades

- Magnitud de la Brecha Educacional y Funcional

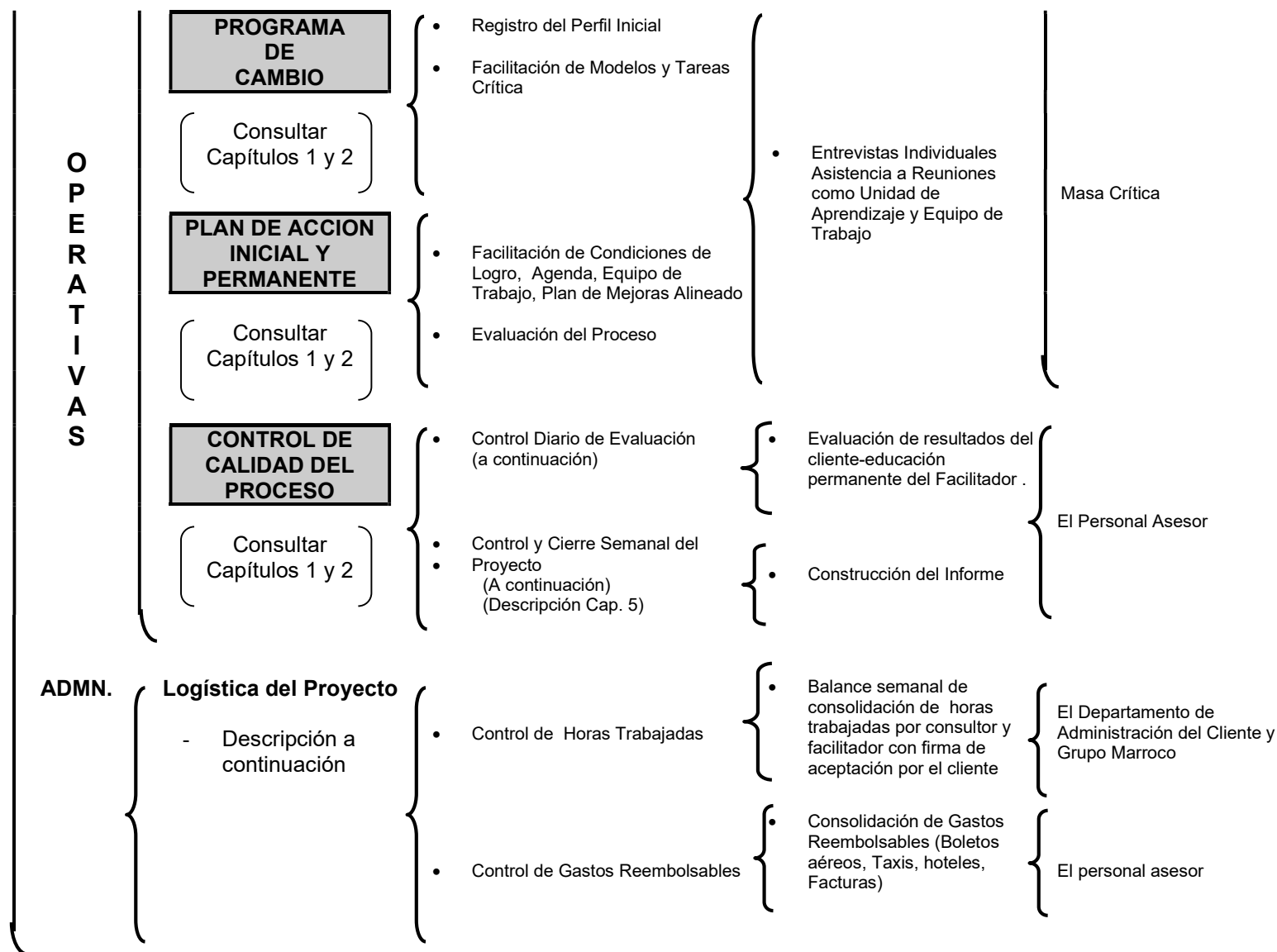
- Análisis del Valor Agregado que genera el cliente.

## Qué hacer (Cliente)

Masa Crítica

CONT....

## TAREAS DEL CONSULTOR



## **TAREAS DEL CONSULTOR**

### **ADMINISTRATIVAS:**

#### **Desarrollo de la Programación de la Logística**

El Consultor recibirá la información del Jefe de Proyecto acerca de los acuerdos que la empresa haya llegado con el cliente, en cuanto a traslados al sitio de trabajo (boletos aéreos, taxis, etc.), facturación, viáticos, etc.

Con esta información el Consultor tramitará semanalmente con el cliente todo lo referente a traslados y hospedaje del personal de la asesoría para entregar posteriormente al Jefe de Proyecto, Facilitadores y Socios Consultores sus pasajes aéreos (si fuera el caso), órdenes de taxi, si los hubiese y la información sobre su alojamiento durante la semana.

Asimismo, llenará el formato de Registro de Gastos Reembolsables, colocando el monto en cada uno de los ítems (comidas, pasajes, taxis, etc.). También deberá anexar las facturas que respaldan los gastos reportados y recaudará este registro de los Facilitadores, Jefes de Proyectos y Socios Consultores para entregarlo al Departamento de Administración.

El Consultor deberá llevar semanalmente un registro de las horas laboradas, indicando la cantidad de éstas para cada nivel de la organización. En este reporte agregará las horas dedicadas al cliente por el Jefe de Proyecto y Socio Consultor e inclusive las reportadas por el Facilitador. Esta información consolidada, la entregará al Departamento de Administración. Además llevará el control de horas acumuladas vs. horas totales del contrato, para realizar el balance de las horas trabajadas.

### **OPERATIVAS**

#### **Atención al Cliente**

El Consultor realiza el directorio telefónico del cliente para organizar su propio trabajo. Además deberá organizar su propio horario y supervisar el del Facilitador.

#### **Control Diario de Resultados**

El Consultor participará en la reunión diaria (una vez finalizada las labores con el cliente), con los Facilitadores y Jefe de Proyecto para conocer y analizar las acciones realizadas por el Facilitador, a fin de proponer estrategias para solventar las dificultades que éste haya encontrado durante el proceso.

### **Fase de Cambio**

Supervisará el uso de los instrumentos de registro en cuanto al contenido mismo, la disciplina en su llenado y el análisis de estos datos para el planteamiento de estrategias.

Chequeará cómo el Facilitador instala en la práctica los Modelos. Esto se refiere básicamente al número de personas que atiende, al tipo de preguntas que realiza, así como a la calidad y pertinencia de las mismas, para llevar al cliente al uso de las pautas de cada uno de los Modelos y al mismo tiempo identificar estas pautas en su acción y reconocer el proceso vivido en su adquisición.

Supervisará también cómo el Facilitador evalúa la presencia de los Modelos en el cliente, esto es:

En el D.P.L. Si el cliente precisa la situación. Responde a lo que se le pregunta. Establece relaciones lógicas.

En el D.P.C. Si utiliza las pautas, reestructurando y reorganizando las ideas dando lugar a ideas novedosas.

En los Modelos de Acción. Si sigue las pautas en particular 1) el “distinguir” en el Análisis de Situaciones 2) las “condiciones” adversas en el Análisis de Decisiones y 3) el planteamiento del “Area de Resultados Claves” y “Objetivos”, en base a los puntos débiles encontrados en la realización del Plan de Mejoras.

En los Modelos de Actitud. Si utiliza las pautas 1) En Negociación. Si resuelve situaciones con otros llegando a acuerdos beneficiosos para ambas partes. 2) En motivación. Si cumple acuerdos. 3) en Liderazgo Si toma en cuenta la madurez para la tarea de su personal y en base a ella interactúa con todos y 4) en comunicación. Si realiza y acepta feed-back.

Evaluará la calidad de los Aportes generados por el cliente para asegurar la presencia de los Modelos y que vayan dirigidos a la resolución de las carencias.

### **Fase Mejora de los Resultados**

El consultor chequeará igualmente los instrumentos de registro de la agenda organizacional, equipo de trabajo y plan de mejoras alineado. Esto significa asegurarse del llenado correcto de los formatos.

También evalúa los avances.



### **Control y Cierre Semanal del Proyecto**

El Consultor realizará semanalmente con su grupo de trabajo las siguientes actividades:

Una vez finalizado el proceso de Levantamiento de Tareas, integrará en uno sólo, todos los esquemas elaborados por cada una de las personas de la masa crítica, con el abordaje de los Facilitadores. En esta actividad deberá involucrar a los Facilitadores para que les sirva de aprendizaje.

Relacionará las Areas Afectadas y sus Carencias con los Objetivos de la Asesoría para determinar el alcance y el Impacto de la Desviación.

Revisará también los reportes del Programa de computación (Ciclo del Negocio), Determinación del Impacto de la Desviación y Determinación del Alcance.

Igualmente organizará las carpetas anexas de aportes y avances. También consolidará el material de todos en relación al Programa de Cambio y Plan de Acción para la construcción del informe.

El Consultor Supervisará las actividades de los Facilitadores para garantizar la efectividad de los mismos y promoverá aprendizaje en lo que considere necesario, para el buen desenvolvimiento de sus tareas y de la asesoría.

Por otra parte participará en el aprendizaje que el Jefe de Proyecto programe tanto para él como para los Facilitadores.

**5.2.2. *CARPETA DE TRABAJO  
EN EL PROCESO DE  
IMPLANTACION***



El Consultor realiza las tareas correspondientes a su responsabilidad, además maneja una carpeta de trabajo con la siguiente tabla de contenidos.

Esta misma incluye las acciones de Control y seguimiento del proceso de asesoría y del personal facilitador.

El Consultor actualizará el material incluido en la carpeta para cada proyecto.

## **TABLA DE CONTENIDO**

- 1. Atención al Cliente**
  - 1.1. Directorio Telefónico del Cliente
  - 1.2. Horario del Consultor
- 2. Evaluación Diagnóstica**
  - 2.1. Análisis de Meta, Objetivos e Indicadores
- 3. Determinación de la Gestión y Funcionamiento del Negocio**
  - 3.1. Estructura Organizacional y Masa Crítica
  - 3.2. Tareas del Negocio
  - 3.3. Ciclo del Negocio
  - 3.4. Determinación del Alcance
  - 3.5. Determinación del Impacto de la Desviación
- 4. Evaluación Diagnóstica (Continuación)**
  - 4.1. Análisis del Impacto de la Desviación
- 5. Programa de Cambio**
  - 5.1. Perfil Inicial del Personal
  - 5.2. Modelos y Tareas Críticas
  - 5.3. Evaluación del Proceso de Cambio
- 6. Plan de Acción: Inicial y Permanente**
  - 6.1. Condiciones de Logro, Ajuste y Restauración
  - 6.2. Agenda Organizacional
  - 6.3. Equipo de Trabajo
  - 6.4. Plan Integrado de Mejoras
- 7. Control de Calidad del Proceso**
  - 7.1. Control y Cierre Diario de Evaluación
  - 7.2. Control y Cierre Semanal del Proyecto
- 8. Material de Apoyo**
- 9. Logística del Proyecto**
  - 9.1. Registro de Horas Trabajadas
  - 9.2. Registro de Gastos Reembolsables

## **1. Atención al Cliente**

### **1.1. Directorio Telefónico del Cliente**

El Consultor anotará el nombre del cliente y su teléfono del trabajo así como el número de fax y correo electrónico.

Esto le permitirá concertar las citas con el mismo.

### **1.2. Horario del Consultor**

El Consultor analizará el cronograma de citas programadas por el mismo y el Facilitador con las personas que conforman la masa crítica.

Este calendario servirá al final de la semana, de insumo para el registro de horas trabajadas y para conocer la frecuencia de abordaje al cliente.

## **2. Evaluación Diagnóstica**

El Consultor analizará con el Jefe de Proyecto, el material del cliente sobre la Meta de Cambio, Objetivos e Indicadores para organizar sus acciones y las del Facilitador.

## **3. Determinación de la Gestión y Funcionamiento del Negocio**

### **3.1. Estructura Organizacional y Masa Crítica**

El Consultor supervisará los formatos llenados por el Facilitador para establecer el esquema organizacional del cliente, bien sea por funciones o por procesos. Igualmente supervisará y actualizará los listados de la masa crítica para asegurarse en forma precisa de la atención al cliente.

### **3.2. Tareas del Negocio**

El Consultor consolidará los formatos llenados por el Facilitador en forma de esquema para conocer las relaciones entre las tareas del cliente

### **3.3. Ciclo del Negocio**

El Consultor supervisará el Ciclo del Negocio a partir de los formatos llenados por el Facilitador.

### **3.4. Determinación del Alcance**

#### **Fase Proceso de Cambio**

En este formato se integra la información recabada por el Consultor y el Facilitador en el proceso de levantamiento de tareas. Aquí se identifica la persona, el área afectada en su tarea y la carencia que tiene la misma.

#### **Fase Mejora de los Resultados**

El sistema de computación genera un reporte con el nombre de la entidad responsable de los cortos que genera y la debilidad de los mismos.

### **3.5. Determinación del Impacto de la Desviación**

#### **Fase Proceso de Cambio**

Se relaciona cada entidad de negocio con las áreas afectadas de trabajo y sus carencias, los objetivos e Indicadores

#### **Fase Mejora de los Resultados**

Se relaciona también cada entidad de negocio con los cortos y sus debilidades, los objetivos e Indicadores.

## **4. Evaluación Diagnóstica (Continuación)**

### **4.1. Análisis del Impacto de la Desviación**

El Consultor supervisa los formatos realizados por el Facilitador.

El Facilitador establece el valor agregado que genera el cliente a partir de la relación entre características del Aporte-Carencia-Objetivo-Indicador-Costo-Beneficio.

Igualmente la relación Avance-Debilidad-Objetivo-Indicador-Costo-Beneficio.

## **5. Programa de Cambio**

### **5.1. Perfil Inicial del Personal**

El Consultor levanta la información del Perfil Inicial del Cliente cuando corresponde a la gerencia media.

El Consultor consolida la información propuesta por el Facilitador y analiza donde debe focalizarse el esfuerzo con las acciones a desarrollar el Facilitador.

### **5.2. Modelos y Tareas Críticas**

El Consultor integra los Modelos y Tareas Críticas en las tareas del cliente con el nivel más alto de responsabilidad dentro del negocio.

### **5.3. Evaluación del Proceso de Cambio**

En la Etapa de Diseño el Consultor puede evaluar (si es necesario), el cambio de mentalidad y desarrollo integral del cliente.

El Consultor llevará las hojas de evaluación de los Modelos y Tareas Críticas y señalará con un tilde el resultado exitoso de la masa crítica con el uso de estas tareas y de las Condiciones de Logro. El último formato comienza a utilizarse a partir del cuarto mes de la Asesoría.

El Consultor llena la hoja del Factor de Desarrollo Organizacional, con los resultados en la evaluación de las Tareas Críticas.

El Consultor recoge la información de los Informes de Gestión del Cliente y otros reportes para organizar la información del negocio que el Jefe de Proyecto analiza sobre la Operatividad y Productividad.

## **6. Plan Inicial y Plan Permanente**

### **6.1. Condiciones de Logro, Ajuste y Restauración**

El Consultor anotará en el formato correspondiente, el nombre de todas las personas abordadas durante la asesoría, señalando con un tilde sólo quienes son exitosas en las Condiciones de Logro. Igualmente determina con las tablas correspondientes el Potencial de Ajuste y la Estrategia de Restauración.

## **6.2. Agenda Organizacional**

El Consultor colocará en el correspondiente formato, el número de la línea en corto y su nombre.

Igualmente colocará en la casilla correspondiente, las entidades que intervienen en esa relación (origen-destino), la debilidad de la línea en corto, su naturaleza y los avances para su solución. Finalmente colocará el objetivo y el indicador impactados por ese corto y la fecha de cada registro.

## **6.3. Equipo de Trabajo**

El Consultor registrará el funcionamiento de la reunión con la información que sugiere cada casilla.

Luego escribirá la “fecha de cada reunión” y al lado de ésta, en los espacios correspondientes, la “información presentada” y “acciones determinadas” precisando: ¿Qué acción?, ¿Cómo se va a realizar?, ¿Quién las hará y cuándo?. A continuación anotará el “seguimiento” que se hará sobre éstas acciones, señalando ¿Quién lo realizará y cómo?, luego “los resultados que se esperan”, precisando ¿cuáles y para cuándo? Y finalmente el “nombre de los participantes”.

## **6.4. Plan de Mejoras Alineado**

El Consultor alinearé horizontal y verticalmente los objetivos y estrategias de la organización siguiendo la determinada estructura del formato.

# **7. Control de Calidad del Proceso**

## **7.1. Control Diario de Resultados**

El consultor analizará los resultados del facilitador a partir de la hoja de evaluación de los Modelos de Comportamiento, Tareas Críticas y Condiciones de Logro en el cliente y a partir de estos determinará las acciones a seguir y el aprendizaje que requiere el facilitador.



### **7.2. Control y Cierre Semanal del Proyecto**

El Consultor realizará el control y seguimiento a todos los formatos de registro del Facilitador y Jefe de Proyecto para la construcción del informe del cliente. Igualmente entregará este material para su transcripción y hará un seguimiento de las correcciones necesarias.

## **8. Material de Apoyo**

El Consultor guardará en este espacio el material importante para lograr el mejor desempeño en sus tareas.

## **9. Logística del Proyecto**

### **9.1. Registro de Horas Trabajadas**

El Facilitador reportará semanalmente el número de horas trabajadas, el número de personas atendidas y el número de horas que les fueron dedicadas en esa semana. Esta sumatoria debe ser igual a (40) horas mínimo, de no ser así debe explicar por qué. Esta información deberá entregarla al Consultor o Jefe de Proyecto.

### **9.2. Registro de Gastos Reembolsables**

El Facilitador llenará semanalmente el formato de Gastos Reembolsables, marcando en cada día de la semana los gastos que efectuó en los diferentes ítems que aparecen en el mismo, ANEXANDO LAS FACTURAS QUE RESPALDAN DICHO REPORTE.

### **5.3. *FACILITADOR***

### ***5.3.1. TAREAS***

## TAREAS DEL FACILITADOR

## O P E R A T I V A S

### Atención al Cliente

- Descripción a continuación

### EVALUACION DIAGNOSTICA

Consultar  
Capítulos 1 y 2

### DETERMINACION DE LA GESTION Y FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

Consultar  
Capítulos 1 y 2

### EVALUACION DIAGNOSTICA

Consultar  
Capítulos 1 y 2

## Cómo hacer (Marroco)

- Directorio Telefónico del Cliente
- Horario del Consultor

- Conocimiento de Meta, Objetivos e Indicadores

- Estructura Organizacional y Masa Crítica

- Tareas, Areas Afectadas / Carencias

- Ciclo del Negocio, Cortos / Debilidades

- Análisis del Impacto de la Desviación

- Agenda del cliente

- Programa de Acciones

- Registro de Entidades y Listado de Personal Atendido

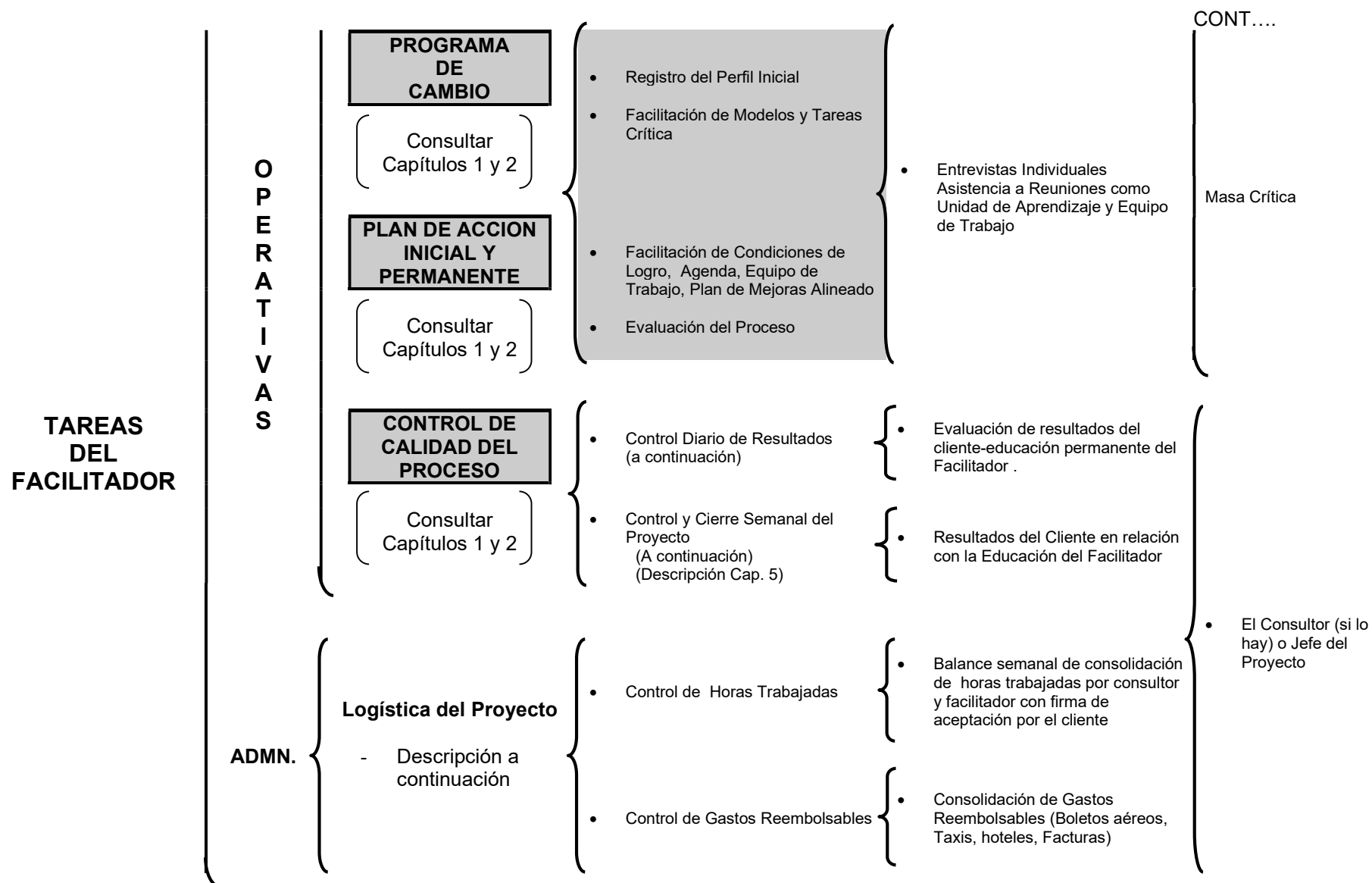
- Listado, Estructura Lógica y Brechas

- Registro de relaciones entre Departamentos y de Brechas

- Integración de Información

## Qué hacer (Cliente)

Masa Crítica



## **TAREAS DEL FACILITADOR**

### **ADMINISTRATIVAS:**

#### **Logística del Proyecto**

#### **Registro de Horas Trabajadas**

El Facilitador llevará un control semanal de las horas laboradas, diferenciándolas por cada nivel de la organización.

Este registro lo entregará al Consultor cada semana.

#### **Registro de Gastos Reembolsables**

Semanalmente el Facilitador registrará los gastos que realizó durante la semana que culmina, reportando los mismos para cada ítem (comidas, transporte, tasa aeroportuaria, etc.) y lo entregará al Consultor o en su defecto al Jefe de Proyecto.

### **OPERATIVAS:**

#### **Atención al Cliente**

El Facilitador realiza el directorio telefónico del cliente para organizar su trabajo.

Además deberá también organizar su horario de citas para atender la masa crítica que le corresponde.

#### **Control Diario de Resultados**

El facilitador se reunirá con el resto del personal que interviene en la asesoría, una vez finalizada la jornada de trabajo con el cliente, para analizar los resultados del día, revisando el logro de los objetivos planteados para el mismo.

El facilitador expondrá de manera breve y concreta las actividades realizadas durante el día de trabajo, haciendo énfasis en las dificultades encontradas, con la finalidad de obtener estrategias del grupo para solventar las mismas. También obtendrá el aprendizaje determinado para garantizar el buen desenvolvimiento de la asesoría.



### **Control y Cierre Semanal del Proyecto**

El facilitador se reunirá con su grupo semanalmente para tratar los siguientes puntos:

Describirá en el formato correspondiente los Aportes realizados por el cliente en la semana que se cierra.

Llenará en el formato correspondiente los Avances de la Agenda.

Recibirá el aprendizaje por parte del Jefe de Proyecto o el Consultor sobre los aspectos que estos consideran necesarios dada la evaluación del facilitador y del proceso de la asesoría.

Igualmente llenará los formatos necesarios que le indique el Consultor o Jefe de Proyecto para la Construcción del Informe del Cliente.

***5.3.2. CARPETA DE TRABAJO  
EN EL PROCESO DE  
IMPLANTACIÓN***



El Facilitador realiza las tareas correspondientes a su responsabilidad, además maneja una carpeta de trabajo con la siguiente tabla de contenidos.

Esta misma incluye las acciones de registro del proceso de asesoría.

El Facilitador actualizará el material incluido en la carpeta para cada pro

## **TABLA DE CONTENIDO**

- 1. Atención al Cliente**
  - 1.1. Directorio Telefónico del Cliente
  - 1.2. Horario del Consultor
- 2. Evaluación Diagnóstica**
  - 2.1 Conocimiento de Meta, Objetivos e Indicadores
- 3. Determinación de la Gestión y Funcionamiento del Negocio**
  - 3.1. Estructura Organizacional y Masa Crítica
  - 3.2. Tareas del Negocio, Areas Afectadas, Carencias
  - 3.3. Ciclo del Negocio, Cortos, Debilidades
- 4. Evaluación Diagnóstica (Continuación)**
  - 4.1 Análisis del Impacto de la Desviación
- 5. Programa de Cambio**
  - 5.1. Perfil Inicial del Personal
  - 5.2. Modelos y Tareas Críticas
- 6. Plan de Acción: Inicial y Permanente**
  - 6.1. Condiciones de Logro
  - 6.2. Agenda Organizacional
  - 6.3. Equipo de Trabajo
  - 6.4 Plan de Mejoras Alineado
- 7. Control de Calidad del Proceso**
  - 7.1. Control y Cierre Diario de Evaluación
  - 7.2. Control y Cierre Semanal del Proyecto
- 8. Material de Apoyo**
- 9. Logística del Proyecto**
  - 9.1. Registro de Horas Trabajadas
  - 9.2. Registro de Gastos Reembolsables

## **1. Atención al Cliente**

### **1.1. Directorio Telefónico del Cliente**

El Facilitador anotará el nombre del cliente y su teléfono del trabajo así como el número de fax y correo electrónico. Esto le permitirá concertar las citas con el mismo.

### **1.2. Horario del Facilitador**

El Facilitador anotará las citas programadas con las personas que conforman la masa crítica y registrará el nombre de la persona en el día y hora en que se fijó la entrevista

Este calendario servirá al final de la semana de insumo para el registro de las horas trabajadas y para conocer la frecuencia de abordaje al cliente.

## **2. Evaluación Diagnóstica**

### **2.1. Conocimiento de Meta, Objetivos e Indicadores**

El Facilitador recibirá del Consultor o Jefe de Proyecto el material del cliente sobre la Meta de Cambio, Objetivos e Indicadores para organizar sus acciones.

## **3. Determinación de la Gestión y Funcionamiento del Negocio**

### **3.1. Estructura Organizacional y Masa Crítica**

El Facilitador registrará en el formato el nombre de las entidades, sus responsables y el cargo en los diferentes niveles de mando de la organización y marcará en el espacio señalado con la sigla “mc” las personas que pertenecen a la masa crítica, las cuales son determinadas por el cliente.

Igualmente registrará la información de las organizaciones que funcionan por procesos en el formato correspondiente.

### **3.2. Tareas del Negocio, Areas Afectadas, Carencias**

El Facilitador llenará en el formato determinado, el nombre de la entidad y su responsable, luego las tareas que éste realiza, señalando el área afectada presente en las mismas y la carencia que el cliente identifique para cada una.



Este insumo le servirá al Consultor para la Determinación del Alcance y del Impacto de la Desviación.

### **3.3. Ciclo del Negocio, Cortos, Debilidades**

El facilitador vaciará en el formato preciso, la información obtenida en el proceso de Levantamiento del Ciclo del Negocio. En el anverso de la hoja, anotará la información de las líneas de entrada del cliente y en el reverso la información de las líneas de salida.

En el anverso colocará el nombre de la entidad destino y su responsable, luego escribirá la entidad de origen, el nombre de la línea (relación), la frecuencia con la que la recibe y la característica que la misma debe tener, expresando en porcentaje su valor esperado y actual. Por último deberá colocar el indicador al cual impacta.

En el reverso de la hoja colocará las líneas de salida, el nombre de la entidad y su responsable, el nombre de la línea que envía, la entidad Destino (quien lo recibe) y la frecuencia de envío.

Este insumo le servirá al Consultor para la Determinación del Alcance y del Impacto de la Desviación.

## **4. Evaluación Diagnóstica (Continuación)**

### **4.1. Análisis del Impacto de la Desviación**

El Facilitador llenará los formatos correspondientes a cada fase del proceso organizando él los insumos realizados por el cliente durante la semana. Este material lo analizará en grupo liderizado por el Consultor o Jefe de Proyecto.

## **5. Programa de Cambio**

### **5.1. Perfil Inicial del Personal**

El Facilitador colocará en la casilla correspondiente el nombre del cliente, la entidad a la que pertenece y su cargo. Igualmente escribirá su “observación de las dificultades del personal en su sitio de trabajo”. Esto es en cuanto a sus comunicaciones, debilidades técnicas, el tipo de relaciones que establece, cómo maneja los conflictos, etc. Asimismo el Facilitador anotará el “Autoanálisis del Personal”, sobre cómo se siente en su trabajo y qué piensa acerca de su desempeño en el mismo.

## **5.2. Evaluación del Proceso de Cambio**

En la etapa de diseño el Facilitador llena los formatos que permiten evaluar el nivel de madurez del grupo.

En la etapa de implantación llenará diariamente el formato de los Modelos de Comportamiento durante los tres (3) primeros meses. En él anotará el nombre de cada uno de las personas que conforman la masa crítica y marcará con un tilde el nivel de aprendizaje de los Modelos que tiene cada uno.

El Facilitador señalará también con un tilde en los formatos correspondientes, los resultados exitosos del cliente en la realización de las tareas críticas y de las Condiciones de Logro.

Dichos formatos comienzan a usarse a partir del cuarto mes de la asesoría.

## **5.3. Modelos y Tareas Críticas**

El Facilitador propone al cliente los formatos para integrar los modelos y tareas críticas en la práctica.

# **6. Plan Inicial y Permanente**

## **6.1. Condiciones de Logro**

El Facilitador anotará en el formato correspondiente, el nombre de todas las personas abordadas durante la asesoría, señalando con un tilde sólo las personas exitosas en las Condiciones de Logro.

## **6.2. Agenda Organizacional**

El facilitador colocará en el correspondiente formato, el número de la línea en corto y su nombre.

Igualmente colocará en la casilla correspondiente, las entidades que intervienen en esa relación (origen-destino), la debilidad de la línea en corto, su naturaleza y los avances para su resolución. Finalmente colocará el objetivo y el indicador impactados por ese corto y la fecha de cada registro.

### **6.3. Equipo de Trabajo**

En este apartado registrará el funcionamiento de la reunión con la información que sugiere cada casilla.

Luego escribirá la fecha de cada reunión y al lado de éstas, la “información presentada” y las “acciones determinadas” precisando: ¿Qué acción?, ¿Cómo se va a realizar?, ¿Quién lo hará y cuando?. A continuación escribe el seguimiento que se hará sobre éstas acciones, señalando ¿Quién lo realizará y cómo?, luego los resultados que se esperan, precisando ¿cuál y para cuando? Y finalmente el nombre de los participantes.

### **6.4. Plan Alineado de Mejoras**

El Facilitador apoyará al cliente en la realización del Plan de Mejoras, teniendo en cuenta las recomendaciones del Consultor o Jefe de Proyecto.

## **7. Control de Calidad del Proceso**

### **7.1. Control Diario de Resultados**

El facilitador analizará con el consultor, sus resultados con el cliente, para resolver la propia dificultad y mejorar las acciones para alcanzar mejores resultados

### **7.2. Control y Cierre Semanal del Proyecto**

El facilitador consolida la información del proceso de cambio durante la semana, para que el Consultor o Jefe de Proyecto analice y construya el informe del cliente.

## **8. Material de Apoyo**

El facilitador guardará en este espacio el material importante para lograr el mejor desempeño en sus tareas.



## **9. Logística del Proyecto**

### **9.1. Registro de Horas Trabajadas**

El Facilitador reportará semanalmente el número de horas trabajadas, el número de personas atendidas y el número de horas que les fueron dedicadas en esa semana. Esta sumatoria debe ser igual a (40) horas mínimo, de no ser así debe explicar por qué. Esta información deberá entregarla al Consultor o Jefe de Proyecto.

### **9.2. Registro de Gastos Reembolsables**

El Facilitador llenará semanalmente el formato de Gastos Reembolsables, marcando en cada día de la semana los gastos que efectuó en los diferentes ítems que aparecen en el mismo, ANEXANDO LAS FACTURAS QUE RESPALDAN DICHO REPORTE.