

INDICE

CAPITULO 7. Sesiones de Trabajo sobre el Sistema Educación-Trabajo[©]

- 7.1. Fin y Objetivos
- 7.2. Conceptos del Sistema Educación-Trabajo[©]
- 7.3. Cambio a realizar con el Sistema
- 7.4. Significado del Proceso de Cambio y de Mejora de los Resultados de la Organización
- 7.5. Logros del Cambio y Resistencia al Cambio
- 7.6. Explicación del Sistema Educación-Trabajo[©]
- 7.7. Movimiento del Sistema Educación-Trabajo[©]
- 7.8. Modelo de Acción-Evaluación y la Organización Integral[©]

***CAPITULO 7. SESIONES DE
TRABAJO SOBRE EL
SISTEMA EDUCACIÓN-
TRABAJO[©]***



CAPITULO 7. SESIONES DE TRABAJO SOBRE EL SISTEMA EDUCACIÓN -TRABAJO®

Las Sesiones de Trabajo forman parte del Programa de Cambio y sirven para la educación del cliente. Se programan para grupos de 20 participantes y representan menos del 2% (30 a 40 horas) del esfuerzo total del proceso de cambio. Este es el único momento donde el personal de la organización está fuera de su lugar de trabajo. Esta acción puede realizarse a nivel individual.

Las Sesiones deben orientarse hacia una experiencia de APRENDIZAJE del cliente (Lámina N° 45), con el siguiente Fin y Objetivos.

7.1. Fin y Objetivos (Lámina N° 46)

Fin

Preparar a la organización para el proceso de transformación.

Objetivo General

Promover el conocimiento del proceso de cambio y de mejora de los resultados de la organización.

Objetivo Específico

Facilitar el aprendizaje del Sistema Educación - Trabajo.

7.2. Conceptos del Sistema Educación - Trabajo®

La explicación del Sistema debe comenzar por definirlo. Con este objeto, el Jefe de Proyecto explicará los elementos diferenciadores presentes en el mismo y dirá que son las TAREAS y la ACTITUD, para alcanzar la transformación profunda del NEGOCIO (Lámina N° 47).

Hay que hacer énfasis entre el manejo por separado de estos dos elementos y su significado como parte del Sistema Educación-Trabajo®. Esto supone una nueva perspectiva y un nuevo compromiso por parte de los miembros de la organización



A continuación y una vez establecido este punto, el Jefe de Proyecto debe definir el Sistema Educación – Trabajo[®], como un patrón de relaciones entre diferentes elementos de la organización. Estos son Educación - Trabajo, Tareas - Actitud (Lámina N° 48).

7.3. Cambios a Realizar con el Sistema

Igualmente el jefe de proyecto debe también abordar cuál cambio nos planteamos realizar cuando hablamos de transformación (Lámina N° 49).

En este caso, debe considerar la diferencia entre las necesidades del mercado hasta el siglo XX y las nuevas demandas en el siglo XXI.

Debe explicar que el mercado hasta ahora, se propone la necesidad de mejorar las rutinas para maximizar el valor de sus productos.

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

***EXPERIENCIA DE
APRENDIZAJE***

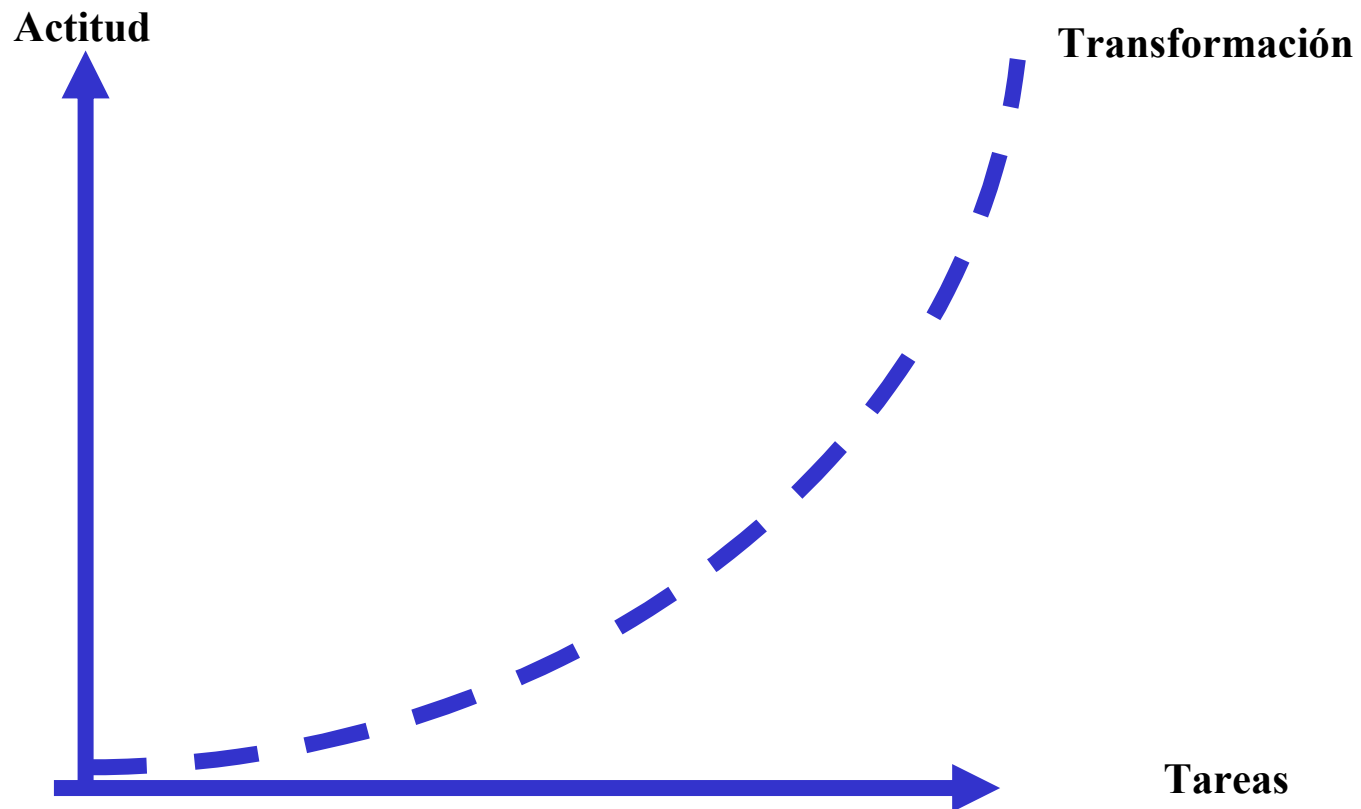
SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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

Sesiones de trabajo

Fin	➔	Preparar a la organización para el Proceso de Transformación
Objetivo General	➔	Promover el Conocimiento del Proceso de Cambio y Mejora de los Resultados de la Organización
Objetivos Específicos	➔	Facilitar el aprendizaje del Sistema Educación - Trabajo [©]

Elementos Diferenciadores del Sistema Educación-Trabajo[©]

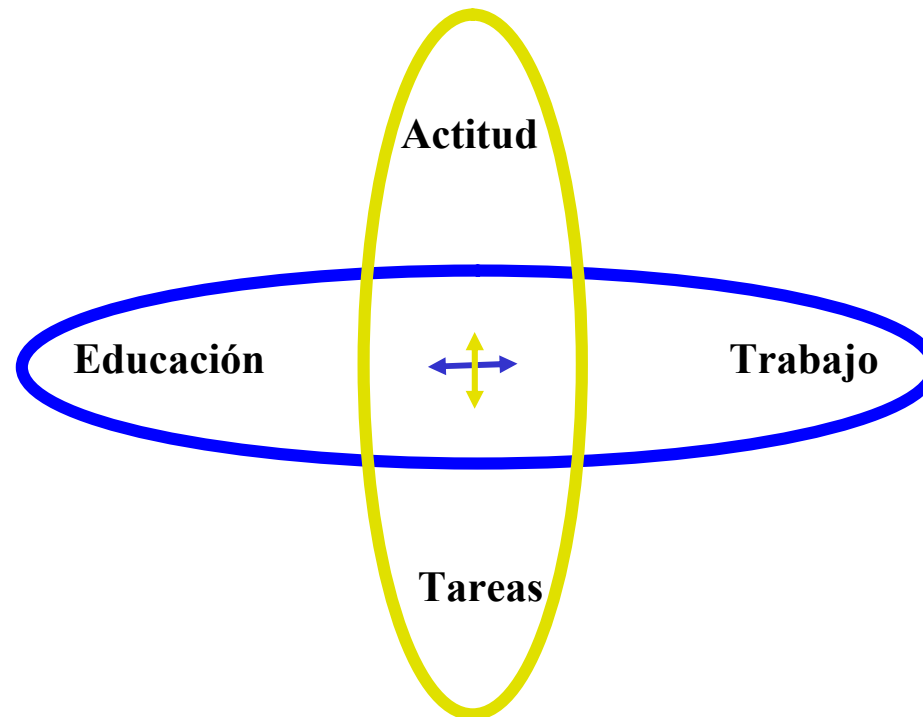


SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

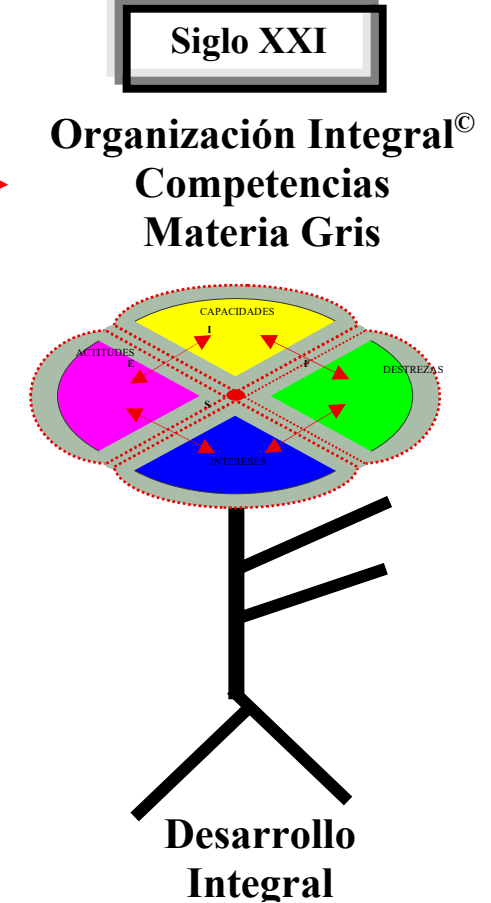
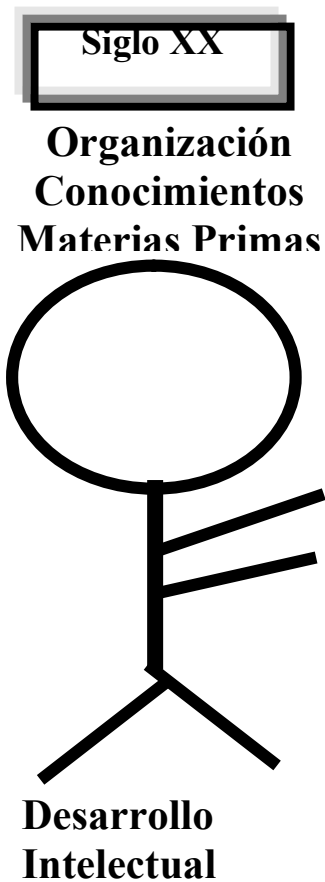
Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997

Definición del Sistema Educación - Trabajo.

Es un patrón de relaciones entre diferentes elementos de la organización.
Estos son: Educación – Trabajo - Tareas - Actitud.



Cambios a Realizar





En el siglo XX dirá que se trata de conseguir mayor productividad a partir de la mano de obra barata y donde la excelencia está ligada a las “competencias” y a las “materias primas”.

En este escenario explicará, que se necesita un hombre que recuerde, que perfeccione lo que realiza. Es decir, puntualizará la necesidad de un individuo que deje sus problemas en la puerta de la organización y posea un desarrollo intelectual que le permita comprender acertadamente el negocio que maneja.

El Jefe de Proyecto debe explicar también, las características del siglo XXI, con un mercado que plantea necesidades diferentes, en donde la fortaleza de las organizaciones ya no se encuentra solamente en las competencias y las materias primas.

Debe decir que nos encontramos ante una nueva realidad, que exige productos inteligentes, que llamen la atención de clientes inteligentes y que sean capaces de hacer la transformación que exige el escenario cambiante.

Esta nueva necesidad, aclarará, que obedece a un nuevo paradigma, donde el cambio NO ES una PERTURBACIÓN que altera el estado de equilibrio anhelado, sino que es el estado natural al que las organizaciones y el personal deben saberse adaptar.

Dirá que debemos ser creativos, veloces y flexibles y sólo así sobreviviremos en las nuevas realidades. Explicará también que debemos pasar de una organización centrada en competencias y recursos en materias primas; a otra centrada en el conocimiento y materia gris. Esta nueva Organización la calificará como Organización Integral[®], que exige a su vez del desarrollo Integral de su personal. (D.I) (Lámina N° 50)

También propondrá lo que significa el Desarrollo Integral como el que ocurre en cada una de las áreas del individuo: Intelectual – Emocional – Social – Física.

Así planteamos lo que es congruencia en el HACER – SENTIR – PENSAR hasta la TOMA DE CONCIENCIA como nivel óptimo.

Este desarrollo dirá que se genera mediante el HIPERAPRENDIZAJE. (Lámina N° 51).

También establecerá la diferencia que existe para nosotros entre Aprendizaje e Hiperaprendizaje. El primero tiene como objetivo principal la captación de conocimientos, mientras que el segundo persigue el desarrollo de los diferentes procesos de cada una de las áreas del individuo.

Detallará el Hiperaprendizaje como el interesado en facilitar herramientas intelectuales, destrezas básicas, en nuestro caso gerenciales y el desarrollo de determinadas cualidades personales.

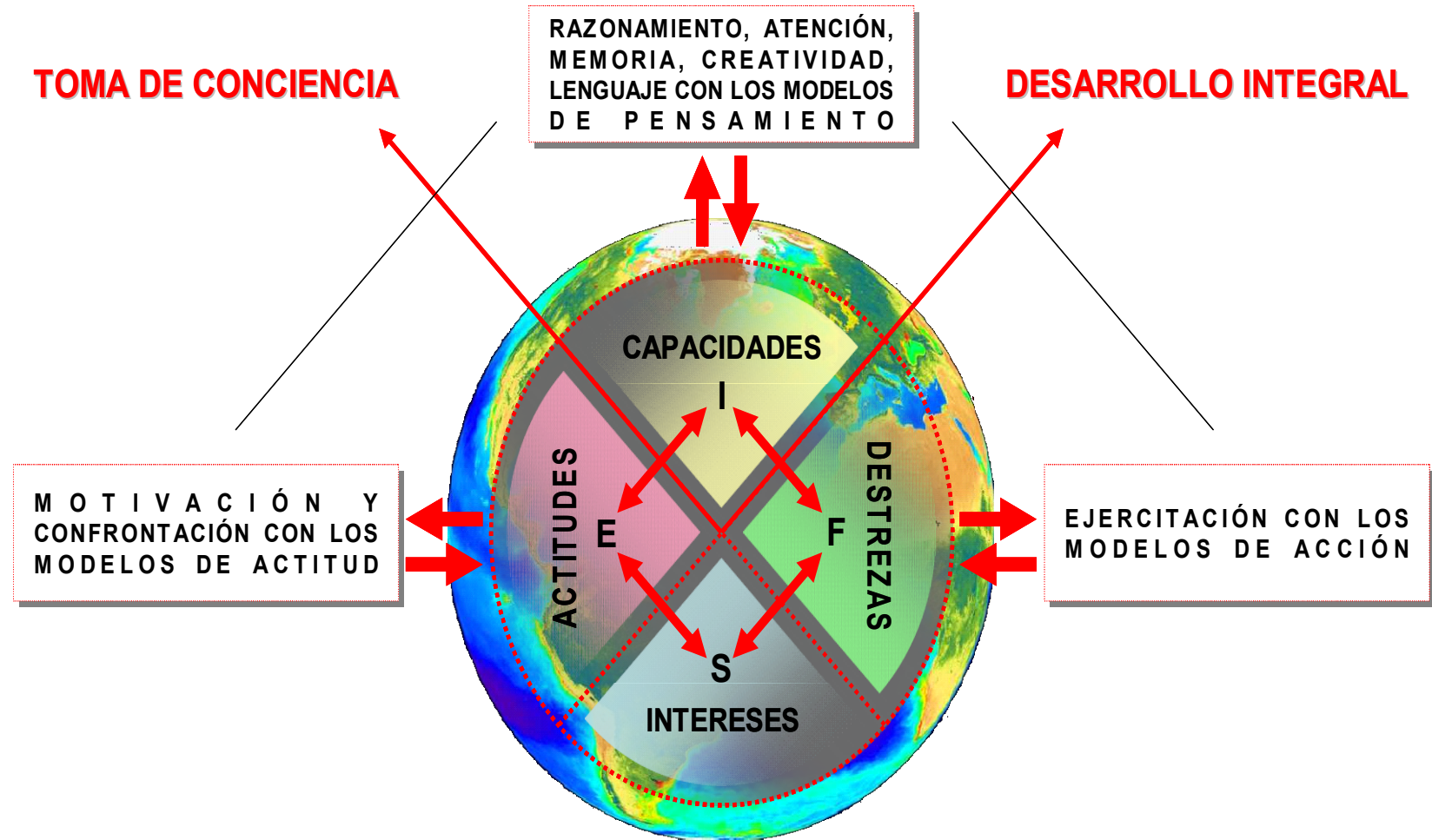


El Jefe de Proyecto debe hacer notar también la diferencia en cuanto a lo que representa el salario. En principio considerado como un intercambio, por el tiempo dedicado por parte del personal, a las tareas, bajo la supervisión gerencial. (Lámina N° 52)

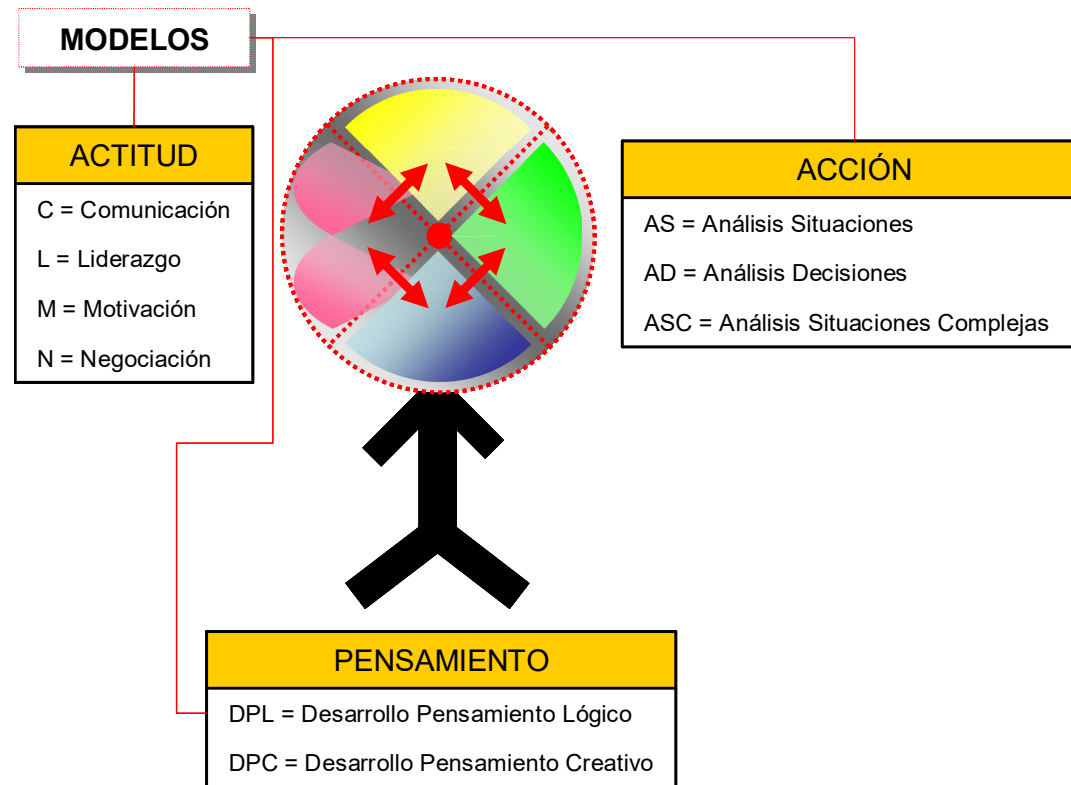
SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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

Lámina N° 50

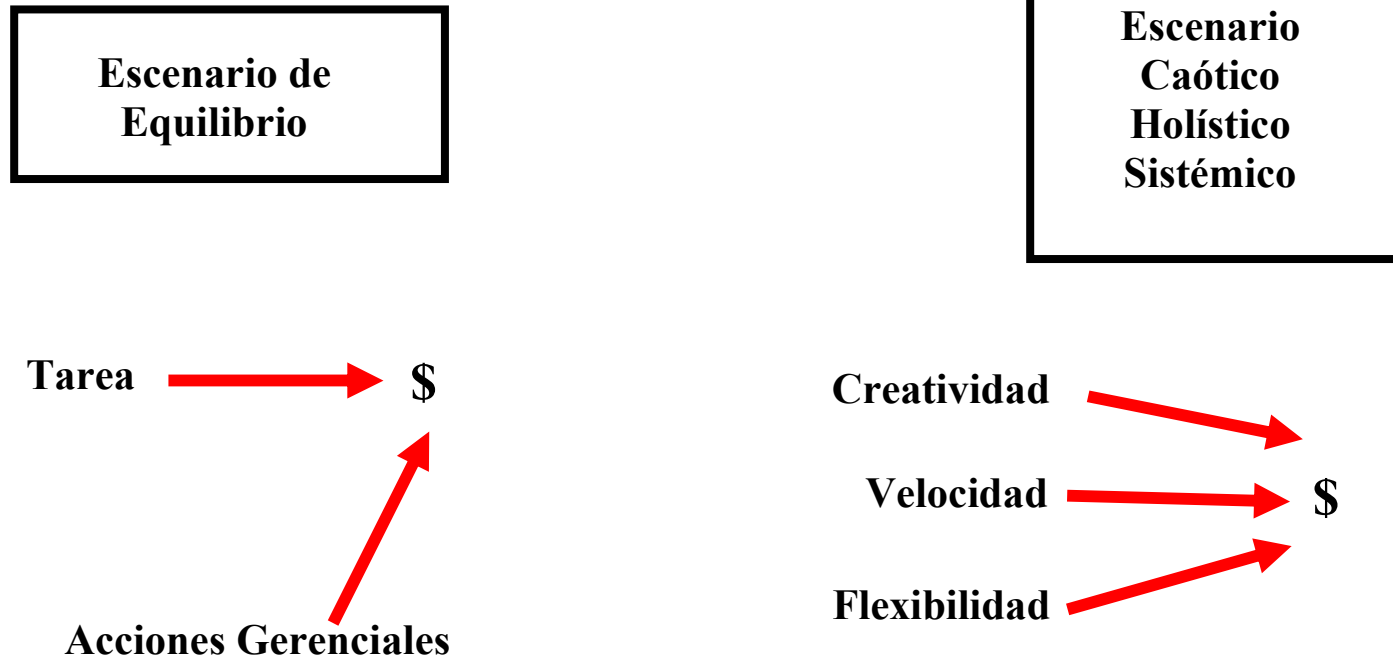


HIPERAPRENDIZAJE



Etica
Congruencia en el HACER - SENTIR - PENSAR

Cambios a Realizar





Ahora sin embargo, dirá, que el criterio es otro, también son otras las necesidades del nuevo escenario caótico, holístico, y sistémico, lo cual exige un Sistema de Reconocimiento fluctuante, de acuerdo al valor agregado del personal, debido a su creatividad, velocidad de respuesta y flexibilidad, con una acción gerencial dirigida al compromiso de mejorar los resultados de la organización .

7.4. Significado del Proceso de Cambio y de Mejora de los Resultados de la Organización

El Jefe de proyecto debe pasar a continuación, a explicar las láminas N^{os} 53 a, b, c, d, e

Lámina N° 53a

En esta lámina se aclarará el significado de los cambios que nos proponemos realizar con nuestro Sistema EDUCACION-TRABAJO 1) el Cambio significa un Cambio de Mentalidad, un Nuevo Comportamiento en la forma de Trabajar y el Desarrollo de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional y 2) la Mejora de los Resultados, se entenderá como una nueva Acción Gerencial. Esto es el Desarrollo de la Capacidad y Compromiso de Logro.

Lámina N° 53b

El Cambio de Mentalidad lo propondrá, como las diferentes maneras como el individuo ha concebido la relación de importancia entre lo espiritual (SER) y lo racional (SABER) a través del tiempo. También significa aprender a cambiar además de aprender conocimientos por haber desarrollado su congruencia en el Hacer-Sentir-Pensar.

Lámina N° 53c

La Capacidad de Aprendizaje dirá que está presente en la organización, con el valor agregado que genera el personal, al incorporar el conocimiento y la innovación como “materia prima”, dentro de una gerencia del conocimiento y como resultado del Proceso de cambio.

Lámina N° 53d

El nuevo comportamiento del personal, lo explicará con los nuevos modelos presentes en las tareas del personal :

- Abordaje Lógico - Creativo
- Método de Análisis
- Determinadas condiciones emocionales (Liderazgo, Comunicación, Motivación, Negociación)

Lámina N° 53e

La Nueva Acción Gerencial la explicará, con el significado de la capacidad y compromiso de mejorar los resultados de la organización.

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

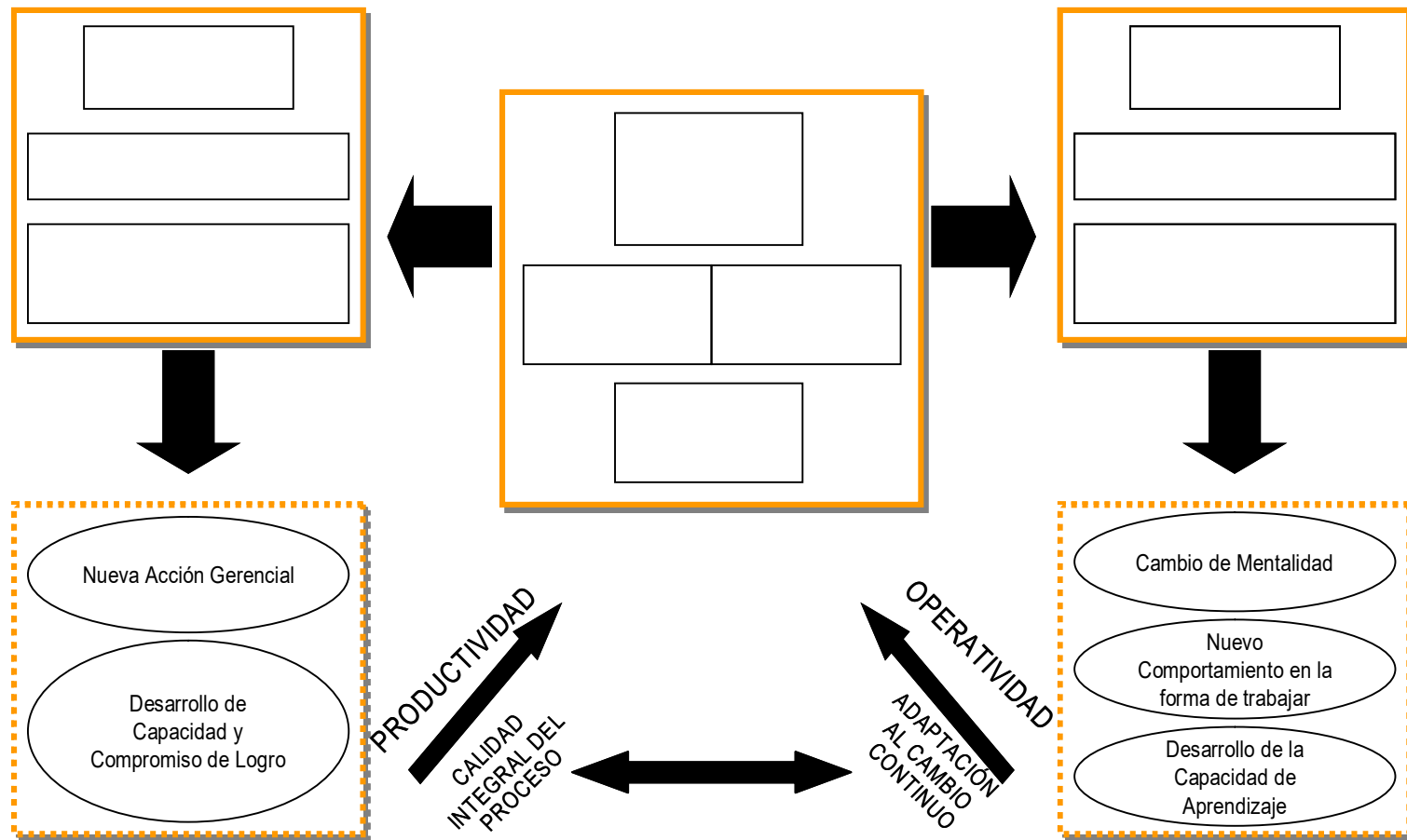


Compromiso de Logro se definirá, como la medida en que algo se moviliza deliberadamente para su satisfacción.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

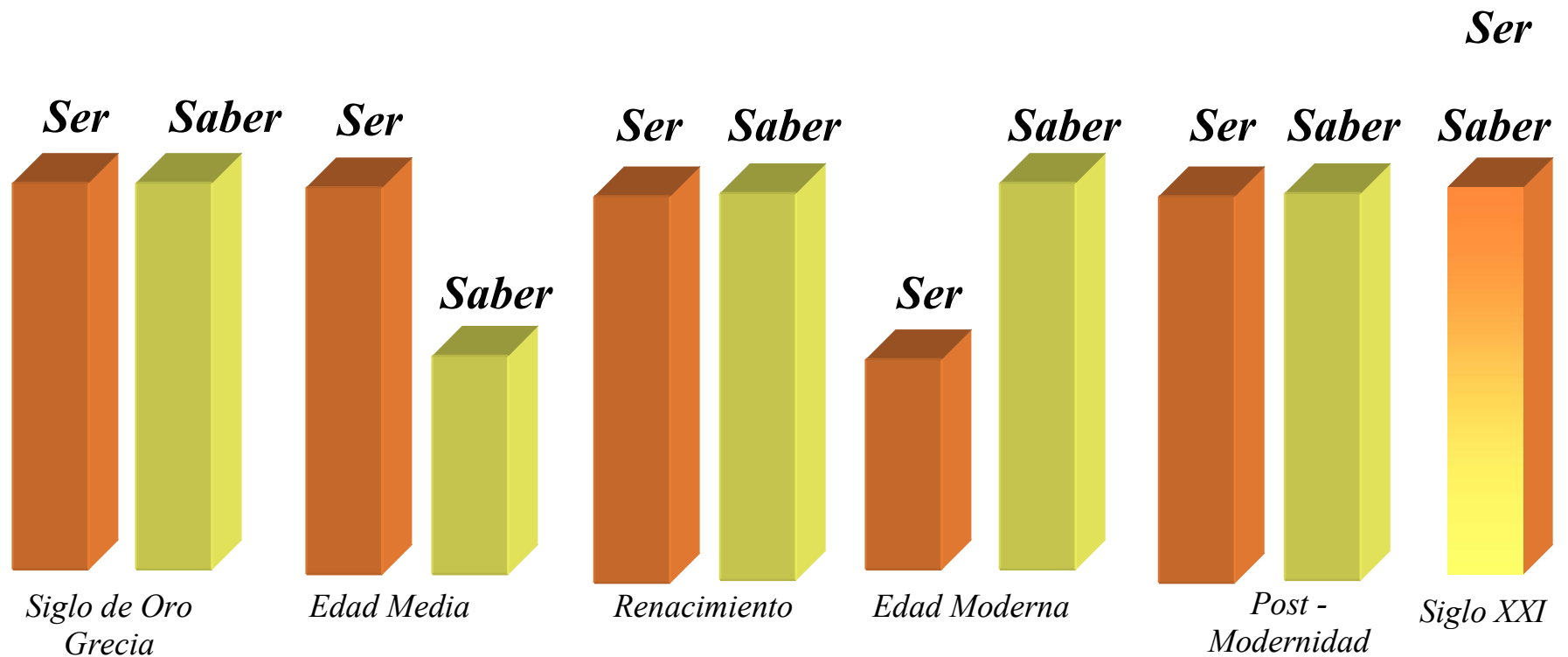
Lámina N° 53a

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



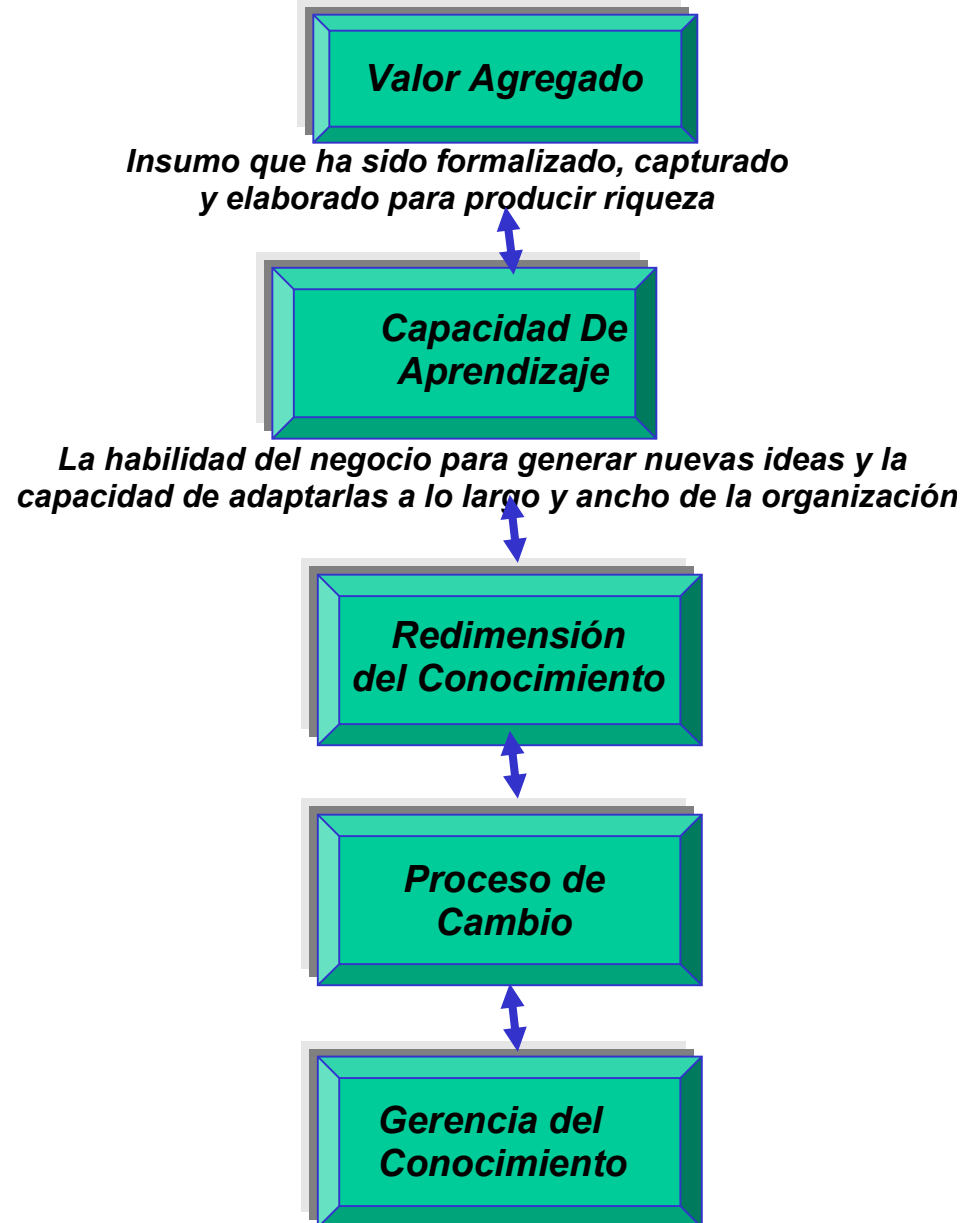
SISTEMA EDUCACION - TRABAJO
Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997

Cambio de Mentalidad



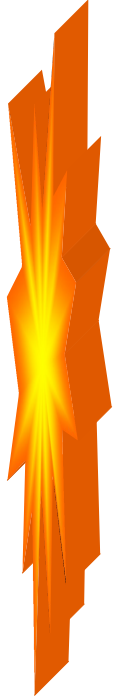
**CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
Y CENTRO DE CONOCIMIENTOS**

Lámina N° 53c

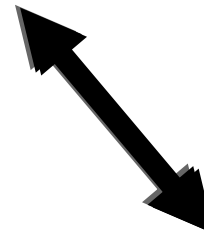


Nuevo Modelo de Comportamiento





NUEVA ACCION GERENCIAL



**CAPACIDAD Y COMPROMISO DE
MEJORAR LOS RESULTADOS DE
LA ORGANIZACIÓN**

7.5. Logros del Cambio y Resistencia al Cambio

Lámina N° 54a

Aquí proponemos lo que nos planteamos realizar 1) como un Cambio de la organización, nos proponemos construir una Unidad de Aprendizaje y Aprender a Cambiar, que representa el Factor de Desarrollo Organizacional y 2) como una mejora de los Resultados de la Organización, nos proponemos construir la Red de Trabajo.

Lámina N° 54b

El factor de desarrollo organizacional lo explicamos como el logro a alcanzar con las tareas críticas que resultan del uso de los modelos

Lámina N° 54c

La Red de Trabajo lo explicamos como el logro a alcanzar con la alineación de la Tecnología – Procesos – Gente que resulta de las condiciones de logro a estar presentes (7 condiciones)

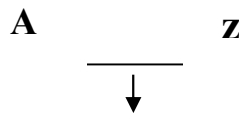
7.6. Explicación del Sistema Educación - Trabajo[©]

Lámina N° 55

En este momento se explica la acción de transformación que se realiza con el Sistema Educación – Trabajo. Esto es mediante la Evaluación Diagnóstica permanente, que consiste en delimitar la meta de cambio, las brechas con los Indicadores de Gestión y de los Indicadores Costo-Beneficio.

La meta de cambio es el logro a alcanzar.

La Brecha es para nosotros la separación entre dos momentos como situaciones inicial y aspirada.

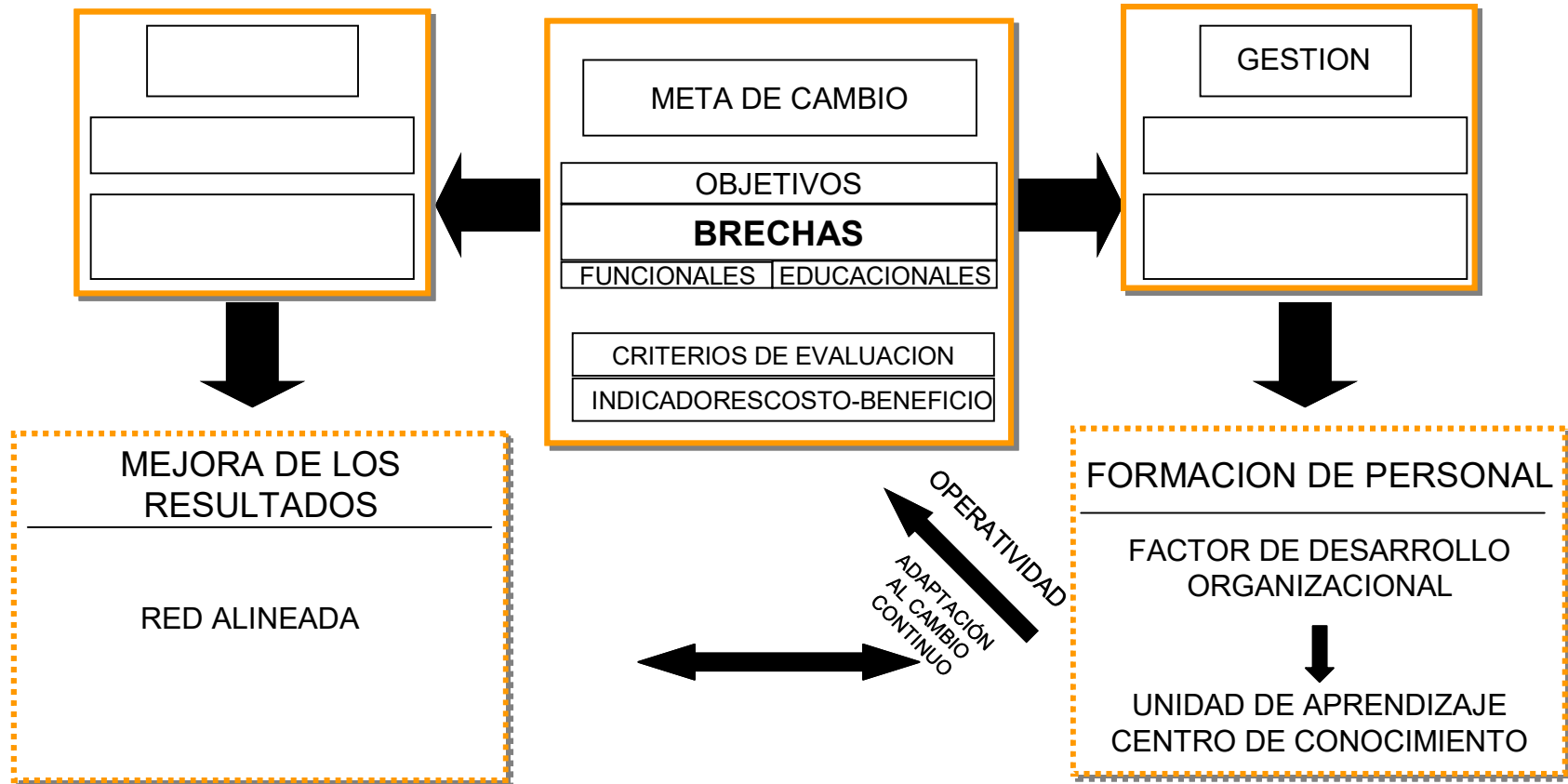


Esta porción debemos aclarar que para nosotros es una medida de tiempo y de naturaleza educacional y funcional.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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

Lámina N° 54a

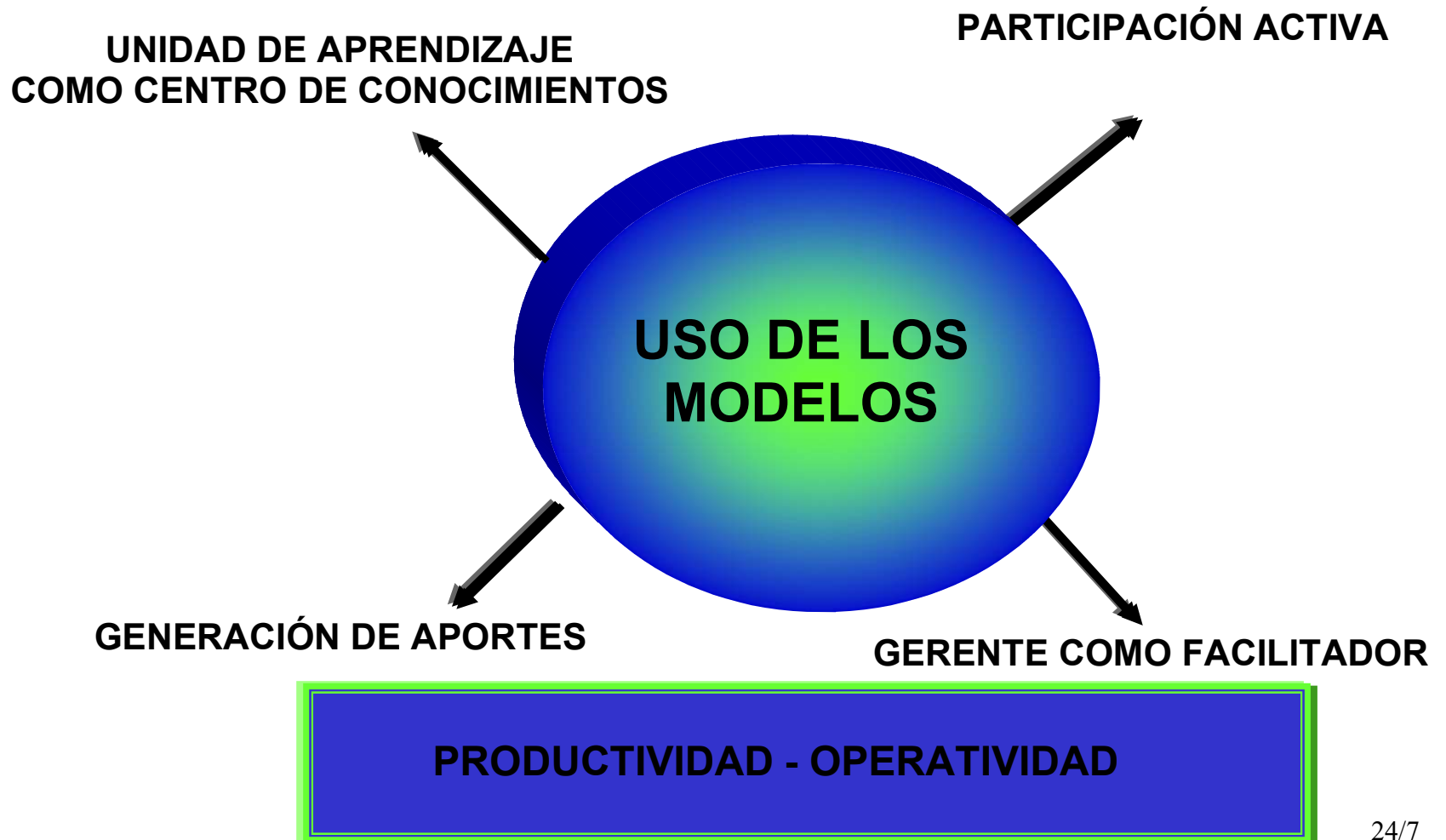


FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TAREAS CRÍTICAS

UNIDAD DE APRENDIZAJE
COMO CENTRO DE CONOCIMIENTOS

PARTICIPACIÓN ACTIVA



**USO DE LOS
MODELOS**

GENERACIÓN DE APORTES

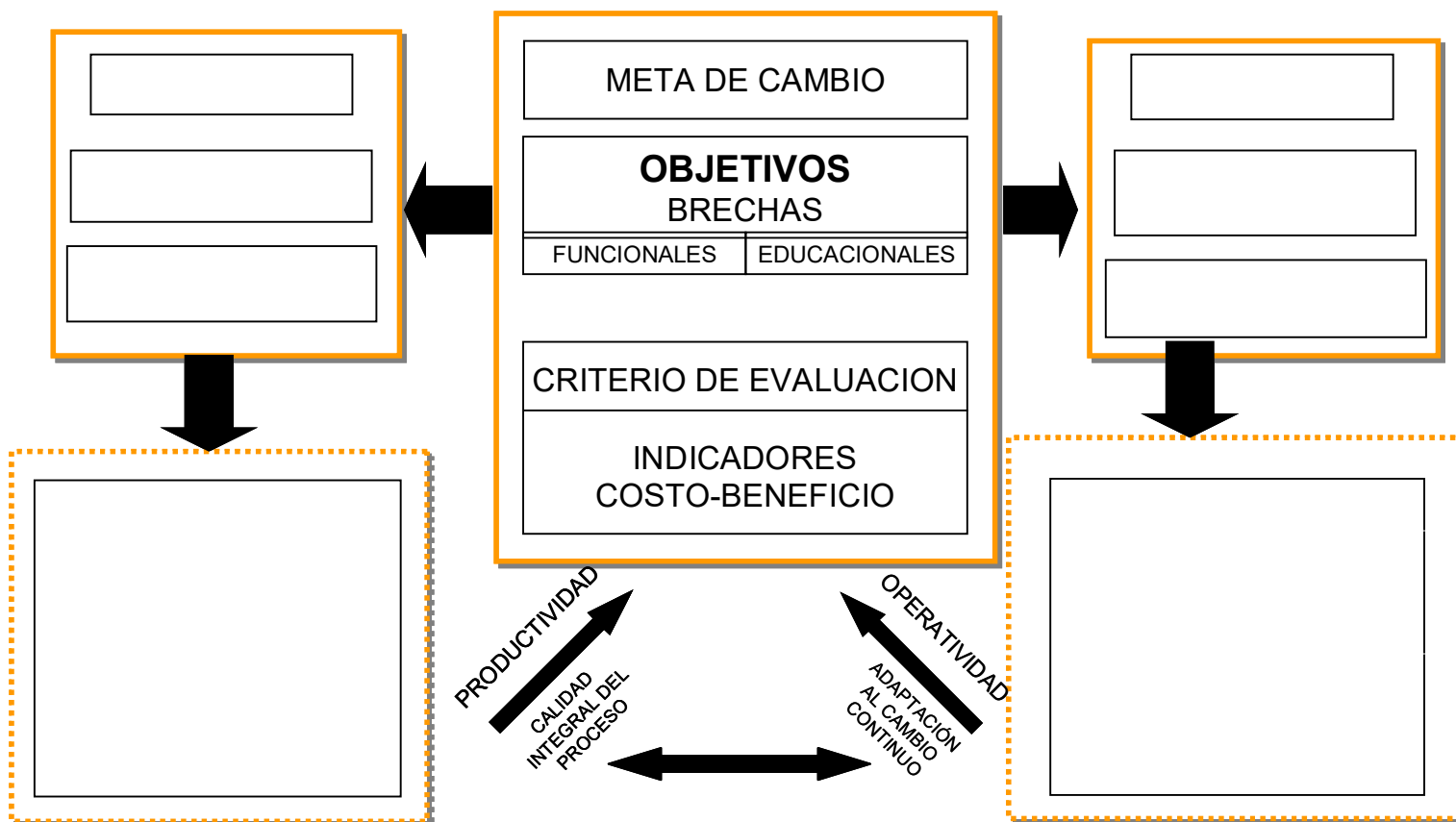
GERENTE COMO FACILITADOR

PRODUCTIVIDAD - OPERATIVIDAD

RED DE TRABAJO ALINEADA



EVALUACION DIAGNOSTICA PERMANENTE





Es por esto que no importa la cantidad de brechas que separan A de Z, es decir, no importa la distancia, sino el tiempo que necesita la organización para resolver su condición educacional y funcional.

Los indicadores son los correspondientes al negocio, es decir, son los indicadores duros que sirven de guía para reconocer la superación de las brechas en términos de rentabilidad.

Es importante señalar la diferencia entre la información incluida en el centro del Sistema Educación – Trabajo[©] y el tratamiento que se le da a la misma información fuera del Sistema. Hoy contamos con innumerables programas que relacionan BRECHAS E INDICADORES como SITUACIÓN de la organización. Sin embargo el Sistema Educación – Trabajo[©], propone esta información dentro de un modelo de ACCIÓN EVALUACIÓN, que representa la dinámica de la transformación y además del Proceso de la Organización en vencer las RESISTENCIAS al cambio.

La dinámica de la transformación ocurre cuando evaluamos y también actuamos para mejorar los resultados.

Las resistencias son propias del proceso de transformación, independientemente del agente de cambio y están relacionadas con el manejo de las tareas del personal, a partir de las carencias que son la causa de la brecha (lo que falta), para alcanzar la meta de cambio. Esta perspectiva de trabajo genera en el personal inseguridad y miedo, en forma de conflicto, a resolverse como parte del proceso.

Lámina N° 56

Aquí se explica lo que es el Análisis del Impacto de la Desviación y se dice que es la evaluación de los resultados del valor agregado generado en la organización.

Esta explicación se centra en el INSUMO que son las carencias y los cortos para generar los APORTES Y AVANCES, como recursos para mejorar la operatividad y productividad mediante la superación de las brechas educacionales y funcionales.

Esta acción, permite resolver los conflictos que aparecen como parte del proceso de cambio, porque el personal adquiere seguridad y confianza con esta nueva forma de trabajar, al ser “evaluado y reconocido” por el valor agregado que genera.

Lámina N° 57

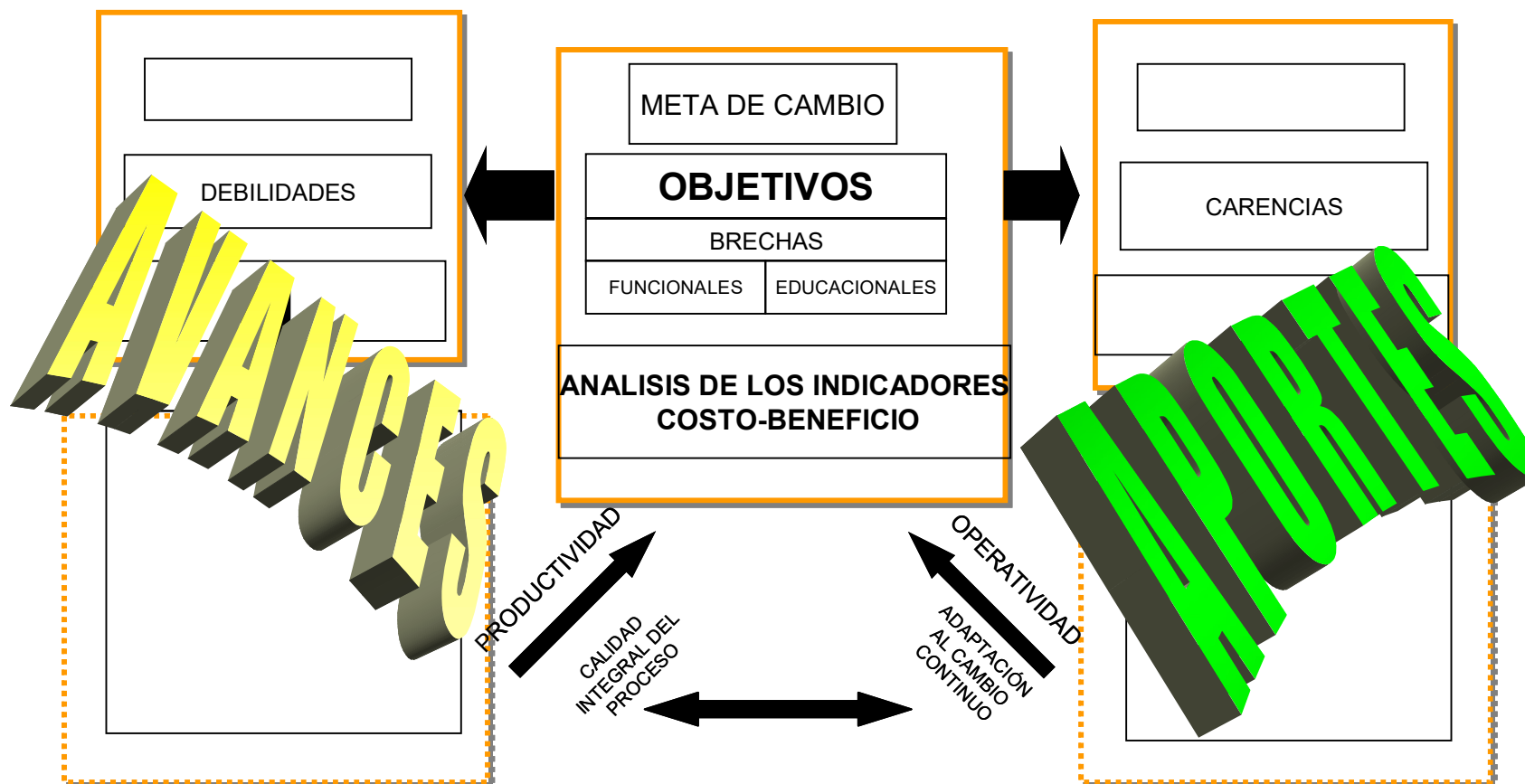
En esta lámina se explica que la Determinación de la Gestión significa el levantamiento de las tareas, áreas afectadas y carencias. Igualmente se explica que la determinación del funcionamiento significa el levantamiento del Ciclo del Negocio, Debilidades y Cortos.

Este momento es el de mayor conflicto, porque se realiza al inicio del proceso de cambio y el personal todavía está acostumbrado a funcionar en base a logros y cualquier carencia y corto es para él sinónimo de fracaso y evaluación negativa.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

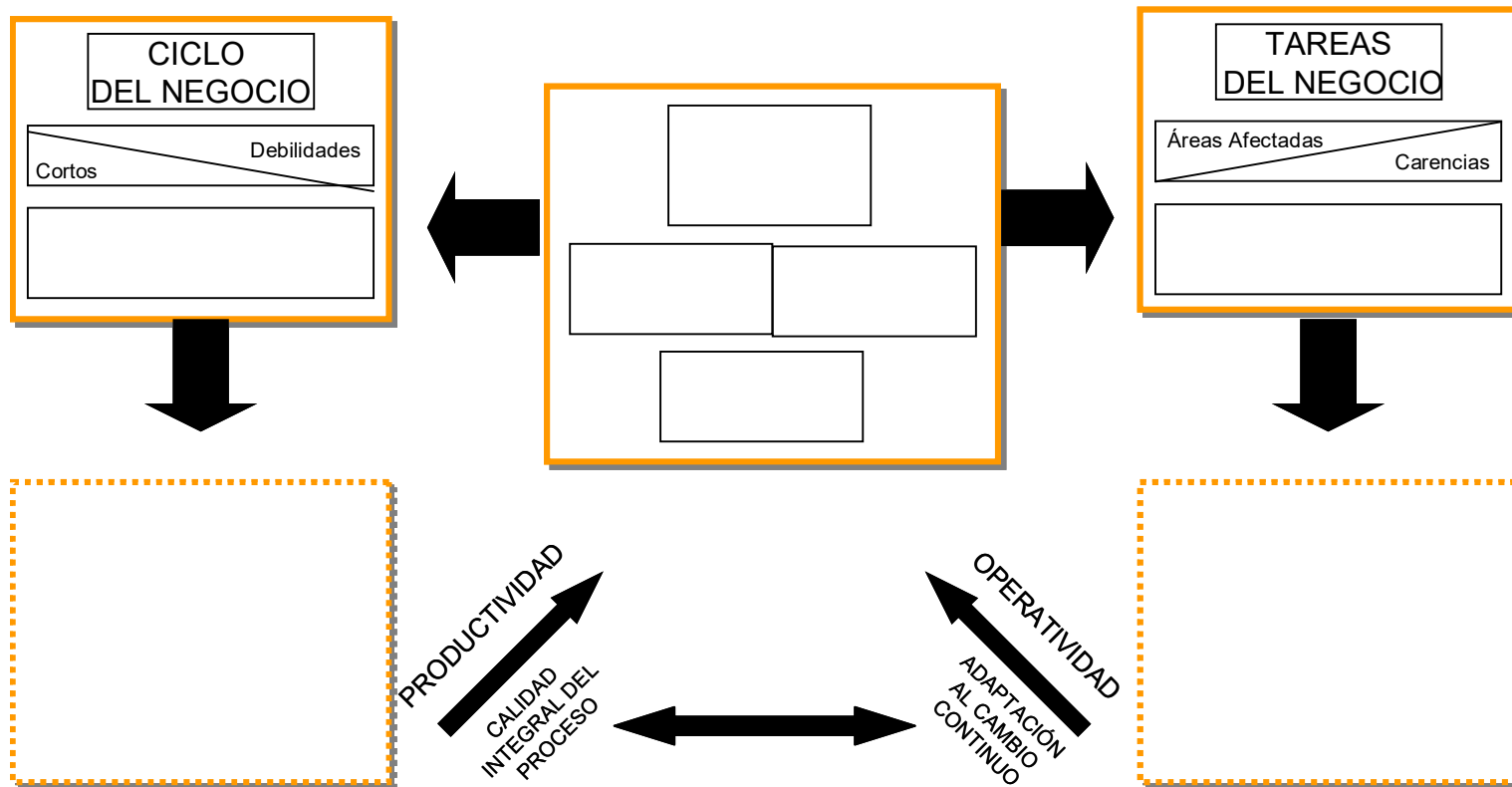
Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997

Lámina N° 56



SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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





Este patrón permite incorporar un nuevo comportamiento en la forma de trabajar el personal.

Nuestro distingo con otros esfuerzos es:

- 1) El Sistema Educación – Trabajo[®] aborda la organización en forma holística, al construir una red de procesos – tecnología – gente, más allá de la atención por separado de estos aspectos.
- 2) El mismo es un modelo de acción y evaluación del grado de cambio , es decir, la evaluación del proceso en vez de entender el cambio como una serie de eventos y la acción para mejorar los resultados.
- 3) El Sistema Educación – Trabajo[®] es una tecnología que corresponde a un patrón de relaciones que forma una estructura de comportamiento posible de evaluar, en vez de los “pasos” o etapas secuenciales presentes en las metodologías no sujetas a evaluación.
- 4) El sistema genera una sinergia para el cambio de comportamiento del personal en las propias tareas del negocio, en vez de adquirirlo en una situación de cursos, talleres, seminarios, ajena al lugar de trabajo y sin garantía de su aplicación.
- 5) El Sistema Educación – Trabajo[®] se plantea cambios estructurales correspondientes al desarrollo integral del personal, que supone una nueva perspectiva en la educación del ser humano en vez de la adquisición de conocimientos.
- 6) Igualmente se plantea cambios estructurales en la organización a partir de los cambios logrados en el personal en vez del cambio de estrategias.

Lámina N° 58.

En esta lámina nos referimos al Programa de Cambio y el Plan de Acción a integrarse en la Gestión y Ciclo del Negocio.

La idea es aquí describir por separado los aspectos presentes en el Programa y en el Plan, resaltando que los Nuevos Modelos de Comportamiento y las Tareas Críticas, son cuatro (4) de las condiciones que se construyen durante el Proceso de Cambio y que permiten la sinergia del sistema.

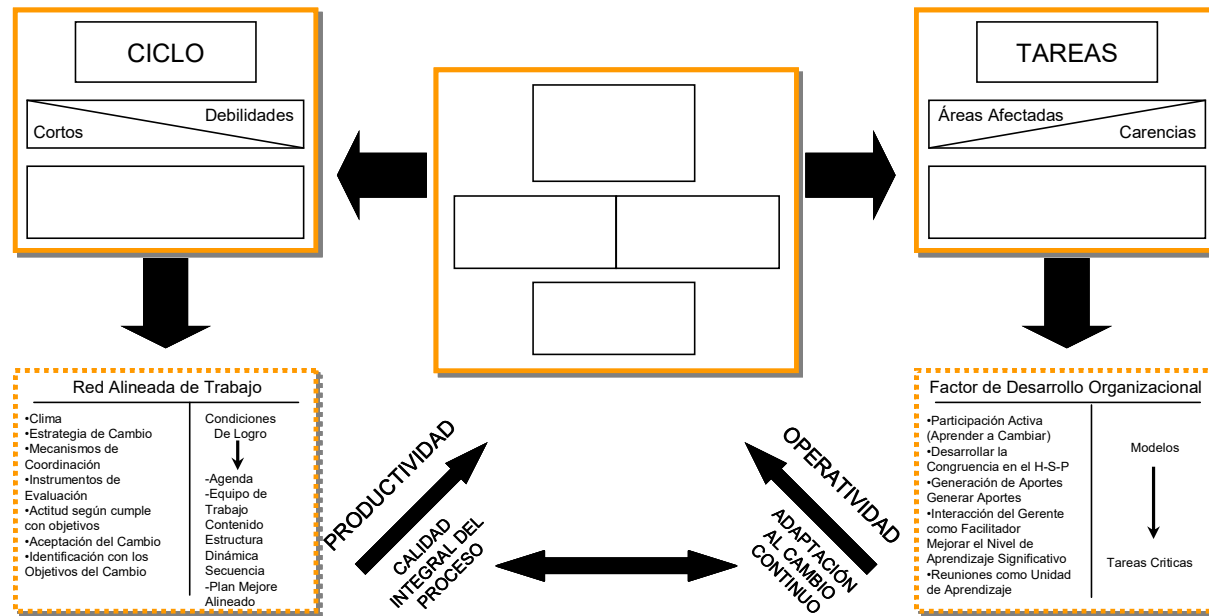
El aprendizaje de los modelos y condiciones de logro, genera también resistencia, por el conflicto de aceptar el personal, una nueva forma de trabajar.

Lámina N° 59.

En esta lámina explicamos la Unidad de Aprendizaje y el Equipo de Trabajo como responsables de la permanencia en el tiempo del Proceso de Transformación. La unidad de aprendizaje debe mantener el Mecanismo y el equipo de trabajo, la Interacción.

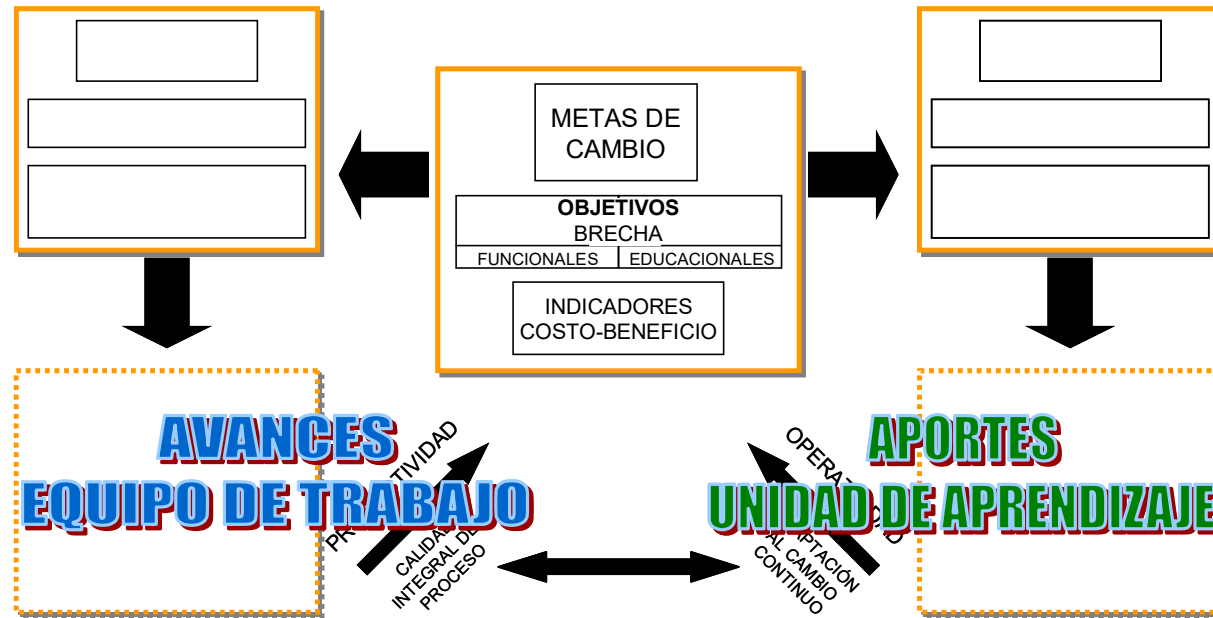
SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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



SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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



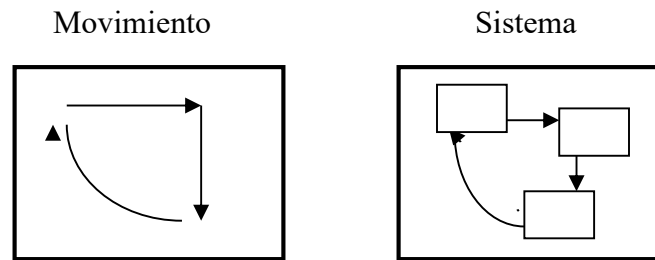
La Unidad de Aprendizaje garantiza el diagnóstico permanente de la evaluación del perfil y la acción de educación. El equipo de trabajo garantiza la interacción del Plan, sus Resultados y Evaluación que promueve la Organización Integral[®].

7.7. Movimiento del Sistema Educación - Trabajo[®]

Lámina N° 60

El Sistema Educación – Trabajo[®] es un solo patrón de relaciones y no dos (2), que representa una sola acción – evaluación. Sin embargo este patrón se desarrolla en el tiempo según la madurez de la organización hasta alcanzar el nivel integral.

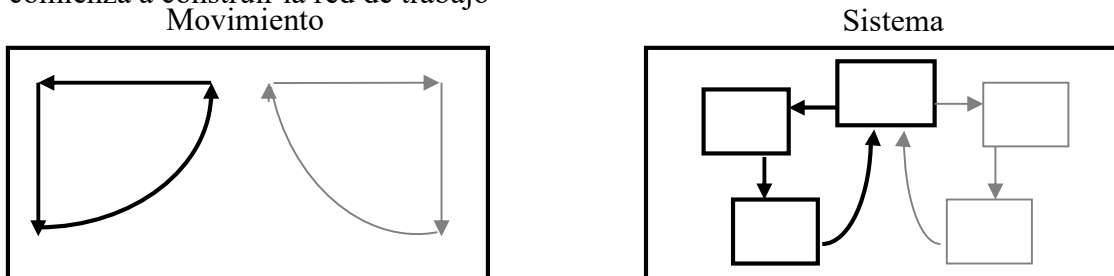
En principio se comienza a desarrollar el cambio en la organización con el mecanismo de Educación – Evaluación – Análisis – Feedback . Esto para construir el factor de desarrollo organizacional en la gestión del negocio y mejorar la operatividad, que es la adaptación al cambio continuo.



A continuación se Mejoran los resultados de la Organización Integral con la interacción del Plan, sus Resultados y Evaluación. Esto es para construir la red de trabajo alineada en el ciclo del negocio, para mejorar la productividad que es la calidad integral del proceso.

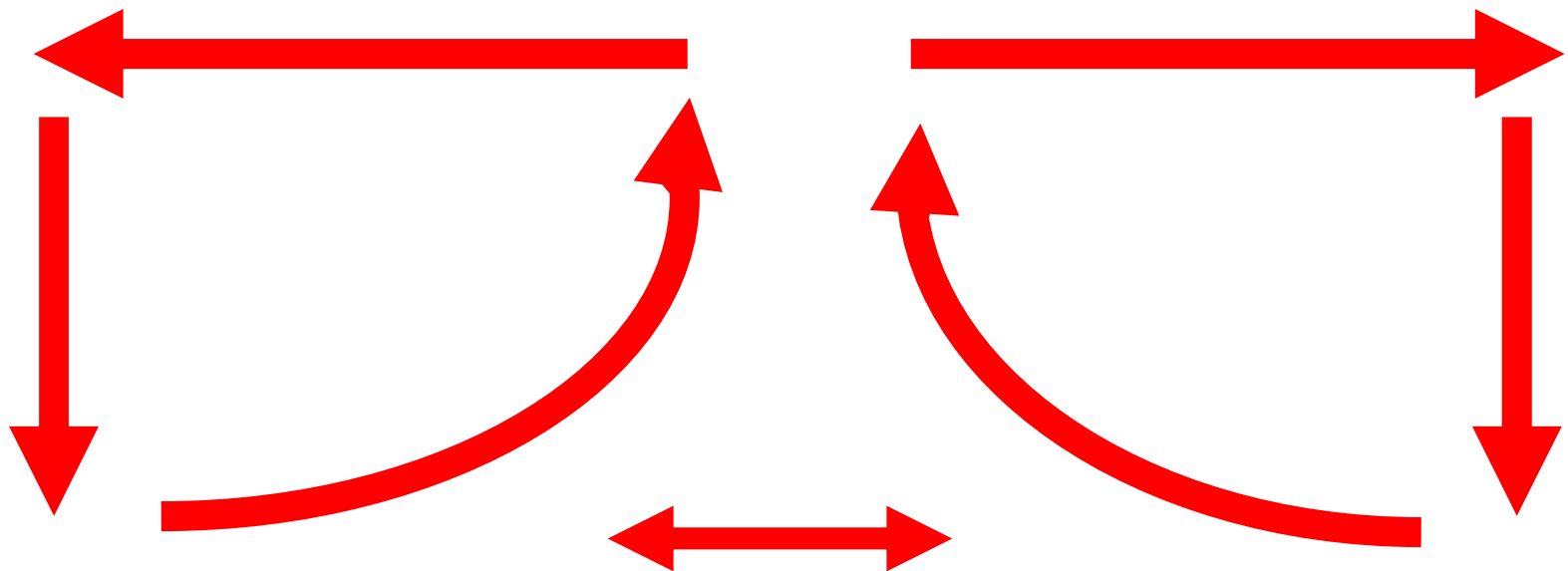
Sin embargo esto se realiza en diferentes momentos:

1er Momento: Aquí la dinámica de la sinergia aparece en otra dirección, porque perseguimos mejorar la productividad además de la operatividad para eso necesitamos la interacción además del mecanismo. Esto lo hacemos con los mismos modelos de comportamiento y tareas críticas desarrolladas durante el Proceso de cambio, pero ahora las convertimos en 4 condiciones para lograr mejores resultados en el ciclo del negocio. Así se comienza a construir la red de trabajo



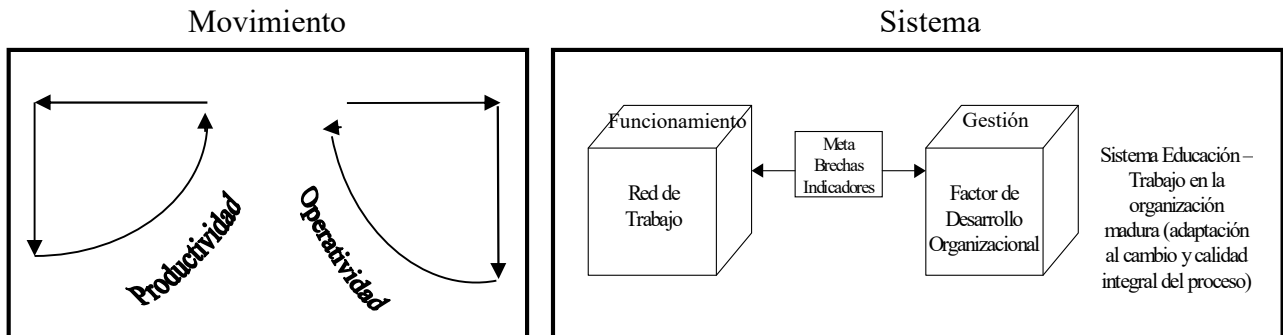
SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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

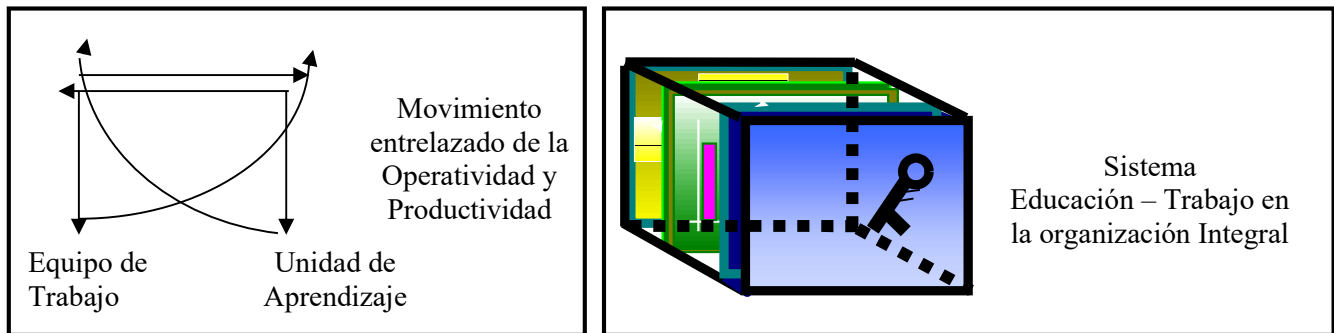


2do Momento: Se reconoce durante el desarrollo de la dinámica de la sinergia en la operatividad y productividad en el tiempo.

Esto significa haber alcanzado el factor de desarrollo organizacional en la gestión del negocio. También significa haber incorporado 3 nuevas condiciones de logro hasta llegar a un total de 7 para seguir construyendo la red de trabajo alineada en el ciclo del negocio para mejorar la productividad que es la calidad integral del proceso.



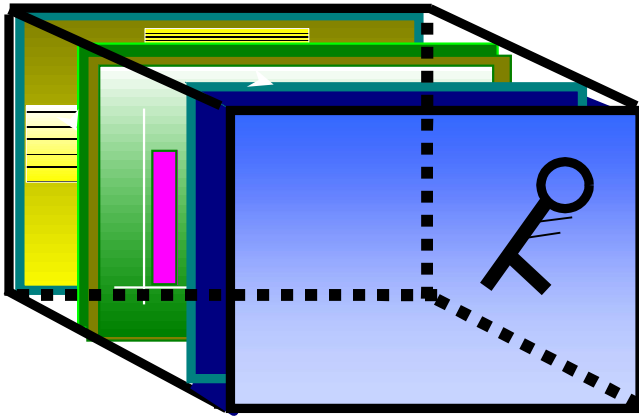
3er Momento: Este mismo ocurre durante el desarrollo de la dinámica de la sinergia en la operatividad y productividad. Esto significa conjugar el desarrollo de las reuniones como unidad de aprendizaje y como equipo de trabajo, que es la interacción del factor de desarrollo organizacional y la red de trabajo para lograr la organización integral.



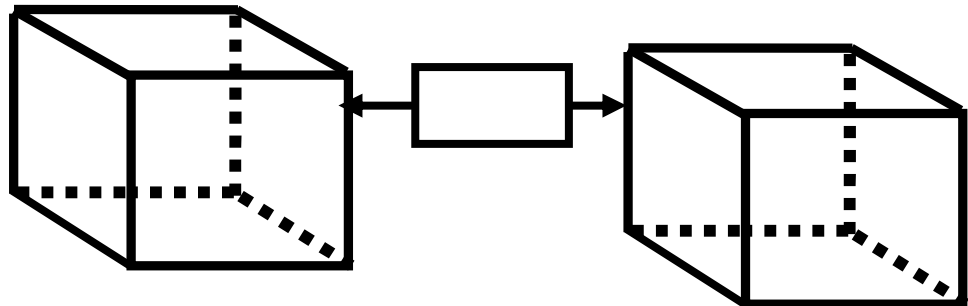
Sin embargo debemos recordar que la organización integral se caracteriza por su flexibilidad, creatividad y velocidad ante los cambios continuos. Esto explica las múltiples adaptaciones al entorno que debe realizar. En este caso la organización regresa del momento 3 al momento 2 para mejorar la operatividad ante un nuevo cambio. Esto significa fortalecer la interacción de las reuniones como unidad de aprendizaje y equipo de trabajo para fortalecer de nuevo la interacción del factor de desarrollo organizacional y la red de trabajo.

Recordemos que este factor incluye el desarrollo integral del personal, el cual aún logrado para una situación determinada, se necesita repetir el esfuerzo ante nuevas situaciones. Igualmente la alineación de la red.

Momento 3



Momento 2



7.8. Modelo de Acción – Evaluación y la Organización Integral[©]

Lámina N° 61.

Presentamos nuestro Modelo de Cambio y que representa el mecanismo de Evaluación – Educación – Análisis – Feedback. Igualmente el Modelo de Mejora de los Resultados de la Organización que representa la interacción del Plan de Acción, sus Resultados y Evaluación que promueve la Organización Integral[©], ambos modelos representan movimientos diferentes de la sinergia del Sistema Educación – Trabajo[©].

Lámina N° 62.

Aquí aparece el Sistema Educación – Trabajo[©] como resultado de la sinergia que se logra al mejorar la operatividad y la productividad.

Lámina N° 63.

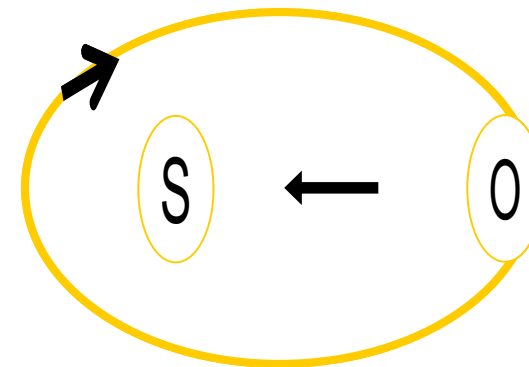
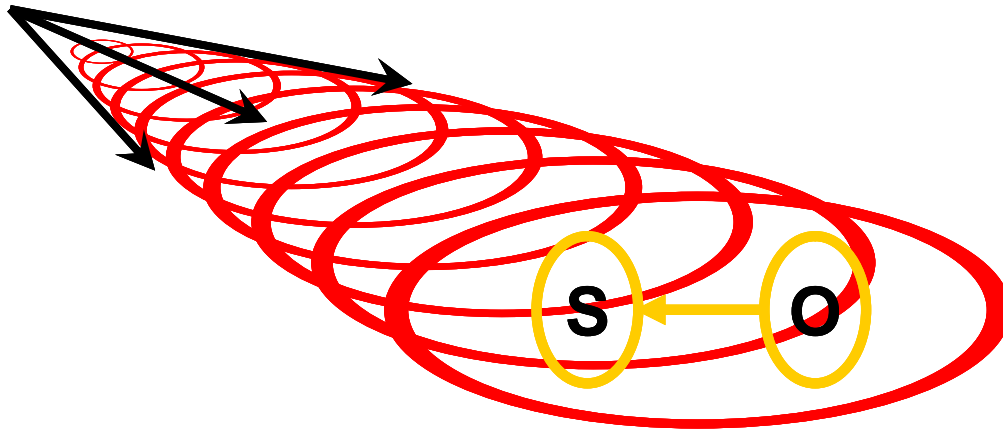
Esta lámina muestra el Modelo que ya conocemos integrado, donde se conjuga las reuniones como unidad de aprendizaje y como equipo de trabajo que es la integración de la red de trabajo y el factor de desarrollo organizacional, para conseguir la organización integral.

Lámina N° 64.

Aquí aparece la Organización Integral[©] Alineada.

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

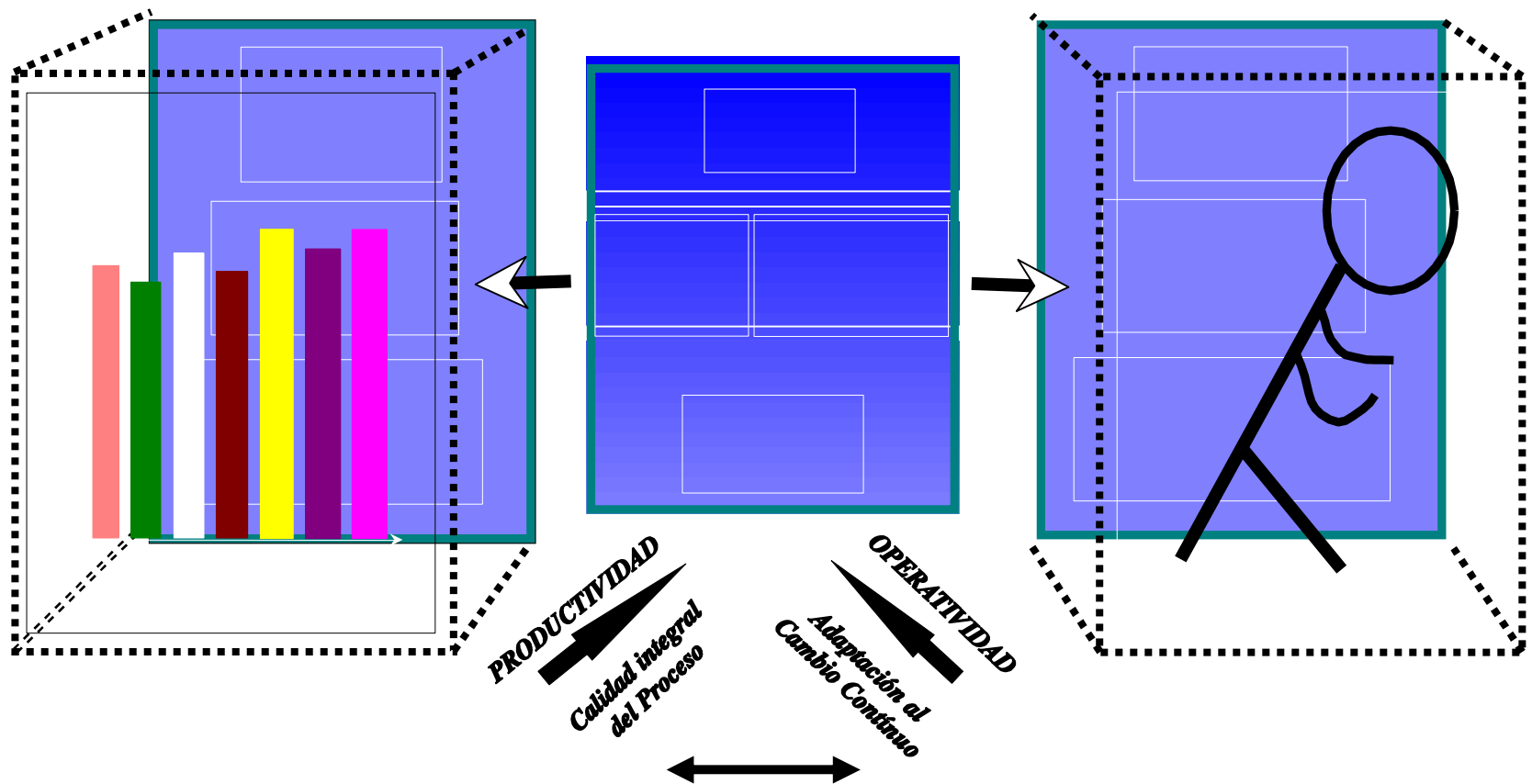
Copyright M^a. Elena Marroco - Venezuela, U.S.A, 1.994 - 1.997



O = Organización
S = Sociedad

SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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



SISTEMA EDUCACION - TRABAJO

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

M
A
R
R
O
C
O



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

