

COMPENDIO DE LA CALIDAD

**Gobierno de la Provincia de Salta
Secretaría General de la Gobernación
Oficina de Calidad de los Servicios**

Dirección General del Derecho de Autor
Depósito en custodia de Obra Inédita N° 428243

INTRODUCCIÓN

Este Compendio de la Calidad que abarca: la Guía para la Atención al Ciudadano; la Explicación del Modelo de Gestión hacia la Calidad y el Vocabulario para facilitar la comprensión de los términos que se utilizan en la Gestión de la Calidad, pretende mostrar a los directivos, especialistas y agentes de las Unidades de Organización que integran la Administración Pública del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta, aquello que deben saber e implementar para convertirse en los motores y artífices de la dinámica de una gestión eficiente, efectiva, eficaz y económica.

Estos tres apartados ponderables, que en su conjunto constituyen el Compendio, consideran y engranan todos sus objetivos para lograr como finalidad, una herramienta eficaz.

La Guía de Atención al Ciudadano muestra una visión sobre la calidad con que se debe gestionar la atención al usuario de nuestros servicios públicos y los métodos sencillos que se deben utilizar para conseguir implantarla. El factor humano, es aquí, considerado el elemento clave para alcanzar los objetivos propuestos. Este fragmento de Compendio, quizá el más importante, es considerado de utilidad absolutamente general. ¡Qué poca atención prestamos, a veces, a las personas!. Respecto a esta parte, debemos decir que todos tenemos mucho que aprender, sobre la importancia que tiene el individuo dentro y fuera de la Unidad de Organización, así como la necesidad de hacer un llamado a nuestras conciencias, sobre la trascendencia del factor mencionado; motivos y razones que nos han movido a escribir estas páginas.

Las Explicación del Modelo de Gestión hacia la Calidad ayuda a afrontar la perspectiva del cambio, introduciendo nuevos métodos para cambiar la cultura de la Organización, sus estrategias, su organización interna y su liderazgo y pretende servir de elemento de estímulo a todas aquellas personas que consideren entre sus objetivos, como seres humanos y como profesionales, la mejora continua. Eficazmente coadyuvará a implementar el modelo con más facilidad.

Y el Vocabulario para facilitar la comprensión de los términos que se utilizan en la Gestión de la Calidad, se constituye en una buena herramienta para comprender y proporcionar, la utilización correcta de los términos que corrientemente se manejan en las comunicaciones y textos, de una gestión de mejora continua. Incluye una descripción somera, casi únicamente un recordatorio, sobre distintos conceptos que consideramos extraordinariamente útiles y no siempre bien conocidos o adecuadamente utilizados y que afectan a veces, la comprensión de lo que se quiere decir. En nuestra opinión, serán de interés para cualquier persona creativa o con inquietudes, en cuanto se refiera al trabajo en gestión de la calidad.

Los conceptos de Guía, Explicación y Vocabulario se aproximan y entremezclan, como consecuencia de la aplicación del Modelo de Gestión hacia la Calidad de los Servicios Públicos del Poder Ejecutivo.

Este Compendio pretende acercar a las Unidades de Organización, herramientas útiles de gestión y calidad, y mostrar a los agentes de la Administración Pública, aquello que deben saber ya de un modo ineludible. Así este Compendio va dirigido a todas las Unidades de Organización que hacen gestión de la calidad o están interesadas en implementarla, teniendo muy en cuenta e introduciendo en su cometido, los conceptos relativos a la calidad, necesarios, para el actual desenvolvimiento de las mismas.

Estamos en la era de las comunicaciones y todos nosotros, a quienes nos interesa la calidad, debemos saber que tarde o temprano nos deberemos convertir en gestores de la misma, realizando importantes labores de motivación dentro de nuestras propias Unidades de Organización.

El conocimiento de estas funciones convergentes será un buen motivo para prestigiar a la Administración y a sus agentes, así como el modo de agregar valor a la propia Organización.

Obviamente, el contenido del Compendio va dedicado a todas las personas que se interesan por mejorar en sus trabajos, dentro de su Unidad de Organización, y que ponen interés y entusiasmo en sus tareas.

Finalmente queremos decir que este Compendio nunca pretendió ser definitivo de detalles relativos a los temas de los que se ocupa, pero sí desea ser lo suficientemente amplio, como para dar la visión del Modelo de Gestión hacia la Calidad que habrá de cambiar las Unidades de Organización. Deseamos que su contenido les parezca interesante, pero sobre todo, nos gustaría que les resultara útil. Las personas aprendemos por el ejercicio, ésta es la razón por la que nos permitimos recordarles, que este Compendio sólo les servirá si ponen en práctica aquello que hayan descubierto en él y que tomen en consideración seriamente. De otro modo, las buenas prácticas no se convertirán en directrices de calidad, con lo que se alejará en el tiempo la implementación del sistema respectivo.

Aquí encontrarán concentradas muchas ideas que consideramos útiles y aplicables, por no decir imprescindibles. ¿Cómo abordar la tarea de aprovecharlas, poniéndolas en práctica?. Nos permitimos recordarles, que el método indicado para estos casos es: poco a poco, pero sin pausas, planificando a mediano plazo y tomando en cuenta todas las experiencias. Cuando al cabo del año repasen las actividades de sus Unidades de Organización, podrán observar lo mucho que han obtenido.

Sinceramente esperamos que este Compendio les resulte provechoso. Muchas gracias por su interés y ojalá este cambio sirva para acercarnos, como esperamos, a una manera de atención al ciudadano que sea cada día mejor, y con una visión altamente positiva de la función que debe cumplir la Administración Pública en nuestras vidas.

GUÍA PARA LA ATENCIÓN AL CIUDADANO

PRESENTACIÓN:

Trabajar con eficiencia para servir al ciudadano es una finalidad de la Administración Pública dependiente del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta. Su objetivo es lograr el resultado óptimo en la atención de los ciudadanos. Por tal motivo, **acercarles la Administración y facilitarles la vida**, son los **pilares básicos del modelo de gestión de la calidad**.

Nada más necesario entonces, que continuar con las acciones ya iniciadas en ese sentido: Sistemas para la Recepción de Quejas, Reclamos y Sugerencias, Cartas de Servicios, Autoevaluación, Sistemas de Detección de Errores, Planificación Operativa, Indicadores de Gestión, Sondeos de Opinión, Capacitación en Gestión de la Calidad, Cartelería en las Oficinas Públicas, Identificación de los Agentes Públicos, Manuales de Misiones y Funciones, Manuales de Procedimientos, Programas de Fomento, Acciones de Protección del Ambiente, Análisis de los costos de la no calidad, Inventario de Procesos, Estándares de Procesos, Cumplimiento de las Normas de Medicina, Higiene y Seguridad en el Trabajo, Encargados de Calidad, Habilitación y Mantenimiento de Accesos a la Administración, Planes para el Trabajo, Trabajos en Equipo, Guías de Mejoras Continuas, Informatización de los Procesos, Control de la Demora, Difusión de los Servicios, Derechos de los Ciudadanos, Motivación, y Evaluación Global de la Administración.

Para el cumplimiento del objetivo propuesto, **es de importancia fundamental la adecuada formación de todas aquellas personas que trabajan en relación directa con los destinatarios de los servicios**, de manera que se encuentren en condiciones de dar una respuesta amable, rápida, eficiente y adecuada a las solicitudes y presentaciones.

Los empleados de la Administración Pública dependiente del Poder Ejecutivo **son la parte importante de este proceso**. Temas como: los trabajos en equipo, la optimización del tiempo en la comunicación o en el trato, resultan imprescindibles para todas aquellas personas que trabajan con la atención directa al ciudadano. La capacitación y formación en calidad de los empleados públicos repercute de manera directa en una mejora real.

La capacitación en las técnicas de calidad estandarizadas en el modelo de gestión y su aplicación concreta, se convierten así en un requisito de la prestación de los servicios con calidad. Para lograrlo, la Oficina de Calidad de los Servicios, que es la encargada de impulsar el modelo de referencia, viene impartiendo cursos de capacitación al personal de los organismos del Poder Ejecutivo. Desde su creación en el año 1999, en ejercicio de sus competencias, la Oficina de Calidad de los Servicios ha propiciado la introducción de técnicas que permitan mejorar la prestación de servicios al ciudadano, capacitando en

las habilidades que resultan imprescindibles para asumir el compromiso de mejora.

La presente Guía reúne esencialmente los compromisos asumidos por el Poder Ejecutivo con la calidad, expresando los conceptos generales y la explicación de las herramientas de gestión. Con su emisión, también los ciudadanos podrán coadyuvar a tener una Administración mejor, porque se ha elaborado con la intención de ser una orientación tanto para los que prestan los servicios, como para aquellos que deben exigirlos. También tiene una intención reflexiva, a fin de profundizar y despertar el interés por ampliar el conocimiento de la calidad en el sector público.

Capítulo 1

Prólogo a la Calidad



El concepto de calidad está continuamente presente en nuestras vidas, desde el cuestionario que encontramos en algunos servicios privados o públicos, queriendo saber si hemos quedado satisfechos, si hemos tenido que esperar mucho, si la atención fue buena...etc., hasta la exigencia de calidad que todos llevamos dentro, como un deseo de que cada vez nos atiendan mejor, de sentirnos respetados. En todo ésto se percibe un continuo esfuerzo de instituciones y administraciones en conocer cómo nos sentimos después de haber tratado con ellas, para mejorar siempre esa relación.

Toda esta exigencia de calidad tiene una causa única: las personas tienden al desarrollo de la mejora constante.

Cada vez con más frecuencia deseamos que todo a nuestro alrededor vaya mejor, nos satisfaga más. Pero nuestras exigencias de calidad varían dependiendo de las expectativas, del lugar y de las circunstancias.

No obstante, tiene que haber algunas características que puedan ser aplicadas a cualquier lugar, a cualquier expectativa, a cualquier circunstancia.



Antes de seguir adelante, intentemos crear nuestra propia **DEFINICIÓN DE CALIDAD**.

Existen componentes de la calidad que no podemos dejar de lado:

- Hacer las cosas siempre bien desde el principio.
- Estimular la comunicación.
- Prevenir los errores.
- Establecer objetivos de mejora continua.
- Involucrar a todas las áreas de la unidad de organización.
- Utilizar correctamente los recursos humanos.

- Considerar a toda persona como usuaria.

Las características y los principios de la calidad los podemos resumir en:

- Hacer cada uno su trabajo.
- Siempre bien desde el principio.
- En su debido tiempo y mejorándolo constantemente.
- Eliminar la distancia que hay entre lo pretendido y lo conseguido.



La calidad óptima se produce cuando coinciden: los deseos del ciudadano - usuario, lo programado por la Unidad de Organización y lo realizado por los agentes.

En la mente del hombre, estos conceptos de calidad y de mejora mencionados al principio, siempre estuvieron presentes a lo largo de la historia. Como así también, una nueva perspectiva resumida en los siguientes conceptos: **la calidad afecta a toda la actividad y se desarrolla en forma constante, se enfoca en el ciudadano, la responsabilidad es de todos, los errores se previenen y la eficiencia es la mejor medida.** Dicho concepto parte de dos aspectos fundamentales:

EL FACTOR HUMANO: es el primero en importancia al conseguir que las personas trabajemos en equipo, generando confianza y comunicándonos, saber que la opinión de cada integrante del grupo va a ser tenida en cuenta, que cada uno va a ser necesario para los demás y que se establecerán reglas aceptadas por todos. Todos y cada uno de nosotros tenemos conocimientos, habilidades y experiencias que necesariamente habremos de compartir, ya que en el mundo actual es imposible conocer y saberlo todo.

LOS DIFERENTES SISTEMAS DE CALIDAD: se refieren al concepto actual de la misma y a su implantación en las Unidades de Organización. Todos brindan un servicio y servicios son aquellos, (de acuerdo a la definición del Diccionario de la Real Academia Española), que brindan una "utilidad o provecho que resulta a uno de lo que otro ejecuta en atención suya".

Las cuatro características que diferencian un servicio de un producto ("caudal que se obtiene de una cosa que se vende") son:

<u>Intangibilidad:</u>	El servicio NO SE PUEDE TOCAR NI MEDIR FÍSICAMENTE.
<u>Inseparabilidad:</u>	El servicio NO SE PUEDE ENJUICIAR AISLADAMENTE porque influyen muchas circunstancias para su valoración.
<u>Heterogeneidad:</u>	Cada servicio prestado es IRREPETIBLE Y UNICO.
<u>Simultaneidad:</u>	El SERVICIO SE CONSUME MIENTRAS SE PRESTA.

Capítulo 2

Utilización del Tiempo



Existen numerosas causas que a veces intentan hacernos fracasar cuando deseamos brindar calidad en nuestros servicios. Una de ellas es la **MANERA DE UTILIZAR EL TIEMPO** de que disponemos, para realizar cada una de las tareas diferentes, pero complementarias, que componen nuestro trabajo.

El término “perder del tiempo” significa **no utilizarlo de acuerdo con nuestros objetivos**. Por lo tanto la optimización del escaso tiempo disponible pasa, de ser una simple necesidad, a convertirse en una obligación moral dentro del ámbito laboral.

Dado que el tiempo no sólo afecta nuestra vida laboral, sino también nuestra vida diaria, debemos obtener el máximo rendimiento de ese escaso tiempo nuestro. Debemos tener claro que optimizarlo y controlarlo, no consiste en trabajar más deprisa, ni estar constantemente atareado sin descansar nunca, sino que es de gran importancia que trabajemos sobre lo que es realmente fundamental. Una planificación eficaz del tiempo comienza por un conocimiento de la labor pendiente y por un establecimiento claro de objetivos, en función de las prioridades previamente determinadas.



EL OBJETIVO PRIORITARIO ES REDUCIR TIEMPOS Y NO SOBREPASAR PLAZOS.

“El tiempo es oro”, reza un dicho popular, ya que es un recurso que todo lo condiciona, es generalmente ESCASO, RÍGIDO, E INEXORABLE.

Y ante este crudo realismo, es necesario conocer cómo perdemos el tiempo y de qué herramientas disponemos para gestionarlo mejor.



Como habíamos dicho “PERDER EL TIEMPO” significa no utilizarlo de acuerdo con nuestros objetivos. Y si hablamos del servicio que presta una Administración Pública, **nuestro tiempo “pertenece”** en general, a los demás, **a los ciudadanos a quienes servimos**. Por lo tanto nuestros objetivos deben ser siempre, los que nos lleven a ofrecer un mejor servicio.

Pues bien, este anhelado tiempo “nuestro” se ve frecuentemente interferido por dos tipos de obstáculos:

- ❖ Las situaciones sobre las que quizá no podamos influir, en cuyo caso no nos quedará más solución que asumirlas, y
- ❖ Los ladrones del tiempo.

¿EN QUÉ PERDEMOS EL TIEMPO?

La importancia de los ladrones del tiempo se mide en términos más cualitativos que cuantitativos ya que toda actividad, acción, tarea o persona, que nos lleva más tiempo del que le hubiéramos dedicado en vista del resultado obtenido, se convierte en un ladrón de tiempo.

Si pensamos en esos ladrones del tiempo que nos afectan personalmente, ya sea en el trabajo o en la manera de hacer las cosas cotidianamente, podríamos agruparlos usando criterios como: causas, dónde se dan más frecuentemente, si dependen exclusivamente de nosotros o no, etc. Luego comparándolos con los que vamos a mostrar a continuación, pensemos en la prevención o en las soluciones a cada uno de ellos.



Algunos de estos **ladrones** son **externos**. Son los más frecuentes y entre los más significativos podemos mencionar:

- El teléfono.
- Las visitas inesperadas.
- La excesiva burocracia.
- Las urgencias permanentes.

- El exceso de reuniones.
- Los viajes.
- Las esperas.
- Un entorno inadecuado.
- Falta de comunicaciones o información.
- Colaboradores incapaces.
- Objetivos mal definidos o no específicos.
- La falta de estímulo o motivación.

No por trivial es menos importante decir que, además, están los **ladrones del tiempo** con nombre y apellido, que suelen estar agazapados en determinados lugares: en la máquina de café, al acecho en los pasillos, en el fax, etc., pero éstos son los más difíciles de controlar.

Hay algunos remedios eficaces para combatir a estos intrusos que frecuentemente inciden en nuestro tiempo. No pretendemos dar lecciones de psicología, pero todos sabemos lo útil que puede ser, por ejemplo:

- Derivar llamadas telefónicas o, simplemente, planificarlas como si se tratara de reuniones.
- Mantener determinadas entrevistas fuera de nuestro despacho para facilitar su conclusión.
- Conversar de pie o apoyado en la mesa, en lugar de cómodamente sentados.
- Establecer claves para que los demás sepan que no deben interrumpirnos.
- Hacer saber que poseemos un horario para consultas y otro de "puerta cerrada" para nuestros propios asuntos.

La manera de terminar con ellos consiste, en primer lugar, en ser conscientes de la dificultad que supone su presencia y, a continuación, neutralizar caso a caso, todos aquellos que sean posibles.

Los **ladrones internos**, cualitativamente, son aún más importantes que los anteriores. Para enumerar algunos de los más frecuentes, citaremos:

- No saber decir que no.
- Perfeccionismo y exceso de detalle.
- Mesas abarrotadas y desordenadas.
- Afán por poseer demasiada información.
- Mal control de la información disponible.
- Fatiga o cansancio.

- Tensión, preocupación o estrés.
- Poca autodisciplina.
- Dejar las cosas a medias, indecisión y aplazamientos innecesarios.
- Mala planificación diaria.
- Falta de prioridades o mala elección de ésta.
- Métodos poco eficaces.

Para eliminar esta clase de obstáculos también se debe comenzar por asumirlos, lo cual no será fácil en muchos casos, pues conocemos la dificultad para identificar nuestros propios problemas. Una vez reconocidos, la solución consiste en cambiar nuestro comportamiento.

Sin duda, los ladrones de tiempo más difíciles de solucionar son los internos, porque la mayor parte de las veces no somos conscientes de ellos. Lo importante es que cuando somos conscientes de un problema, muchas veces ya estamos en camino de solucionarlo.

¿QUÉ HACER CON NUESTRO TIEMPO?

Para obtener el máximo rendimiento de ese escaso tiempo nuestro, debemos tener capacidad para discernir y clasificar nuestras tareas de acuerdo con su urgencia y con su importancia, pudiendo situarlas mentalmente en unos ejes coordinados: urgentes - no urgentes; importantes - no importantes; imprevistas - planificadas.



Suponiendo evidente el concepto de urgencia, que es lo que debe hacerse primero, debemos considerar como importantes, aquellas tareas que nos conducen a nuestros objetivos.

Lo que no es urgente, ni importante, no debemos dedicarle demasiado tiempo.

A la zona de lo urgente y lo importante, también le reservamos un espacio a las tareas imprevistas, pero no debe ser nuestra zona habitual de actuación, pues en ella carecemos de una buena planificación, lo que nos obliga a actuar como los típicos apaga-fuegos que trabajan siempre en estado de crisis, con el riesgo de estar sometidos a un estrés permanente.

Planificar puede ahorrarnos una ingente cantidad de horas y de problemas. Una planificación eficaz del tiempo comienza por un conocimiento de la labor pendiente y por un establecimiento claro de objetivos, en función de las prioridades previamente determinadas.

Todos solemos estar de acuerdo en que controlar la demora es muy importante, pero sin embargo, no acostumbramos a dedicarle el tiempo necesario. Hay una paradoja que dice "no controlo la demora ni planifico, porque no tengo tiempo, pero no tendré tiempo hasta que no controle ni planifique mejor".



Probablemente el secreto para controlar y planificarse consista en disponer de una eficaz medida y control de los tiempos unitarios que requiere cada una de las tareas que debemos ejecutar.



Para resolver ésto a nivel práctico, deberíamos **dedicar los cinco últimos minutos de cada jornada a elaborar un inventario de la labor a realizar al día siguiente**, estimando el tiempo que nos va a ocupar cada tarea pendiente. Después repartiremos estas tareas dentro de nuestro horario disponible del día siguiente, asignando bloques de tiempo para llevar a cabo cada una.

Obviamente, para tener éxito, debemos comenzar haciendo ensayos de estimación que nos permitan medir y conocer el tiempo que requiere cada una de nuestras obligaciones habituales.

A las tareas que no tengamos bien definidas o contabilizadas les asignaremos cantidades de tiempo que juzgaremos razonables, tratando después de ceñir a ellas su duración y verificando el margen de error respecto al plazo que hayamos estimado previamente.

Ésto nos permitirá sorprendernos al descubrir el tiempo que nos puede quedar disponible, tiempo que deberemos preservar cuidadosamente.

Lo más remarcable, es la importancia de **convertir esta asignación de tareas para el día siguiente en un hábito cotidiano.** Además con la práctica dispondremos en muy poco tiempo, de una precisión que nos permitirá convertir los citados cinco minutos que suele llevar a esta labor, en el momento más rentable de toda nuestra jornada.

TAREAS ACTIVAS Y REACTIVAS

Otro método de utilidad para organizarnos mejor es distinguir entre tareas activas y reactivas. Mientras que las primeras son aquellas planificadas o

previstas por nosotros, por nuestra iniciativa, las reactivas son las que no prevemos y que rompen nuestro ritmo de trabajo. Estas últimas además suelen producirse por fallos de planificación o por problemas inesperados.

Las **tareas activas o pro-activas** se deben tratar de la siguiente manera:

- Organizar el día basándose en actividades de alto rendimiento o de importancia, asignando el resto del tiempo a cuestiones menores.
- No permitirse distracciones de la mente, concentrándose plenamente en la actividad que se está realizando
- Establecer plazos límite con realismo y flexibilidad.
- Fraccionar los proyectos en unidades realizables día a día.
- Dedicar aquellos momentos del día en que nos encontramos más despiertos mentalmente y con más energía para aquellas cuestiones más difíciles.
- Automotivarse y reconocer los propios éxitos.
- Comprometerse sinceramente con el plan de trabajo marcado.

Las **tareas reactivas** se deben tratar de la siguiente manera:

- Aprender a delegar.
- Aprender a sistematizar.
- Decidir cuál es el nivel de calidad aceptable para cada tarea, sin derrochar energías.
- Aprender a decir NO.
- Aprender a agrupar para que no haya demasiadas fragmentaciones en la jornada.

Finalmente una herramienta importante, sencilla, innovadora y creativa es la Lista Diaria de Tareas. Sin embargo, es



menos frecuente que lo hagamos en nuestro trabajo, sobre todo si llevamos ya algún tiempo y nos consideramos expertos en lo nuestro. Pues bien, una lista diaria o semanal de tareas nos ayudará mucho si tenemos problemas de control del tiempo.

Ahora, deberíamos ser capaces de entender mejor que **es dueño de su tiempo, quien sabe en qué utilizarlo**, concentrando cada día la atención sobre aquellas actividades acordes con sus propios objetivos, conociendo y dominando los problemas propios y de su entorno.

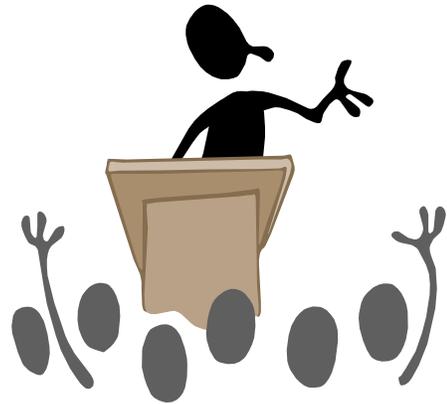
Naturalmente, estas ideas sólo tendrán utilidad si se plasman en actuaciones concretas. Escribir nos ayudará a este aspecto: así, es muy recomendable elaborar un plan de acción decidiendo qué queremos cambiar, fijando objetivos (pocos y concretos) y disponiendo los medios necesarios para conseguirlos.

Capítulo 3

Guía para trabajar en equipo

Cuando hablamos de Trabajo en Equipo estamos hablando del **esfuerzo que realizan un conjunto de personas con funciones diferentes y complementarias**, reunidas por la frecuencia y complejidad que tienen en sus trabajos, **que buscan un objetivo en común**. Así de simple, pero también, así de complicado.

La definición parece sencilla, aunque la práctica nos muestra que no es suficiente con reunir a un grupo de personas especialistas en diferentes conocimientos y habilidades para sacar un objetivo adelante, sobre todo, teniendo en cuenta que hablar de un equipo de trabajo supone hablar de un grupo de personas con defectos y virtudes, que:



- ◆ Interactúan entre sí.
- ◆ Participan de objetivos comunes donde están involucrados.
- ◆ Impulsan normas de conducta espontáneamente.
- ◆ Se adjudican de forma natural un rol.
- ◆ Comprueban que contribuyen en algo. Cada uno posee destrezas, conocimientos y experiencias que aportan al grupo.
- ◆ Son responsables de su organización.
- ◆ Desarrollan el sentimiento de orgullo grupal.
- ◆ Liberan energía. *(La suma de energías individuales se llama SINERGIA)*

Estos aspectos que definen el trabajo en equipo requieren de algunos procedimientos preliminares, de un sendero que hay que transitar necesariamente, para la formación del equipo, en dos niveles:

- 1) en lo que se refiere a las relaciones entre las personas y
- 2) a su tarea.

En lo que respecta al primero de ellos, debemos preguntarnos ¿qué condiciones se necesitan para ser grupo y no una mera suma de individuos?.

Para ser grupo deben darse las siguientes fases:

- ◆ Establecimiento de la seguridad en la situación global y en el "estar en grupo". (Tener seguridad de pertenecer)
- ◆ Establecimiento de la confianza interpersonal.
- ◆ Desarrollo de la participación.
- ◆ Estructuración autónoma del grupo.
- ◆ Autorregulación de su funcionamiento.

¿Y en lo que respecta a la tarea?, sería necesario que se dieran los siguientes pasos:

- ◆ Formación, identificación con la tarea.
- ◆ Creación de imagen, intercambio de informaciones, para encontrar la base común.
- ◆ Establecimiento de criterios, sopesar informaciones, reconocer lo importante.
- ◆ Tomar decisiones, buscar soluciones alternativas en función de los criterios elegidos.
- ◆ Conseguir el objetivo.

En nuestro trabajo, implica que todos y cada uno de nosotros, tenemos conocimientos, habilidades y experiencias que necesariamente habremos de compartir, ya que en el mundo actual es imposible conocer y saberlo todo.

Lo frecuente y natural es que unos seamos más habilidosos en el conocimiento de las leyes o procesos, o en el manejo de la computadora y sus programas; otros estarán más dotados para las comunicaciones sociales, habrá quien sea más capaz para guiar al grupo o para tomar decisiones o para promover y desarrollar las conexiones entre los integrantes del equipo, para solucionar las contrariedades, para concertar y reformar, etc.

La cuestión está en ser capaces de compartir lo que cada uno es y sabe para lograr un objetivo común.

Es necesario que tomemos conciencia de la complejidad que supone trabajar en equipo. Principalmente por que los grupos se integran por personas, donde cada una de ellas, tiene su forma única e irrepetible de comunicar y apreciar la realidad. De allí la importancia de ponerse de acuerdo.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Por eso trabajar en equipo tiene ventajas pero también inconvenientes.

¿Qué **inconvenientes** cree que tiene?.



- ◆ Las opiniones de la mayoría tienden a inducir a la conformidad, produciéndose la presión.
- ◆ Hay que persuadir la resistencia de los que no comparten una alternativa.
- ◆ El miembro dominante trata de imponer su decisión.
- ◆ Un objetivo latente es ganar la discusión.
- ◆ El negativismo y escepticismo.
- ◆ La discusión se alarga y retarda la toma de decisiones.

Pero como decíamos, también tiene **ventajas**:

- ◆ Mayor cantidad de conocimientos, experiencias e información.
- ◆ Más variedad de enfoques.
- ◆ Mejor aceptación y comprensión de la decisión final: Consenso.
- ◆ Mayor enriquecimiento personal.
- ◆ Mejores resultados.

Un trabajo en equipo competente, debe conseguir, que el producto final sea mayor a la suma de los productos individuales de sus miembros. Ese valor añadido, es lo que se conoce como sinergia. Varias personas producen muchas más ideas juntas, que la suma de sus aportaciones individuales. La elección de una solución entre muchas posibilidades y en equipo, nos acercará más al éxito que la vía de la decisión unilateral. El trabajo en grupo, siempre mejora el diálogo entre sus miembros, fortaleciendo la adhesión de todos a un objetivo común y el compromiso en cuanto a la aplicación de las soluciones adoptadas a los problemas que se han presentado. Es necesario conocer que para resolver un problema, lo primero que hay que tener, es conciencia de que dicho problema existe. Por lo tanto sólo hay una receta infalible para sortear las dificultades: **voluntad, esfuerzo, práctica, conocimiento, planificación y organización**. Cada integrante del grupo, aportará lo mejor de sí, para determinar un buen resultado final.

Capítulo 4

Calidad y Comunicación



Se dice que hemos entrado en la era de las comunicaciones. La información fluye a una velocidad inusitada, los denominados medios de comunicación están en todas partes, presentándonos con minucioso detalle las noticias, en el mismo momento de producirse. Pero **no es lo mismo comunicar que informar**. La realidad es que hoy día, en un mundo saturado de información, existe una dramática carencia de comunicación.

Información es cuando uno emite y otro recibe; la comunicación se produce cuando hay retroalimentación. Así, los datos y las cifras que nos llegan son información; comunicación es la interpretación de estos datos y cifras, mediante un proceso de intercambio que supera la objetividad de la propia información transmitida. Podemos resumir estas ideas diciendo que: comunicación es la información enriquecida, a la que hemos añadido el riesgo de la subjetividad.

Un proceso de comunicación nunca es objetivo, porque en él interviene la emoción, introduciendo factores psicológicos que producen variabilidad e imperfección y que alteran el contenido de los mensajes. Analizar el contenido de los mensajes que se intercambian en un proceso de comunicación, nos ayudará a aclarar esta idea.

Cualquier mensaje que pretendamos transmitir está formado por tres componentes.

- Una parte de **información objetiva**, que podremos llamar neutral.
- **Una parte subjetiva**, que es el inevitable contenido emocional que aportan tanto el que lo transmite como el que lo recibe, la cual impone el citado carácter de variabilidad que posee la comunicación.
- **Un medio de transmisión**, que incidirá con mayor o menor intensidad en el receptor.

La suma de estos tres ingredientes hace que cualquier mensaje, consciente o inconsciente por parte de quien lo transmite, sea recibido de modo diferente por los distintos integrantes de su auditorio.

Existen tres clases de comunicación: vertical, horizontal y exterior.

Vertical	Horizontal	Exterior
Se produce entre personas que pertenecen a distintos niveles jerárquicos y debe funcionar en ambos sentidos: ascendente y descendente.	Se produce entre personas de categoría similar, entre las que no cabe una relación de autoridad.	Es la que mantenemos con las personas que no pertenecen a nuestra organización. Es importante, porque es vital hacer llegar al público, a quien debemos comunicar, nuestros servicios. Entre los métodos más habituales utilizados por los organismos para llevar a cabo la comunicación exterior, están los siguientes: encuestas, entrevistas, conferencias, circulares, memoria anual, folletos, etc.

Es de simple sentido común confirmar que el nivel de una comunicación dependerá de los canales que se utilicen. Será mayor si se realiza en doble sentido, que si tiene lugar en un solo sentido, lo cual es función del grado de posible respuesta al mensaje que se transmite.

A su vez, las comunicaciones en doble sentido pueden ser cara a cara o sin una presencia física que permita la confrontación personal. En el primer caso es cómo se consigue el mayor intercambio de información, al ser posible captar el cúmulo de señales no verbales que se producen cuando existe contacto personal.

Las comunicaciones cara a cara y en doble sentido, se pueden producir por alguno de los siguientes métodos: entrevistas, reuniones, comunicación de instrucciones a grupos, recorridos por el lugar de trabajo, programas de iniciación, contactos informales, etc.

Los contactos a este nivel tienen indudables ventajas, tales como la precisión, la confianza y producen una disminución de la frustración, lo cual puede ser importante para los niveles profesionales más bajos que participen en el proceso. Evidentemente, la comunicación a este nivel también presenta inconvenientes como son la lentitud, la inseguridad o la falta de control, que provienen del riesgo de que se produzcan respuestas o reacciones inesperadas en el interlocutor.

Las comunicaciones en un solo sentido se realizan normalmente por escrito, utilizando algunos de los siguientes procedimientos: informes, notas internas, manuales para los empleados, hojas informativas, boletines periódicos, encuestas, tabloneros de anuncios, sistemas de comunicación de sugerencias o de respuesta.

Las comunicaciones escritas presentan determinadas ventajas respecto a las que se realizan cara a cara, como son: su rapidez, la protección de quién las emite e incluso el halo de eficiencia que las rodea.



La filosofía y la estrategia de la comunicación incluye aspectos tales como:

- Informar de modo riguroso, claro, sincero y oportuno a todos los empleados sobre: las metas, planes y objetivos de la organización, las actividades que se están llevando a cabo, los temas relevantes o conflictivos del momento.
- Establecer una periodicidad informativa que no deberá ser alterada por ninguna causa.
- Estimular el flujo de comunicación en doble sentido, tanto vertical como horizontal, el cual estará orientado al diálogo siempre que sea posible.
- Comunicar los acontecimientos importantes tan pronto como sea posible y utilizar para ello las vías convenientes, de modo que la información esté adaptada a quien la recibe y se estimule la expresión de ideas y opiniones.
- Garantizar a todos los empleados la oportunidad de discutir periódicamente su situación y sus actuaciones con sus superiores. Si se decide no comunicar sobre ciertos temas, explicar la razón de por qué se mantiene silencio: confidencialidad, espera, etc.



IDEAS PARA MEJORAR NUESTRO MODO DE EXPRESARNOS:

A fin de optimizar "la estrategia" al emitir un mensaje, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Conocer qué es lo que la otra parte espera escuchar, para saber cuándo vamos a necesitar ser más persuasivos o convincentes.
- Mantener la educación, sin perder nunca la compostura y el respeto hacia nuestro interlocutor.
- Dar seguridad y confianza a quien nos escucha.
- Transmitir siempre mensajes positivos, siendo constructivos, incluso, cuando haya que dar una reprimenda.
- Elegir las palabras adecuadas, para no producir ofensas.

Para mejorar en nuestra expresión verbal es imprescindible que nuestro interlocutor entienda nuestras palabras con rapidez y facilidad, para ello trataremos de ser directos y sinceros y elegiremos expresiones que le lleguen y le hagan sentir cómodo.

Evitaremos el uso de términos de difícil comprensión o que no encajen en el ambiente en el que nos movemos en ese instante. Esas palabras duras o difíciles pueden ser óptimas, si lo que pretendemos es impresionar a nuestro auditorio o alejarnos de él, situándonos en un plano de superioridad.



Nos ocuparemos de ser breves, omitiendo las palabras innecesarias por muy bien que nos suenen a nosotros y evitando las repeticiones para no cansar a quien nos escucha.

Trataremos de enviar mensajes sencillos y en comunicación con el medio, procurando que sean asequibles, pero que no deberán ser vulgares; a este respecto es muy importante no caer en el uso de tópicos manidos.

Si conocemos un poco a nuestro interlocutor, es maravilloso comprobar, el fuerte impacto positivo que le producirá el que intercalemos en nuestro parlamento, expresiones que nosotros conocemos como muy suyas. Con ello conseguiremos que nuestras palabras le suenen muy bien y muy familiares. Quizá no se dé cuenta de lo que estamos haciendo, pero si lo nota, normalmente lo interpretará como un halago.

ESCUCHAR MEJOR:

Al hablar de las cualidades más positivas de algunas personas, una de las que mejor captamos y más apreciamos, se



refiere a su capacidad de escuchar, cualidad que, por desgracia, no es demasiado frecuente.

Algunas de las ventajas de practicar bien el arte de la escucha son:

- Permitirá mejorar nuestras relaciones con otras personas y conocerlas mejor.
- Nos servirá para estimular a las personas de nuestro entorno, pues por el hecho de escucharlas, les estaremos dando importancia y reforzándolas, con el consiguiente efecto motivador.
- Nos permitirá adquirir toda la información, lo cual nos será muy útil a la hora de solucionar problemas o simplemente para ampliar y mejorar nuestros puntos de vista.

En cualquier comunicación, es vital y satisfactorio recibir señales de que la otra persona está recibiendo nuestro mensaje. ¿Quién no ha abandonado lleno de frustración y de rabia, sus intentos de transmitir una idea o proponer algo, a una persona en la que notábamos que, a pesar de prestarnos una aparente atención, no nos estaba escuchando en absoluto?.



Todos necesitamos escuchar, y por muy bien que lo hagamos, siempre es conveniente mejorar nuestras técnicas de escucha.

CONSEJOS PARA ESCUCHAR MEJOR:

Al desear incidir en este punto con mayor contundencia y de un modo más práctico, existen doce consejos para escuchar mejor, tal como quizá alguno de nosotros, los recibió en su día. Podemos afirmar sin lugar a dudas, que son tan útiles, que nunca dejaremos de agradecerlos lo suficiente:

- 1- Mantenga una actitud abierta: sea razonable y no se bloquee.

- 2- Prepárese para escuchar: piense en el que va a hablar y en lo que trata de decirle.
- 3- Muéstrese interesado.
- 4- Ayude al que habla: mírele con atención, asienta con la cabeza o con expresiones de comprensión (por ejemplo: si, ya, claro, etc.).
- 5- No se distraiga: evite ruidos o factores ambientales que puedan interferir en la conversación.
- 6- Escuche en actitud crítica pero imparcial.
- 7- Trate de seleccionar las ideas principales de aquello que le están diciendo.
- 8- Deje que la otra parte termine: conténgase y no interrumpa al que habla.
- 9- Para no interrumpir ni olvidar, tome notas o aún mejor, almacene mentalmente sus preguntas u objeciones y resérvelas hasta que el otro termine.
- 10- Si se distrajo y tiene que pedir que se lo repitan, pida excusas por no haber entendido a la primera.
- 11- Si le parece que una pregunta directa puede resultar dura o ser mal interpretada, consiga información de forma directa.
- 12- Compruebe que ha entendido lo importante, repitiéndolo de forma esquemática a su interlocutor al final de su exposición (creo haber entendido que...).



ESCUCHA COMPRENSIVA:

Finalmente, para concluir este punto, hemos de tener en cuenta la clave definitiva que nos permitirá dominar el arte de escuchar: **la comprensión**. A pesar de estar implícita en varios de los párrafos anteriores, creemos que es importante remarcarla de modo especial. Se trata únicamente de ser comprensivo con quien trata de comunicarse con nosotros, intentando **ponerse en el lugar de la otra persona** para comprender sus sentimientos, tratando de identificarse con ellos. El resultado será:



- Que probablemente consiga ver las cosas de otra manera.
- Que las emociones que pudiera sentir inicialmente, se atenuarán al comprender a la otra persona.
- Y que normalmente, se establecerá entre su interlocutor y usted, una corriente de acercamiento y simpatía, que podrá serles de gran ayuda a ambos, a la hora de obtener acuerdos y compromisos.

ESCRIBIR MEJOR:



Una persona puede saber redactar y no escribir. Ello explica por qué no somos capaces de hacer que nuestros mensajes escritos, lleguen a ser leídos con atención por la persona a la que van dirigidos: porque escribimos para nosotros, sin pensar en quién ha de leer nuestras palabras y porque lo hacemos de un modo literario en vez de directo.

Si a ésto le añadimos problemas de estilo debidos a la falta de práctica, desorden, ortografía deficiente, exceso de amplitud, falta de claridad, ampulosidad o varios defectos más, que todos tenemos en mayor o menor grado, llegaremos a una preocupante y única conclusión: escribimos mal y nuestros mensajes escritos no llegan, porque es difícil leerlos. Esta limitación nos resta una importante posibilidad de comunicarnos e impide que nuestros escritos, sean recibidos por otros con un mínimo de agrado e interés.

Para elevar el nivel y facilitar la legibilidad de nuestros documentos, debemos tener en cuenta dos tipos de acciones de mejora:

- Las que se refieren a la estrategia del escrito a elaborar.
- Las relativas a la forma de utilizar en él las palabras.

ACCIONES PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE UN ESCRITO:

En el grupo de acciones de mejora relativos a lo que denominamos estrategia, debemos considerar lo siguiente:

- Tenga muy claro el propósito del documento que va a escribir.
- Recoja los datos a transmitir con cuidado y verificando su rigor.
- Planee y organice el documento antes de empezar su redacción.
- Identifique a su audiencia: experiencia del lector, nivel de conocimientos, etc.
- Plantee hechos que interesen a quien ha de leerle; es decir, brinde al lector la información que necesite, no la que usted crea conveniente.
- Comience con un resumen y dando información esquemática del tema a tratar.
- Sitúe la información importante en las primeras líneas.
- Vaya directamente al asunto, tratando de situar las buenas noticias o mensajes positivos al comienzo.
- Prefiera lo sencillo a lo complejo: escriba para expresar, no para impresionar.

- Si es posible, utilice el nombre del lector en el texto, para que él lo identifique como suyo y lo reciba con interés.
- Escriba las frases en positivo, pensando siempre en los "beneficios" y presentando el lado bueno de las cosas.



MEJORAS FORMALES DE LOS DOCUMENTOS:

Por lo que respecta a la forma del documento y a las palabras a emplear, debemos recordar y poner en práctica lo siguiente:

- Desarrolle párrafos cortos (de unas 7 a 10 líneas).
- Redacte frases cortas (17 a 20 palabras).
- Elija palabras cortas (de 3 ó 4 sílabas).
- Evite el lenguaje complicado.
- Emplee palabras familiares y términos que el lector pueda comprender con claridad.
- Omita palabras innecesarias o reiterativas, pero repita las palabras claves para reforzar su mensaje.
- Utilice listas para las series de datos importantes que debe introducir.
- Emplee encabezamiento o subrayados para ordenar grupos de ideas, pudiendo llegar a dos o tres por página.
- Pregunte de forma directa.
- Escriba como habla: **sea usted.**

Los cinco principios esquemáticos en que se basa una buena escritura:

- Planear el mensaje a escribir
- Organizar sus ideas, preparando listas o esquemas conceptuales.
- Desarrollar por escrito.
- Escribir las modificaciones que se le ocurran tras su lectura.
- Reescribir definitivamente.

CONCLUSIONES:

La COMUNICACIÓN es la puesta en común de un mensaje. Es el proceso mediante el cual se realiza el intercambio de ideas, pensamientos, opiniones, y en general, de información.

Para obtener éxito en una comunicación, debemos tener en cuenta algunas ideas fundamentales, que podemos definir como principios básicos para el comunicador:

- Debemos prestar gran atención al receptor y referirnos a sus necesidades o intereses.
- Debemos enviar un mensaje correcto en el que se confirme lo que precisa el receptor. Si comenzamos nuestra alocución sorprendiéndole con un mensaje con el que básicamente no esté de acuerdo, lo tendremos desde ese momento subconscientemente, enfrentados a nosotros. 
- Es fundamental acertar al elegir las herramientas adecuadas para la comunicación; por ejemplo, una carta en vez de una visita o una llamada de teléfono en vez de una nota interior.
- De igual importancia es atinar al escoger el medio, es decir: emplear un tono adecuado y las palabras correctas, para acceder al interlocutor.
- Para tener éxito en los dos puntos anteriores, habremos de tener en cuenta la situación y el contexto en el que se va a desarrollar la comunicación y lo que pretendemos obtener de ella.
- También es importante tener en cuenta las barreras a la comunicación que podamos encontrar.
- Recibir y considerar la retroinformación.
- Por último cabe agregar que en toda comunicación, debe haber una comprensión del problema planteado, por lo que cabe concentrarse en él, no sacar conclusiones previas, manifestar interés, y aceptación por él y pedir explicaciones. Saber discriminar detectando las causas y alcance del problema.
- Tener en cuenta que un alud de datos puede esconder la información que necesitamos.

- Descubrir el motivo o necesidad planteada por el ciudadano.
- Resumir, reformular y reconducir el problema, para dar siempre una solución a la necesidad, emitiendo mensajes claros, directos, coherentes y honestos.
- Para finalizar, ratificar la comprensión de la información, ofrecer nuestros servicios para el futuro y despedir con corrección y amabilidad.

Capítulo 5

La Comunicación por teléfono



Sin duda el teléfono es la voz de nuestra Unidad de Organización, por eso siempre debe ser correcto al contestar y al llamar.

Debemos recordar que la comunicación telefónica tiene sus ventajas e inconvenientes.

Entre las **VENTAJAS** se encuentran:

- ✓ **La accesibilidad:** es un medio de comunicación directo, se puede utilizar en el momento en que se produce la necesidad y se puede atender rápidamente.
- ✓ **La comodidad:** no hace falta desplazarse. Tiene un costo moderado de dinero, tiempo, etc.



Sin embargo, tiene sus **INCONVENIENTES:**

- ✓ **Derivados de la técnica:** Contestador automático, telefonía móvil, mantenimiento, instalaciones...
- ✓ **Derivados de la distancia:** Cliente ausente, pérdida de concentración...
- ✓ **Derivados del tiempo:** El tiempo de utilización del teléfono, en cada atención ha de ser breve. Pero también conviene tener en cuenta que un exceso de rapidez, no ayuda a gestionar de manera eficaz la atención telefónica.
- ✓ **Respecto a la voz:** es muy frecuente que no nos guste escuchar nuestra propia voz, debido a que nos cuesta reconocerla. Nos oímos de forma diferente a como nos



oyen los demás. Si la voz nos parece muy aguda: hablar lentamente para que parezca más sonora. Si es grave: hablar más rápido. Se puede mejorar realizando ejercicios sencillos de fonética y grabando nuestra voz cada vez que los hagamos.

¿Pensamos lo que decimos?. Es bueno utilizar una inflexión reflexiva, un tono adecuado. El ritmo conviene que sea ligeramente más lento del habitual. Tengamos en cuenta que no sabemos quién está al otro lado de la línea y que una pregunta que nos puede parecer un auténtico chiste, puede ser de suma importancia para nuestro interlocutor.

¿Qué fases debemos destacar en la comunicación telefónica?

RECEPCIÓN:

- ✓ Descolgar el teléfono y responder inmediatamente.
- ✓ Sonreír para preparar un tono amable. No, no se trata de una broma, es objetivamente cierto y comprobable.
- ✓ El tuteo, si se produce, ha de ser por iniciativa del interlocutor.
- ✓ **Identificar a la institución o departamento.** También facilitar **nuestra identificación** y **dar un trato personalizado, cortés y rápido.**



DESARROLLO Y ESCUCHA:

- ✓ Tomar notas.
- ✓ Hablar claro y despacio.
- ✓ Escuchar al interlocutor hasta que haya terminado de hablar. En ocasiones, para ser más eficaces, interrumpimos y la comunicación se alarga.
- ✓ Mientras se escucha, utilizar lenguaje y expresiones del tipo: "Sí, entiendo".
- ✓ Preguntar y confirmar datos.
- ✓ Excusarse si se abandona el teléfono.



- ✓ Si la interrupción se prevé larga, ofrecer alternativas.
- ✓ No hacer comentarios a compañeros o terceras personas.
- ✓ Reformular para concretar.

El objetivo lo constituye nuestro deseo de transmitir el mensaje con: **concreción, claridad, orden, exactitud, concisión, brevedad y lenguaje adecuado.**

CONCLUSIÓN Y DESPEDIDA:

- ✓ Terminar la conversación con amabilidad.
- ✓ Esperar a que el usuario cuelgue el auricular.
- ✓ No hacer comentario alguno hasta que estemos seguros de que ya no nos escucha.

Como comprobarán, la comunicación telefónica requiere un esfuerzo adicional, pero merece la pena intentarlo, para que cuando oigamos en nuestro trabajo, que la campanilla del teléfono suena, no esperemos más y tomemos el auricular con el mejor de los ánimos.



Capítulo 6

Elementos no verbales

Se llama comunicación no verbal al **conjunto de mensajes emocionales que acompañan al lenguaje verbal y que ayudan a interpretarlo.**

Si el lenguaje verbal en nuestra especie, es de aparición muy reciente, entonces ¿cómo se entendían nuestros antepasados?.

Si, es correcto, los gestos son la primera comunicación que utilizaron nuestros antepasados, y el lenguaje hablado, es de reciente aparición en nuestro escalón evolutivo.



Es importante destacar que la comunicación no verbal, en muchos casos, reforzará el mensaje que estamos dando, y en otros, puede hacer variar su significado, provocando desconfianza hacia nuestra información.

El poder de control sobre las expresiones emocionales es de mayor a menor grado, comenzando por las que refleja el rostro, el cuerpo, el tono de voz, los gestos aislados. Lo más difícil de controlar, son las discrepancias que se producen entre todo lo anterior.

No sólo deducimos por la comunicación no verbal las emociones, también nos informa de los roles, el estatus socioeconómico, las actitudes, etc.

Comunicación no verbal	
Cara	<i>Transmite información sobre las emociones.</i>
Movimientos corporales	<i>Informan de cómo se encuentra el estado emocional.</i>
Posturas	<i>Informan de cómo se encuentra el estado emocional.</i>
Tono de voz	<i>Indica el estado de ánimo y el sentido de la interrelación.</i>
Velocidad al hablar	<i>Expresa el nivel general o inmediato de la tensión, la ansiedad o la relajación, etc.</i>

Por eso es tan importante la imagen cuando conocemos a alguien por vez primera, ya que la imagen o aspecto físico nos ayuda a obtener una impresión inmediata, dándonos una información instantánea, y desempeña un papel importante en el contacto personal.



Se compone de:

- ❖ Los elementos de estructura corporal que no se pueden modificar: la altura, las proporciones, la simetría, etc.
- ❖ Aspectos que recogen nuestros sentidos: el atractivo, el olor de nuestro cuerpo, el tono de voz, o las peculiaridades que tenemos al hablar, etc.
- ❖ También existen otros elementos que nos aportan mucha información, son los que lleva la persona: ropa, adornos, gafas, bolso, portafolio, cartera, etc., o los que le acompañan: personas, animales, etc.

Nuestra imagen debe transmitir:

ESTABILIDAD: equilibrio de gestos.

INDIVIDUALIDAD: Cada cual debe encontrar su propio estilo como informador.



AUTONOMÍA: Se le llama a la capacidad de tener reacciones distintas, en función de los estímulos o acontecimientos que vivimos.

MOTIVACIÓN: Demostrar interés por los mensajes de nuestros clientes.

La comunicación no verbal, para mayor facilidad de observación, la podemos clasificar según los gestos se realicen con: la cara, las manos, los brazos, las piernas, las posturas, etc.

¿Qué pueden indicar los gestos?

Interpretar un comportamiento o una conducta por el análisis de un gesto aislado del contexto donde se produce, nos puede llevar a una interpretación incorrecta. Cada persona tiene un repertorio característico de posturas, los cambios de posturas son paralelos al lenguaje hablado, llevan las secuencias y el ritmo de éste.

Por la afinidad o discrepancia de entendimiento que tenemos las personas cuando interactuamos, se puede realizar una clasificación de posturas:

CONGRUENTES. Cuando se adoptan posturas semejantes. Esto ocurre cuando nos encaminamos a un acuerdo, o cuando nos encontramos próximos intelectual y afectivamente.

INCONGRUENTES: Son aquellos que manifiestan desacuerdo o incomodidad en la relación. Se utilizan para mantener la distancia en la intervención.

En nuestra tarea como informadores, **los gestos** que se realizan con el rostro y la cabeza, **desempeñan un papel muy importante en la comunicación.**

Por ejemplo: la efectividad de la **mirada** se da en la interacción, cuando dura la proporción de tiempo adecuado: el que las personas entienden que se ajusta a la situación.

La **sonrisa** real y sincera indica tranquilidad, refleja satisfacción y dependiendo de en qué medida se dé, el grado de felicidad. La debemos utilizar como un gesto positivo, un reflejo de encontrarnos relajados, una recepción adecuada en el momento de recibir a los usuarios de nuestros servicios.

La **cabeza** también realiza unos movimientos que se usan como marcadores del diálogo, éstos pueden ser ligeros asentimientos, inclinaciones hacia un lado, etc., y actúan como acentos en el lenguaje hablado, sirven para poner énfasis en ciertas palabras y frases.

Si somos conscientes de que con ciertos comportamientos no verbales, **no favorecemos el buen camino de la comunicación**, debemos estar atentos. Es importante considerar qué nos cuentan, quién nos lo cuenta, por qué nos lo cuenta, cuándo nos lo cuenta.

Capítulo 7

Cómo proceder con la distancia presencial

Si observamos una sala llena de gente desconocida ¿Qué sentimientos le produce?.

Cuando entramos dentro del rubro de la comunicación no verbal, estamos entrando dentro de una escala perteneciente a un peldaño anterior en nuestra evolución como seres humanos. Todos hemos visto alguna vez la importancia que tiene para los animales el espacio territorial para su propia supervivencia y cómo reaccionan cuando individuos de su misma especie o de otra, lo invaden. Se producen conductas de huida/rechazo o de lucha/agresión, dependiendo del poder o fuerza de cada uno, de las necesidades instintivas, de las amenazas, debilidades, etc.

Situaciones similares se producen con los seres humanos. Establecemos **nuestro espacio físico** con el oído, la vista y el olfato, y también con la mente. La información de nuestros sentidos nos hace encontrarnos cómodos, o no, en función de nuestra relación con los demás. A esa **distancia física, pero también psicológica**, es a la que definimos como **DISTANCIA DE INTERVENCIÓN**.

Conocer, comprender, controlar y manejar este aspecto de la comunicación para su mejor uso profesional, es el objetivo de este tema.

¿Se debe dejar el mismo espacio entre nuestro interlocutor y nosotros, independientemente de que éste sea un destinatario de nuestros servicios, un amigo o un familiar?.

Todas las personas tenemos un espacio determinado que consideramos nuestro, en el entorno que nos rodea; un espacio delimitado en donde dejamos que los otros penetren o no, dependiendo del marco de referencia en que nos encontramos.

El espacio que nos delimita será mayor o menor, cuanto mayor o menor sea la distancia física y psicológica a que nos encontremos de la otra persona. Ese espacio será variable en función de cada uno de nosotros, de la

situación, de los aspectos culturales, de nuestra capacidad de adaptación, de nuestras barreras comunicativas, etc.

La **especialidad que estudia el espacio y los procedimientos de delimitación de naturaleza comunicativa** se llama **proxemia**. Existen unos marcos de referencia o códigos de distancias que se clasifican en:

CERCANA: cuando es íntima y personal.

LEJANA: cuando es social y pública.

Refiriéndonos a nuestro entorno profesional, en el que se produce la atención personalizada, podemos decir que nuestras relaciones con los destinatarios de nuestros servicios se mantendrán dentro del marco personal y social.

La distancia física que corresponde a este entorno, es aquella que resulta adecuada para que las personas saluden, puedan observar con claridad el rostro y parte del cuerpo de su interlocutor, y el tono de voz que se utiliza es bajo. Es el marco en donde se produce el saludo físico del apretón de manos. ¿Cuál es entonces la distancia de comunicación idónea?.

Comentábamos al inicio que la distancia de intervención tiene que ver tanto con lo físico como con lo psicológico. La **EMPATÍA** es la **capacidad para ponernos en el lugar de los otros** -no para ser los otros- sino para entender sus problemas y necesidades. Esa es la actitud fundamental a la hora de buscar la distancia de intervención adecuada.

Tenemos que tomar conciencia de que, en la relación con los destinatarios de nuestros servicios, ocupamos una posición de superioridad: dominamos el territorio (el entorno donde atendemos); conocemos las normas, los procedimientos, las leyes, somos los expertos en la comunicación. Como profesionales debemos compartir necesariamente ese territorio con los demás, y eso nos obliga a buscar el equilibrio físico y emocional de ambos.

¿Crees que dejar un espacio en nuestra mesa, para los papeles o documentos de nuestro usuario, ayudaría a ese equilibrio que decidimos? ¿Invitarle a que utilice nuestras herramientas: bolígrafo, teléfono, papel, etc., cuando sea necesario, facilita la igualdad de la relación?.

El usuario con su propia distancia, su voz, su tono, su expresión no verbal, nos dice cómo es, cómo se siente. Nuestra misión es encontrar el punto de equilibrio idóneo, para que la comunicación sea efectiva al máximo, adaptando la distancia según el momento, en lo que se denomina **BALANCEO DINÁMICO**.

Hacemos un alto para recordar lo que hemos comentado sobre las posturas congruentes (se utilizan para buscar el acuerdo) y las incongruentes (se utilizan cuando queremos mantener nuestra distancia), en el apartado de la comunicación no verbal.

Debemos recordar que en nuestra comunicación tenemos que evitar:

- ✘ Actuar fuera del papel de informador.
- ✘ Adoptar una actitud controladora.
- ✘ Mezclar lo personal y lo profesional.
- ✘ Utilizar un lugar de interacción inadecuado.
- ✘ No identificarnos con el usuario.
- ✘ Relaciones contaminantes (fuera del contexto usuario - empleado público)



Debemos considerar que la distancia de intervención, actúa durante todo el proceso de la atención. En ella se encuentran todos los factores de la comunicación; adaptarlos a cada situación específica, será la respuesta correcta que debemos dar, como expertos de nuestra tarea.

Capítulo 8

La atención básica

Todas las personas que trabajamos en comunicación social tenemos una especial sensibilidad sobre todos los aspectos de la comunicación y dentro de ésta, la escucha activa y la información de retorno, son las más importantes.

¿Qué se entiende por feedback? ¿Y la escucha activa?.

Vamos a tratar de explicar entonces en qué consisten estos dos elementos de la comunicación. Trataremos de conocer técnicas y actitudes para escuchar bien y dar "feedback" (retroalimentación o información de retorno) profesional y de qué forma podremos aplicar métodos de escucha, desarrollando las habilidades necesarias para dar una retroalimentación eficaz.



Debemos recordar la diferencia que apreciamos, cuando vimos la sesión sobre comunicación, entre información y comunicación. En la primera el mensaje es unidireccional, en la segunda el mensaje va en dos direcciones.

En toda comunicación intervienen tres elementos y dos acciones imprescindibles.

- ▶ Los elementos son : emisor/usuario; mensaje y receptor/informador.
- ▶ Las acciones son: Información e información de retorno.



Habitualmente a la acción de información de retorno suele denominarse con el término inglés "feedback", pero la llamaremos: **RETROALIMENTACIÓN O INFORMACIÓN DE RETORNO.**

La comunicación retroactiva o información de retorno, consistirá: en el conjunto de mensajes que emite el receptor y el mensaje transmitido por el usuario del servicio.

Si de pronto nos encontramos con un usuario que habla muy bajito, habremos de acercarnos, prestar atención selectiva, mirar al cliente con más atención o realizar cualquier movimiento con el que podamos recolectar la máxima información y manifestar el mayor interés.

No olvidemos que a nivel personal, la comunicación tiene por finalidad: Aclarar la visión de las cosas. Establecer relaciones con otras personas. Formular y satisfacer necesidades. Crear un clima de comprensión con los demás. Sensibilizar y persuadir a otros para conseguir cambios. Transmitir formación e información. Además protege del miedo y ayuda eficazmente a alcanzar objetivos movilizados y globales, tales como, mejorar la calidad, dinamizar las estructuras y el funcionamiento y adecuar y facilitar las relaciones entre los usuarios de los servicios. Favorece el desarrollo de nuevos proyectos, potenciando la creatividad, difundiendo información y permitiendo la formación personal. E incide en la propia estructura de la Unidad de Organización, pues permite la formación de grupos de trabajo, favoreciendo la dinámica de los mismos.



Es un proceso constante de interacción y de reacciones alternativas, ante los mensajes de quien en ese momento hace de emisor.

Establecer una comunicación eficaz con otra persona, es algo que requiere de ciertos conocimientos de nuestra parte. La retroalimentación nos asegura el grado de comprensión del mensaje que nos ha transmitido, pero si la información de retorno es negativa, deberemos, como profesionales que somos, cambiar el mensaje, replantear o fragmentar nuestra alocución, para evitar malos entendidos.

CLASES DE RETROALIMENTACIÓN:

La retroalimentación se da de dos maneras: directa o indirecta.

Directa: Es la respuesta que damos con sentido crítico y con intención de corregir. Tiene por características ser: específica, descriptiva y no tiene juicios de valor.



Indirecta: Para dar la respuesta nos tenemos que valer de otras señales que nos indiquen si nuestros mensajes han sido adecuados o inadecuados. Los signos que la ejemplifican son: los gestos de

disconformidad, los asentimientos, los silencios, la desgana, el entusiasmo, la ira, etc.

Ésto se refiere a la información de retorno o retroalimentación, pero añadida a todo ello, tenemos la "particularidad" de que nosotros somos profesionales de la comunicación y precisamente por ello tendremos que cumplir unos requisitos básicos para hacerlo de forma profesional.

¿Cómo podemos abordar profesionalmente la información de retorno?

- ▶ Tener intención de ayuda.
- ▶ Evitar comparaciones.
- ▶ Tener un nivel de confianza mínimo.
- ▶ Elegir el momento oportuno.
- ▶ Ser concreto.
- ▶ Proporcionar carácter privado.
- ▶ Tener en cuenta el nivel del usuario.
- ▶ No emitir juicios de valor.

Hacer que la información de retorno sea profesional exige una metodología:

- ▶ Escucha activa.
- ▶ Tomar notas.
- ▶ Solicitar más información.
- ▶ Reclamar ejemplos concretos.
- ▶ Resumir la información de retorno.

Como herramienta fundamental de esta metodología, existe la escucha activa. Pero nos hemos preguntado alguna vez ¿Qué es escuchar?. Lo que cuenta a la hora de escuchar, es que quién lo haga, absorba las ideas de su interlocutor y alternativamente exprese las suyas propias.

¿QUÉ ES ESCUCHAR?



Si definimos lo que es escuchar diríamos que es prestar atención a lo que se oye.

Siempre estamos escuchando a nuestro entorno,

nuestro mundo, nuestro alrededor. Parece algo simple pero este aspecto de la comunicación, es muy importante en nuestro trabajo de comunicadores.



De la mayor parte de nuestro tiempo que pasamos despiertos dedicamos entre un 70-80% a comunicarnos, porque como ya sabemos "ES IMPOSIBLE NO COMUNICAR". Este tiempo lo podríamos distribuir en porcentajes: Hablar 30%, Leer 16%, Escribir 9%, Escuchar 45%.

Escuchar es uno de los elementos que componen el sistema de comunicación. Significa algo más que oír.

Esta acción de escuchar, puede descomponerse en cuatro elementos: Sentir, Interpretar, Evaluar y Responder.

Sentir: Es la percepción auditiva de los sonidos y la percepción del otro a través del rostro y de los gestos corporales.

Esta sensibilidad está condicionada por nuestra particular percepción de la realidad, intereses, cultura, profesión, forma de vida, prejuicios, es decir, interpretamos la realidad a través de nuestro propio mundo.

También puede suceder que no oigamos lo que no queremos oír, que el desinterés que despierta el tema, objeto de comunicación o el estado emocional del receptor, entorpezca esta fase.

Interpretar: Es uno de los aspectos de la escucha más complejos, es el momento en que:

- ▶ Procesamos la información
- ▶ Tratamos de comprender su significado.
- ▶ Decodificamos las señales lingüísticas de nuestro interlocutor y sus señales de expresión no verbal.
- ▶ Es la coincidencia entre lo que uno quiere decir y lo que el otro entiende.

Evaluar: En este punto sopesamos, valoramos la información que hemos recogido.

Esta fase nos conduce a la selectividad de la escucha. Si estamos de acuerdo con lo interpretado o no, si lo aceptamos o no.

Responder: Esta es la última fase de la escucha. La respuesta implica:

- ▶ Receptividad.
- ▶ Afectos para quién habla.
- ▶ Señal de que se le ha entendido e interpretado; o
- ▶ Implica desconexión, señal de que la comunicación no nos interesa, desinterés.

Es aquí, en este momento, donde surge la retroalimentación como relación necesaria en la comunicación.

Estos diferentes procesos en que hemos desglosado el proceso de la escucha, se producen de forma instantánea y, como hemos visto, es necesario tener voluntad de comunicarse.

Aún siendo un aspecto fundamental en la comunicación, en la escuela no se nos enseña a escuchar de la misma manera que aprendemos a leer o escribir, y aprender a escuchar, es tan importante, como aprender a leer.

Escuchar de forma activa nos da la pauta del conocimiento de los otros y cuando se establece la retroalimentación, pulsamos también la reacción, que nuestra comunicación provoca.

Es necesaria una formación específica, que la práctica diaria no da, para ser conscientes de los prejuicios y de los vicios adquiridos.

Hay otros aspectos que inciden negativamente en el feedback profesional.

- ▶ Justificarse o defenderse.
- ▶ Personalizar los problemas.
- ▶ Trabajo burocratizado.
- ▶ Colas de usuarios.

- ▶ Usuarios o funcionarios problemáticos.

Escuchar, es una función activa que requiere habilidad y esfuerzo, no es cuestión de inteligencia, sino de aprendizaje y voluntad de comunicación, y requiere por lo tanto de actitudes y de técnica.

ACTITUDES Y TÉCNICAS PARA ESCUCHAR:

- ▶ Escuchar debe formar parte de nuestro sistema de vida, es decir, estar atento a lo que sucede a nuestro alrededor, tener curiosidad por los otros: eso nos supone ventajas y ahorros de tiempo y esfuerzo, y nos evita malentendidos.
- ▶ Una actitud serena, tranquila y cortés, favorece la retroalimentación y por tanto el proceso de comunicación.
- ▶ Tener una actitud positiva, de escuchar con optimismo, de pensar en mejorar y en aprender, hace de este momento una oportunidad única de aprendizaje.
- ▶ Demostrar consideración y amabilidad con el usuario.
- ▶ Evitar ser el único interlocutor.

Para lograrlo, debemos emplear una serie de técnicas:

- ▶ Establecer un clima agradable, hacer que nuestro usuario o nuestro interlocutor, se encuentre a gusto. Tener el tiempo necesario para atenderle y demostrarle nuestra disponibilidad.
- ▶ Escuchar al usuario en sus propios términos. Es decir, tratando de prestar atención no sólo a lo que dice, sino también a cómo se dice, para formular nuestra respuesta en términos que sean comprensibles para él.
- ▶ Conocer el contenido de lo que se hablará, escuchando activamente y siendo atento y cortés.
- ▶ Es importante tener algunos conocimientos del contenido de las consultas que nos pueden demandar, dado que cuando hablamos con otra persona, lo que tratamos de conseguir es

que reciba nuestro mensaje y que le llegue de un modo claro y sin confusiones, que la comprensión del mismo se aproxime lo más posible a lo que intentamos decirle y que acepte nuestras palabras con agrado, o al menos, que no las rechace por problemas debidos a nuestra actitud o nuestra manera de expresarnos.

Capítulo 9

Los inconvenientes en la Comunicación



El conocer detalladamente el proceso de la comunicación entre las personas y sus herramientas, no impide que encontremos dificultades a la hora de comunicarnos, ¿por qué?.

Indudablemente llegaremos a una conclusión válida: que las dificultades las creamos nosotros mismos. Es decir, con nuestra propia y única manera de percibir la realidad. El modo en que captamos y analizamos la existencia puede actuar en muchas ocasiones, como una barrera, a la hora de comunicarnos.

Cada persona es única e irrepetible, ésto explica la complejidad del proceso de la interacción humana.

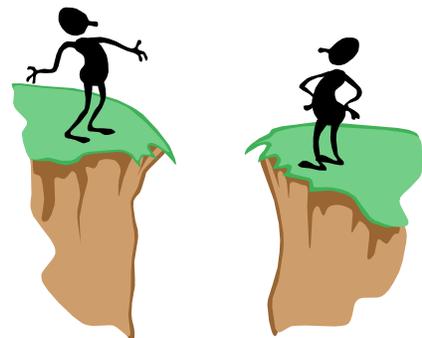
Existen múltiples causas que producen barreras en la comunicación, es decir, dificultades u obstáculos de todo tipo, que impiden el funcionamiento correcto del proceso y, por lo tanto, la plena satisfacción en la comunicación que se da entre nuestro usuario y nosotros.

Le proponemos un ejercicio práctico para que compruebe su situación personal, con respecto a estas barreras comunicativas, que producen interferencias en nuestros mensajes.

Vamos a empezar por los obstáculos externos a nuestra persona. Piense unos instantes en aquellas actitudes y expresiones que, al verlas en otra persona, obstaculizan su comunicación con ella. Tenga en cuenta que pueden ser verbales o no y procure recordar el mayor número posible de ellas. Piense por qué le molestan o le impiden mantener una óptima comunicación.

ORÍGENES DE LAS BARRERAS:

Si realizamos un análisis profundo del origen de las barreras de la comunicación y



examinamos las causas, obtendremos, aproximadamente, los siguientes grupos:

- H Personas que llevan el papel activo de la comunicación y de pronto tienen dificultades al expresarse por falta de práctica o por algún impedimento ajeno a su voluntad (habilidad comunicativa deteriorada).
- H Personas que eligen una manera equivocada de comunicarse (utilización del canal inadecuado).
- H Personas que ignoran los valores culturales y las circunstancias que rodean a sus interlocutores (desconocimiento del entorno socio-cultural donde se produce la comunicación).
- H Personas que no son conscientes de que a menudo, la manera de decir las cosas, es más importante que lo que se dice en sí. (El mensaje lleva el componente afectivo de la persona que lo elabora).
- H Personas que desconocen la importancia de la comunicación no verbal, en la interacción humana (ignorar que el propio cuerpo se convierte en mensaje).

Para que una comunicación sea exitosa, lo primero que debemos pensar, es en la persona que nos escucha, a fin de acceder a ella con precisión, tras sortear o destruir las potenciales barreras defensivas que puedan interponerse ante nuestras palabras. Para conseguirlo es necesario: mejorar la estrategia en nuestro modo de expresarnos y mejorar lo que es nuestra propia expresión, es decir, la forma de decir las cosas.

DISTORSIONES EN LA ETAPA DE LA COMUNICACIÓN

En el análisis exhaustivo del mensaje pueden producirse algunos fenómenos psicológicos que pueden llegar a distorsionar esta etapa de la comunicación. Aquí mencionamos algunos:

Efecto halo: La idea que nos hacemos, la fundamentamos en un rasgo particularmente favorable o desfavorable del otro, para inferir todo lo demás. También cuando, basados en una impresión general (lo contrario de lo anterior) nos predisponemos a favor o en contra del emisor.

Prejuicios o ideas preconcebidas: Son aquellas creencias ante los rasgos físicos o circunstancias ocasionales que tiene la otra persona, que identificamos con cualidades positivas o negativas, que hacen que extraigamos elementos de juicio sobre el mensaje que nos da nuestro interlocutor.



Estereotipos: (imágenes mentales): son similares a los prejuicios, los estereotipos se diferencian en que están basados en imágenes mentales, arraigados no sólo en las personas, sino también en el medio en el que viven o del que proceden.

Proyección: Atribuir los propios sentimientos o características a la otra persona, haciéndola más fiable, creíble, coherente, por el sólo hecho de que creemos que se parece a nosotros, y rechazar a todas aquellas personas que no se nos parezcan.

Expectabilidad: Aumenta las probabilidades de que suceda aquello que esperamos que ocurra. La predisposición a que ocurra aquello que se espera.

Es la hora de ver algunos **ejemplos de barreras** que pueden ser útiles al informador, a la hora de conocer aquellas que más le afectan. Para ello le proponemos que marque en la siguiente lista, las expresiones o conductas que usted utiliza y que cree que pueden obstaculizar su comunicación con los demás.

Conductas VERBALES que bloquean la buena comunicación:

1. Observaciones rudas y desconsideradas.
2. Frases y respuestas ásperas.
3. Incapacidad para apreciar manifestaciones de buen humor en los demás.
4. Sarcasmo.
5. Hablar al oído a una persona delante de otras.
6. Perfeccionismo.
7. Ser melosos.
8. Levantar la voz y gritar.
9. Criticismo.
10. No decir la verdad.
11. Espíritu de contradicción.
12. Chismorreos, murmuración.
13. Hablar en primera persona.

14. Recordar constantemente los fracasos.
15. Fanfarronear.
16. Burlarse.
17. Hablar en forma interpersonal.
18. No recordar los nombres.
19. Monopolizar la atención del grupo.
20. Ser muy insistente.
21. Interrumpir
22. Poner a alguien en ridículo.
23. Cambiar de tema constantemente.
24. Expresar mal humor al hablar.
25. Corregir en público.
26. Monotonía, ser pesado.
27. Hablar sin ver.
28. Actitud defensiva.
29. Hablar con frases hechas.
30. Abusar de las palabras técnicas.
31. Pensar más deprisa de lo que se habla.
32. Falta de claridad.
33. Generalizar demasiado.
34. Saltar a conclusiones antes de tiempo.
35. Hablar sin pausas
36. Falta de confianza.
37. Evadirse de las preguntas.
38. Responder a una pregunta con otra.
39. Hablar sin conocimiento de causa.

Conductas NO VERBALES que bloquean las buenas comunicaciones:

1. La forma de vestir.
2. El tipo de peinado.
3. Expresión facial (fruncir el ceño, tener la boca abierta)
4. Acciones físicas amenazadoras.
5. Nerviosismo.
6. Mutismo.
7. Timidez.
8. Presunción.
9. Silencio.
10. Suspiros.
11. Bostezos.
12. Apatía.
13. Despreocupación en conocer valores y necesidades ajenas.
14. Hábitos físicos que distraen la atención (fumar, chicle...)
15. Tono de voz.



16. Sonreír constantemente.
17. Fatiga.
18. Actitud pesimista.
19. Actitud preocupada.
20. Mostrar depresión.
21. Inestabilidad de carácter.
22. Distraerse mientras se habla o se escucha.
23. Tener prisa siempre.
24. Mostrarse testarudo.
25. Ser muy sensible.
26. Clasificar a las personas.
27. Quejarse constantemente.
28. Rostro inexpresivo.
29. Actitud defensiva.
30. Escuchar sólo lo que uno quiere oír.
31. Mostrarse asustado.
32. Transpirar abundantemente.
33. Pestañear constantemente.
34. Postura floja o descuidada.
35. Dar la mano transpirada.
36. Encogerse de hombros.

A este largo listado podemos seguir agregando: edad, educación, extracción social, formación, inteligencia, intereses, lenguaje, necesidades, ocupación, personalidad, raza, religión, salud, sexo, etc. Al hacer la comparación con las barreras que marcan nuestras conductas, debemos buscar coincidencias, analizar las causas y pensar qué pueden sentir las personas que sufren nuestras barreras. Existen expresiones y actitudes que son de difícil solución, porque pertenecen al modo de ser de cada uno. Pero también hallaremos numerosas barreras que son fáciles de vencer, si las tenemos en cuenta de antemano y mostramos una auténtica voluntad de comunicarnos. No obstante, por aplastante que sea un razonamiento, sabemos también que no podremos convencer de algo a otra persona, si no existe por su parte una voluntad de recibir el mensaje transmitido, estando para ello dispuesta a alterar sus propios puntos de vista.

¿EXISTEN FÓRMULAS MÁGICAS PARA VENCER LAS BARRERAS?

Sinceramente: Es difícil. En primer lugar porque cada barrera necesita una solución distinta y en segundo lugar, porque para cambiar actitudes, deberíamos cambiar antes, valores y características profundas de la persona: Sólo así, con un cambio profundo de actitud y una concentración por no establecer barreras que impidan una buena comunicación, podremos salir adelante.

Es importante por consiguiente:

- H Elaborar mensajes claros y específicos.
- H Implicar el mayor número de sentidos en la comunicación.
- H Adaptar nuestro lenguaje a los otros.
- H Utilizar un lenguaje que transmita una actitud positiva a la emanada del interlocutor.
- H Tomarnos el tiempo y dedicar la atención necesarios para la comunicación.
- H Escuchar los sentimientos, no sólo las palabras.
- H Aproximarse y conocer el objeto del prejuicio o estereotipo.

Si no podemos manejar bien las barreras de la comunicación o gestionamos mal el modo de prevenirlas, seremos postulantes seguros a que nos estallen numerosos problemas en nuestras propias narices.

Capítulo 10

La asertividad

Una **persona** asertiva es aquella que es **capaz de manifestarse como es, de decir lo que piensa, sin provocar en el otro conductas agresivas de rechazo o huida** y, además, sin guardarse en su fuero interno ningún, sentimiento de lucha, agresión, rechazo o huida.

La conducta asertiva es la capacidad de poder decir cualquier cosa a cualquier persona, sin que eso comporte malestar, herir ni ofender y quedarnos nosotros incómodos.

DERECHOS ASERTIVOS:

- ⇐ No dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento.
- ⇐ Dilucidar si nos incumbe, la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas de los demás.
- ⇐ Cambiar de parecer, cometer errores y ser responsables de ellos.
- ⇐ Tomar decisiones ajenas a la lógica.
- ⇐ Poder decir no lo sé, no lo entiendo, no me importa ser imperfecto, mientras no suponga un daño para alguien.

Y estos derechos, también tienen unas limitaciones:

- ⇐ **Mis libertades terminan donde comienzan las de otras personas.**
- ⇐ **Mis derechos no pueden conculcar los de los demás.**
- ⇐ **Tenemos derechos, pero también obligaciones.**

Llegados a este punto, tenemos que reconocer que también hay informadores no asertivos.

¿Cuándo no somos asertivos?.

Cuando sentimos la necesidad de:

- ⇐ Ser indispensables.
- ⇐ Ser apreciados más que respetados.
- ⇐ Que todos nos compadezcan.

Así que ahora, por propia lógica, tendremos que detenernos y reflexionar si sentimos alguna de las anteriores necesidades.

MOMENTO PARA LA REFLEXIÓN:

Esta conducta asertiva no se da por igual en todas las personas. Algunos tienen un don especial para decir lo que sea a quien sea y no crear conflictos, ni propios ni ajenos.

Otros somos un poco menos “diplomáticos”, menos maduros, menos pacientes y, por lo tanto, tendremos que tomar con mucha seriedad este tema de la asertividad.

Por eso ahora, les ofrecemos unas herramientas que se pueden utilizar sin ningún esfuerzo en nuestro trabajo diario de atención y que tendrán la ventaja de establecer una relación madura y profesional con nuestros usuarios externos e internos. Son las técnicas verbales en la comunicación asertiva

TÉCNICAS VERBALES EN LA COMUNICACIÓN ASERTIVA:

Cuando nuestro comportamiento cede al manejo de los demás, ¿Qué sucede?.

- ⇐ Sentimos que disminuye el respeto por nosotros mismos.
- ⇐ Nos vemos sometidos a la voluntad de los otros.
- ⇐ Les damos la posibilidad de que manejen nuestra vida y que puedan controlar nuestros actos.

Hay varias situaciones que podrían identificar los comportamientos sociales. Veamos algunas de ellas:

Disco Rayado: Es una situación que se da de forma constante. La técnica para frenarla es repetir, reiterar, de forma persistente, tranquila, el mensaje central de lo que queremos manifestar. El efecto que conseguimos es centrar la atención siempre en el punto crítico y no permitir la intromisión de otros comentarios, que intentan



desviar la atención para conseguir sus objetivos.

 **Banco de Niebla:** Es una técnica netamente asertiva, que enseña a aceptar las críticas manipuladoras con tranquilidad, sin que nos podamos sentir avergonzados o ansiosos y por tanto a la defensiva. Reside en reconocer que, en parte o en todo, nuestro interlocutor puede tener razón, pero que sólo nosotros somos nuestros propios jueces. A este comportamiento verbal que no agrade, que no ofrece antagonismo, se la denomina Banco de Niebla. ¿Por qué?. Por el efecto que produce, que es igual que el de una nube de niebla que no presenta oposición cuando arrojamos una piedra contra ella y desaparece sin dejar resquicios ni brechas. Asumir la crítica, nos permite pensar que todos nos podemos equivocar, es humano, no tenemos que sentirnos culpables y así los que pretendan hacer de la crítica un arma arrojadiza, no tienen nada que hacer porque, como la niebla, somos capaces de asumirla sin que por ello deje señal.

Estas dos técnicas descritas, son idóneas para usarlas en el ámbito profesional, pero hay otras técnicas que nos resultan útiles conocer, pues son en definitiva, habilidades sociales.

Técnica de la libre información: Comunicamos a nuestro interlocutor, nuestros anhelos y resoluciones; señales de nuestra forma de ser y de nuestra vida cotidiana, que permite expresarnos ante los demás para que nos conozcan.

¿Cuál sería el objetivo de esta técnica?.

- ⇐ Movernos en el ámbito social con los demás.
- ⇐ Provocar que la exposición de cómo somos nosotros, anime a nuestro interlocutor a hablar también con libertad de sí mismo.

Técnica de la Autorrevelación: Consiste en manifestar ante los demás, aspectos positivos o negativos de nosotros mismos, de cómo somos, de nuestro estilo de vida, de nuestras carencias. ¿Y para qué?.

Cuando nos revelamos ante los demás cómo somos, estamos descubriendo facetas de nuestra personalidad más profundas, de las que siendo conscientes, son en menor medida, susceptibles de ser manipuladas.

Cuando cometemos un error, nos podemos sentir criticados por los demás y en muchas ocasiones, somos nosotros mismos los que lo hacemos. Es muy común pensar, como aprendimos de niños, que los errores son malos y por tanto nosotros, que los hemos cometido, "culpables."

El primer paso es admitir que los errores son sólo eso, errores. Que podemos modificar nuestros sentimientos hacia nosotros mismos, hacia nuestra propia manipulación, para después asumir las críticas de los demás.

A esta técnica, se la denomina **aserción negativa**.

Otra técnica asertiva, consiste en solicitar las apreciaciones sinceras por parte de los demás, con el fin de sacar provecho de ello, si pueden resultar útiles, o gestionarlas, si son o no manipuladoras. ¿Qué objetivo se pretende conseguir con esto?. El objetivo es recibir el parecer sincero de los demás y además llegar al fondo del análisis.

A esta técnica se la denomina **Interrogación negativa**.

Es importante recordar que sin provocar agresividad en el otro, sin huir en la respuesta, sin justificarnos, debemos utilizar la técnica que nos resulte más adecuada.

El comportamiento asertivo es algo que se aprende y hay que practicarlo. Cada uno de nosotros tenemos una tendencia hacia la huida o la agresión, y conviene por tanto tomar conciencia primero de cómo somos y cómo nos merece la pena comportarnos, para estar bien con nosotros mismos.

Y por último, vamos a ver una situación o actitud asertiva que podemos desarrollar cuando, sin menoscabar nuestra dignidad ni nuestros objetivos, ofrecemos al otro una negociación, "yo gano, tú ganas", es decir, yo pierdo parte de mis objetivos materiales y respeto algunos de los objetivos del otro, para evitar situaciones conflictivas (conflictos): es lo que se denomina **compromiso viable**.

Además de estas técnicas, tenemos que tener siempre presente, que también hay una serie de derechos y el primero de todos es que **sólo nosotros, somos responsables de nosotros mismos y que somos capaces de juzgar nuestras acciones**.

Consideremos también que aquellas normas con las que funcionamos, sean en muchos casos las normas adecuadas, para que todo funcione mejor dentro de nuestra Unidad de Organización.

Capítulo 11

Cómo tratar las quejas y reclamos

Los disgustos, los enfrentamientos, las dificultades, los apuros, los apremios, las contrariedades, los inconvenientes, los tropiezos, los problemas, las complejidades, etc., son las manifestaciones más rápidas que se nos vienen a la mente, cuando pensamos en la palabra **conflicto**.

Constantemente se producen en nuestro entorno situaciones conflictivas: en nuestro lugar de trabajo, en los medios masivos de comunicación, en nuestro grupo familiar, social, es algo normal y cotidiano, porque tiene su origen en la comunicación y en las relaciones entre las personas. Pero aunque estas situaciones de conflictos, sean normales y cotidianas, nunca dejan de sorprendernos, colocándonos en actitudes defensivas, de tensión y de ansiedad, que en nada favorecen su resolución.

El objetivo de este capítulo, consiste en mejorar siempre nuestras habilidades y conocimientos sobre toda situación que se presente como conflictiva.

Podemos definir el **conflicto** como "**aquella situación de antagonismo u oposición que resulta problemática y de difícil gestión**", lo primero que debemos preguntarnos, es el porqué de esa situación.

CAUSAS DE CONFLICTO:

¿A qué crees que obedece el conflicto?

En capítulos anteriores decíamos, cuando tratábamos el tema de la comunicación, que cada uno de nosotros percibe el mundo cómo la persona única e irreplicable que es: nuestra sociedad, con su cultura, educación, intereses y valores, puede entrar en colisión con los de los demás. Si le añadimos las dificultades propias de todo proceso de comunicación que ya conocemos, las barreras que siempre se presentan y, sobre todo, una actitud

poco predispuesta a la colaboración y al entendimiento, podríamos asegurar que el conflicto está en la puerta de nuestra Unidad de Organización.

Es importante destacar que **el conflicto no se produce u origina únicamente y siempre con los demás**, aunque finalmente se traslade a la relación interpersonal; **en ocasiones** los conflictos **se generan en nosotros mismos**, es decir son conflictos individuales donde abundan los prejuicios, estereotipos, distracciones, problemas personales o familiares, cansancio, desinterés, etc.

Nuestra primera tarea, es averiguar si el problema lo está ocasionando la relación con el interlocutor o por el contrario, si proviene de nosotros mismos. A partir de ahí podemos comenzar a solucionarlo.

Desde nuestro lugar de trabajo, y en nuestra labor de información y atención que brindamos al usuario de nuestros servicios, las ocasiones para que surja el conflicto, son siempre numerosas.

¿No ha escuchado muchas veces, frases inapropiadas e incluso hirientes, con ocasión de alguna gestión en una oficina de atención al público?. Dichas fueras de contexto, no parecen reflejar el verdadero problema, sino un desahogo de quién las profiere; que refleja el nivel de malestar emocional que se tiene en ese momento. Podríamos decir que es una queja, como cuando lanzamos un grito porque algo nos duele o nos lastima.

Profesionalmente ¿qué hacemos con la queja?.

La queja es una señal de alarma y de malestar, porque no se han cumplido nuestras expectativas como usuarios y por tanto se transforma en una situación muy sonora y espectacular. Tiene la función de avisarnos que algo le va mal a la persona con la que tratamos y nos avisa del grado de insatisfacción que tiene. **Debemos** hacer como en el caso de las alarmas: **ver por qué ha sonado, qué problema hay detrás, si es que lo hay y darles una solución inmediata.**



CÓMO TRATAMOS LA QUEJA:

La queja entendida como aquí la describimos, **tiene sólo un tratamiento:**

- ∴ Escuchar al usuario del servicio.
- ∴ Utilizar el silencio y la escucha activa.
- ∴ Dejarle hablar sin intentar razonar con él o disculparnos.
- ∴ Apreciar sus sentimientos.

∴ Dar solución inmediata al problema.

Una vez escuchada la queja, el clima de la relación se habrá serenado lo suficiente, como para que nuestro interlocutor esté en condiciones de exponer su problema, de manera que podamos tratarlo adecuadamente. A esto le podemos llamar objeción, es decir un argumento o razonamiento que se propone en contra de otro, y parte de una premisa real y justificada.

Las objeciones podemos tratarlas desde un punto de vista técnico, recabando más información, consultando antecedentes, comprobando datos y aportando una solución al problema planteado.

En todo caso,

NO:



- ∴ No rebajar o culpar al cliente.
- ∴ No poner disculpas.
- ∴ No culpar a la Institución. **Nosotros somos la Institución.**
- ∴ No responder con ira o agresividad.

SI:



- ∴ Mantener un tono de voz que transmita seguridad y respeto.
- ∴ Transmitir aceptación y apoyo.
- ∴ Indicar qué acciones serán tomadas y cuándo.

Es a partir de este punto, cuando entra en juego con mayor intensidad, nuestra herramienta por excelencia:

LA COMUNICACIÓN:

Practicando la empatía, con lenguaje positivo, mediante el tono de nuestra voz, la comunicación no verbal, con la distancia de intervención adecuada, retroalimentando para saber si nos ha entendido, evitando las barreras y practicando la asertividad, seremos capaces de controlar la conversación, calmar a nuestro interlocutor e intentar solucionar el problema.

De lo que se trata, en definitiva, es de la satisfacción del usuario, de la calidad de nuestro servicio.

Además del uso adecuado de las herramientas de la comunicación y de mantener siempre una actitud positiva, puede sernos útil, en determinadas situaciones, el uso de ciertas técnicas o maneras de enfrentarnos al conflicto.

Son estrategias de nuestro comportamiento que pueden ir variando, en función de cómo se desarrolle la situación.

ESTILOS DE AFRONTAR EL CONFLICTO:

Hay cinco tipos o estilos de afrontar el conflicto:

- ∴ Competitivo
- ∴ Transigente
- ∴ Colaborador
- ∴ Elusivo
- ∴ Complaciente

Cada uno de ellos tiene un distinto nivel de agresividad y de colaboración, entendiéndose por tales la mayor o menor disposición que se tenga a satisfacer las necesidades propias o las ajenas.

Estilo	Nivel de agresividad	Nivel de colaboración
<i>Competitivo</i>		
<i>Transigente</i>		
<i>Colaborador</i>		
<i>Elusivo</i>		
<i>Complaciente</i>		



Alto



Moderado



Bajo

La eficacia de los cinco estilos depende, como ya comentábamos, de las circunstancias y de las condiciones en que se produzca el conflicto.

¿Cuándo será más rentable utilizar uno u otro comportamiento?.

- ∴ **Competitivo:**
 Cuando esté por medio el cumplimiento de normas.
 Cuando lo requiera el bien común o las normas éticas.
- ∴ **Transigente:**
 Cuando los dos tienen algo de razón y conviene buscar el compromiso.
- ∴ **Colaborador:**
 Conviene cooperar siempre que sea posible.
- ∴ **Elusivo:**
 Cuando no tenemos a mano los antecedentes o la información que nos permita llegar a una decisión.
- ∴ **Complaciente:**
 Cuando cediendo en lo inmediato se pueden obtener mejores resultados futuros.
 En asuntos muy importantes para la otra parte y que no sean trascendentales para nosotros.

Para citar algunos ejemplos de nuestro entorno laboral seríamos:

Competitivos: *si alguien nos propusiera que le registraríamos una documentación con fecha anterior a la de su recepción.*

Complacientes: *ayudando a rellenar un formulario cuando eso puede evitar errores posteriores de interpretación.*

Elusivos: *si no disponemos en ese momento de los datos necesarios para dar una información, etc.*

Será a partir de los efectos que produzca el uso de uno u otro estilo, cuando podremos cambiar de estrategia; por ejemplo, cambiar de ser competitivos a colaboradores, en la medida en que nuestro cliente acepte y entienda que no vamos a transgredir las normas; a partir de ese momento, estaremos en disposición de encontrar una solución viable a su problema.

Puede ocurrir, sin embargo, que, pese al buen uso de la comunicación y a la utilización del estilo más adecuado a las circunstancias, no seamos capaces de dar solución al conflicto. Sería el momento de plantearnos la necesidad de acudir a la intervención o mediación de un tercero. En ocasiones nuestro jefe o un compañero puede ayudarnos a desbloquear una situación que parece no encontrar salida.

Por último y retomando lo que comentábamos al principio, no debemos enfrentarnos al conflicto con el temor de estar ante una situación traumática, sino como, si tuviésemos la oportunidad de crecer y mejorar.



El conflicto forma parte de nuestra cultura, es un generador de cambios, y es el miedo a los cambios el que en ocasiones nos preocupa. Convivir con el conflicto, saberlo gestionar hacia la satisfacción de los ciudadanos a quienes servimos y a nosotros mismos: ese es el desafío.

Capítulo 12

Los Costos de la no calidad

Calidad es la totalidad de las características de una Administración, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de los ciudadanos.

El término de calidad se aplica tanto al modelo de gestión de todo tipo de organizaciones, como así también a las funciones y fases que intervienen en la vida de un servicio.

Calidad implica eficacia y eficiencia y desde una perspectiva sintetizada significa: reducir costos, aumentar la rentabilidad, agregar un valor estratégico, adicionar ventajas competitivas, aprovechar los recursos disponibles, prevenir los errores, involucrar a todo el personal, mejorar el clima y las relaciones dentro del trabajo.

Desde una perspectiva legal todo el constitucionalismo moderno, en el que se integra nuestra constitución provincial, establece la obligación a los gobernantes de administrar eficazmente las cuestiones públicas, por lo que la herramienta que debe usarse es la gestión de la calidad.



Desde una perspectiva axiológica la administración pública es pública justamente por el tipo de interés que resguarda y por la naturaleza de los recursos que administra. Confiados esos intereses y esos recursos al administrador, este debe gestionarlos de la mejor manera posible, lo que técnicamente se denomina lo óptimo, o sea que cuando se fusiona lo que se hizo con lo que se debió hacer por un lado, y lo que normalmente se hace con lo que podría hacerse, surge indubitablemente la pregunta de por qué no intentar la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad en **la administración pública tiene que basarse en la aplicación de programas de mejoras hasta llegar a la implantación de la excelencia como sistema.**

Esta gestión relacionada con el gasto público es estudiada desde los costos de la no calidad para recién definir las acciones concretas a implementar.

A fin de organizarnos clasificamos los costos de la no calidad y luego las técnicas para minimizarlos o evitarlos.

Costos de la no Calidad

A veces se escucha afirmar que la Calidad cuesta dinero. Puede parecer más barato no hacer las cosas bien, ni establecer controles ni seleccionar y formar al personal adecuadamente. Medir la calidad mediante un sistema de indicadores, supone tiempo y dinero. Utilizar el material adecuado y optimizar el proceso de prestación de servicios implica un costo. En definitiva: si se quiere calidad, deberemos pagar por ello. Y esto supone encarecer nuestros servicios.



Sin embargo, **la Calidad cuesta, pero es más cara la no calidad.** Considerablemente más cara. **La idea equivocada** de que la calidad es más costosa, **viene por no medir el costo de la mala calidad y, si no se mide, no se puede controlar.**

No se pretende aquí hacer una demostración científica de los costos de la no calidad, sino más bien hacer una síntesis de lo que le puede costar a una organización no hacer las cosas bien para que perciban cómo se le escapa el dinero por una infinidad de agujeros. Sólo si pueden verlos, serán capaces de taparlos y conseguir eficiencia.

Los expertos en calidad y estudiosos del tema en el sector público mencionan la expresión: organización fantasma (o fábrica de errores), que hace referencia a aquellos recursos y esfuerzos que se utilizan pero que no suponen un valor añadido para el servicio y que, incluso, le suponen un costo.

Algunas de las consecuencias que genera esta fábrica fantasma son:

- Duplicar procesos
- Almacenar excedente innecesarios.
- Repetir trabajos.
- Generar costos por servicios de garantía.

- _ Irritar a los ciudadanos y proveedores.
- _ Costos judiciales por reclamaciones.

Los Costos de Errores Internos

Los costos de los errores internos se definen como los costos en que incurre la organización como **consecuencia de los errores detectados antes de que la prestación del servicio sea aceptada por el ciudadano**, porque no todo el personal hizo bien su trabajo todas las veces.

ERRORES INTERNOS

- ◆ Accidentes.
- ◆ Averías de equipos.
- ◆ Corrección de errores contables.
- ◆ Costos de reparación.
- ◆ Repetición de tareas a causa de los rechazos.
- ◆ Acciones correctoras.
- ◆ Reenvíos de documentos.
- ◆ Plazos caducados.
- ◆ Pagos excesivos generados por errores.
- ◆ Transporte urgente.
- ◆ Rediseño.
- ◆ Facturas equivocadas.
- ◆ Inventario excesivo.
- ◆ Pagos incorrectos a proveedores.
- ◆ Actividades abandonadas.
- ◆ Errores en las nóminas.
- ◆ Desajustes en el proceso administrativo.
- ◆ Cancelaciones.
- ◆ Rehacer trabajos.
- ◆ Cambios de documentos.
- ◆ Información mal archivada.
- ◆ Análisis de las acciones erróneas.
- ◆ Procesos de selección inadecuados.
- ◆ Archivo de documentos innecesarios.
- ◆ Robos.
- ◆ Pérdida de tiempo por mala organización.
- ◆ Pérdida de confianza de los ciudadanos.
- ◆ Espacio no utilizado.
- ◆ Retraso de facturas.
- ◆ Reexpedir correo por enviarlo a direcciones equivocadas.

Los Costos de los Errores Externos

La organización comete estos **errores cuando al ciudadano se le proporciona un servicio insatisfactorio**. Es el costo en que incurre la organización porque el sistema de evaluación no detectó todos los errores antes de que el servicio fuera entregado al ciudadano.



ERRORES EXTERNOS

- ◆ Tratamiento de reclamaciones.
- ◆ Servicio al ciudadano por motivo de quejas.
- ◆ Gastos de garantía.
- ◆ Formación del personal para atender reclamos.
- ◆ Corrección de problemas.
- ◆ Costos contables relativos a servicios insatisfactorios.
- ◆ Pérdida de confianza por el mal servicio.
- ◆ Informes y análisis de fallos.
- ◆ Pérdida de imagen.
- ◆ Procesos judiciales por reclamaciones.

Técnicas de gestión de la calidad

Para evitar o minimizar estos costos la gestión de la calidad estudia técnicas que pueden clasificarse como de prevención y evaluación.

Técnicas de Prevención

Son las **técnicas realizadas para evitar que se cometan errores**, es decir, las implicadas en ayudar a que el empleado haga bien su trabajo en todas las ocasiones. Suponen la mejor manera en que una organización puede eficientar sus recursos. Sus costos pueden considerarse como costos de calidad, ya que la inversión tiene por objeto hacer las cosas bien y evitar los otros costos, que sí se pueden definir más específicamente como de no calidad.

- v Confección y revisión de protocolos.
- v Planificación de la Calidad.
- v Formación del personal directivo.
- v Procesos de selección.
- v Formación de empleados relacionada con su trabajo.
- v Análisis de la capacidad del equipo.
- v Estudio de las expectativas de los ciudadanos.

- v Reingeniería de procesos.
- v Manuales de misiones, funciones, procesos y procedimientos.
- v Descripción de puestos de trabajo.
- v Actividades para la prevención de defectos.
- v Preparación de normas de trabajo y de responsabilidades.
- v Calificación.
- v Sistemas de calidad, procedimientos y normas.
- v Actividades de prueba.
- v Planificación de costos.
- v Planificación de programas informáticos.
- v Actividades de consulta a asesores.
- v Preparación y revisión de las especificaciones del sistema.
- v Diagramas del proceso de trabajo.
- v Análisis de fallos.
- v Acciones encaminadas a evitar que vuelva a ocurrir un error.
- v Acciones preventivas.
- v Conservación de lo bueno.
- v Encuestas y estudios.
- v Predicción y determinación del tiempo de espera.
- v Datos históricos de fallos.
- v Sistema de recepción de quejas.
- v Descripción de los requisitos a los proveedores.
- v Actividades para concientizar la Calidad.
- v Limpieza y orden.
- v Programación de las actividades.
- v Establecimiento de recogida y análisis de datos.



Técnicas de Evaluación

Son las **actividades que evalúan el servicio entregado**, cuyo costo supone todo lo gastado para determinar si una actividad se hizo bien todas las veces.

La razón por la que se necesitan estas técnicas es porque, a menudo, la organización no está segura de que el dinero y tiempo invertido en prevención sean totalmente eficaces.

El incremento de los costos de evaluación (control de calidad) no reduce por sí mismo el número de errores producidos. Evitan que los errores alcancen al ciudadano.

EVALUACIÓN

- v Auditoría de calidad del servicio.
- v Control del proceso.
- v Estudios sobre la satisfacción del ciudadano.
- v Medida del tiempo de espera del ciudadano.
- v Evaluación del comportamiento del personal de contacto con el ciudadano.
- v Tiempo promedio en atender una llamada telefónica.
- v Revisión de la facturación.
- v Medida de los procesos llevados a cabo en la organización.
- v Evaluación del rendimiento del personal.
- v Revisión de los gastos.
- v Revisión de la seguridad.
- v Encuestas a empleados.
- v Revisión de instrucciones.
- v Medida de indicadores de calidad, en general.

Capítulo 13

Inventario, Estandarización e Informatización de Procesos.

Se debe tener presente que **cada técnica se convierte en una herramienta que mejora el sistema de gestión de la Organización**. A veces, **con una sola acción** que lleve adelante la unidad de organización, **se pueden aplicar todas las técnicas en ella**. Por ejemplo: Codifico toda la normativa, trabajo en equipo para realizarla, reviso los procesos, evalúo o dicto una normativa de cuidado del medio ambiente y la codifico, etc...cumpló con la normativa establecida.



Todos sabemos que para mejorar, es necesario conocer primero la situación en que se encuentra nuestra Unidad de Organización, y para ello es útil tener o realizar un diagnóstico o guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la misma.

Cada unidad de organización es única y sólo ella puede desarrollar su propio camino hacia la excelencia, el cual podrá ser transitado a través de ciertas técnicas sugeridas en el Módulo, las que si se aplican con eficiencia, inevitablemente conducirán hacia él.



Toda organización debe tomar conciencia que debe trabajar, no para cumplir con la oficina de calidad, sino para mejorar su propio funcionamiento interno, y que la aplicación de estas técnicas, no suman tareas a las ya existentes, ni mayores gastos, sino que un nuevo modo de trabajar para lograr mejores resultados.

Este grupo de técnicas se constituye en el conjunto de caminos, mediante los cuales se consigue la calidad.

Ventajas de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad

Algunas de las ventajas de la implantación son:

- ◆ Ayuda a mejorar continuamente el servicio.
- ◆ Su fundamento es hacer bien las cosas a la primera.
- ◆ Consiste en dar al usuario lo que desea.
- ◆ Está basada en el sentido común.
- ◆ No supone hacer más que lo necesario.
- ◆ Todos los niveles de la organización están involucrados.
- ◆ Asegura el espíritu de equipo.
- ◆ Su aplicación es altamente motivante.

Inventario de los Procesos

Todas las unidades de organización deben relevar e inventariar sus procesos.

¿Qué es un proceso?

Un proceso es **toda actividad que contiene o abarca un cierto número de acciones que permite transformarlas en un resultado.** También puede ser considerado como la **serie de actividades interrelacionadas**, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor.

Interpretar los procesos claves, cómo se interrelacionan entre sí, así como las exigencias de cada uno de ellos en la cadena de prestación del servicio, es fundamental para controlar el funcionamiento de la Unidad de Organización. Esto permitirá centrarse en aumentar la satisfacción del usuario y la reducción de los costos derivados de los defectos, errores, fallos o rechazos.

Satisfacer las exigencias del usuario al mínimo costo depende de tres factores:

- A. Asegurarse que las exigencias del usuario se han interpretado y definido.
- B. Asegurarse que los procesos internos claves permitirán conseguir el cumplimiento de tales exigencias.
- C. Asegurarse que todos los procesos claves estén controlados para que produzcan los resultados previstos de conformidad.

Aunque los resultados estén determinados, en cualquier proceso se presenta una variación innata que aparece como resultado de la variabilidad que existe en todo parámetro de control.

Cuando un proceso se desarrolla bajo control, la variabilidad de los parámetros de control está entre límites conocidos, y el resultado variará entre límites predeterminados.

La tarea del funcionario responsable de la Unidad de Organización, es asegurar que los procesos estén controlados para producir resultados que varíen entre determinados límites que aseguren que las exigencias del usuario serán cumplidas. Puede haber muchas razones por las que un proceso no produzca el resultado previsto. Una vez identificadas esas razones, usted podrá introducir acciones correctivas o modificar las exigencias del resultado.

Un compromiso con la calidad significa el compromiso en asegurar que las exigencias del resultado se cumplan. No se pueden ignorar las posibilidades de incumplimiento. Éstas deben investigarse y en su caso, modificar el proceso o bien las exigencias de los resultados.

Comprender cómo se desarrollan los procesos le permitirá asegurarse que cumplan con las exigencias de los resultados, a pesar de la variabilidad innata de todo proceso. Una vez que se haya establecido que un proceso es capaz de cumplir con tales exigencias, tendrá que tener también en cuenta, que pueden aparecer situaciones de no cumplimiento, debidas a un cambio en los resultados del proceso, o bien de los parámetros de control. El conocer los parámetros de control del proceso, le permitirá iniciar una investigación lógica del problema identificado con el resultado. Entonces estará en condiciones de efectuar acciones correctivas para asegurar un resultado conforme con las exigencias del usuario.

Antes de intentar el Inventario de los Procesos, es necesario conocer sus resultados, quienes son sus usuarios y cómo operan. Un primer paso importante es trazar un mapa de los procesos de su Unidad de Organización, mostrando los resultados y cómo se vinculan entre sí.

Habiendo identificado el macroproceso de su Unidad de Organización, deberá fragmentarlo para identificar procesos discretos



que pueda controlar. Cada uno de estos procesos incluye un número de actividades distintas. Habiendo identificado los procesos y cómo éstos se vinculan entre sí, para cumplir con las exigencias del usuario, necesitará conocer cómo se desarrolla, para poder controlarlo y de esta manera inventararlo.

La finalidad de inventariar los procesos es que de ese modo los identificamos, los gestionamos eficientemente, los revisamos y mejoramos y se constituyen en el paso previo para proyectar los manuales de procedimientos.

Estandarización de los Procesos

Estandarizar los Procesos se constituye en un factor de eficiencia. Por lo tanto sólo se estandarizan cuando se ha logrado alcanzar el resultado óptimo. Toda Unidad de Organización debe definir los estándares de los procesos que realiza y definir sus cometidos, como un modo de medir la prestación de sus servicios y poder establecer un promedio óptimo de sus prestaciones.

Ustedes saben que todos los procesos han sido diseñados para alcanzar un objetivo, juntamente con las disposiciones previstas para asegurar que efectivamente el mismo se alcanzará.

Estandarizar los procesos, permitirá determinar que ya han sido controlados a fin de reducir la variabilidad y que han sido mejorados para cumplir de manera óptima con los requerimientos del usuario, **EN PRIMER LUGAR Y SIEMPRE.**

El objetivo de la estandarización de los procesos es el de brindar servicios cuyos resultados cumplan óptimamente con las exigencias del usuario. Ésto sólo sucede si el encargado del proceso y el usuario del proceso coinciden en las exigencias del usuario y en cómo puede medirse la conformidad con tales exigencias. Las exigencias del proceso sólo pueden definirse cuando el encargado del proceso y el usuario han convenido qué es lo exigido.

Estandarizar los procesos, significa haber antes, interpretado, controlado y optimizado los procesos que se realizan en la Unidad de Organización. Y tendrá una influencia significativa en mejorar la capacidad de dirigir la Unidad, aumentar la satisfacción del usuario e incrementar la rentabilidad de la organización, al eliminar los pasos innecesarios.

La estandarización de los procesos tiene tres ventajas claves:

- Reconoce los procesos dentro de un sistema.
- Permite cumplir con las exigencias del usuario.
- Minimiza el número de trámites y documentación.

Informatización de los Procesos

Toda Unidad de Organización cambia con el tiempo, influenciada por el impacto de las nuevas tecnologías a las que se puede ir adaptando. Es esencial que su sistema de gestión de calidad evolucione al tiempo que lo hacen las otras Unidades de Organización y pueda utilizar la computadora como una herramienta que posibilite una mejor gestión de sus procesos. La dirección es la que ha de determinar los parámetros a usar para mejorar la eficacia. Esto incluye la informatización de los procesos, a través de la cual podrá mejorar sus posibilidades de atención a las exigencias de sus usuarios con el mínimo costo, y el mínimo tiempo, a la vez que constituye el principal objetivo de un eficiente sistema de gestión de calidad.



Para poder informatizar los procesos, previamente se deberá controlar los procesos que se quieren informatizar. Ésto se requiere para asegurar que cada uno opere el proceso de igual modo (lo que se verá facilitado, si el proceso ya ha sido estandarizado), siguiendo las mismas instrucciones, y que también asegure que los procedimientos han sido definidos, aprobados y comprendidos. Cualquier proceso que tenga un impacto en la calidad del servicio debe ser controlado.

Existen cuatro elementos clave en todo sistema para una efectiva informatización de los procesos.

El proceso debe **ser el correcto**, el formato del documento a informatizar **consensuado y autorizado**, debiendo **contener procedimientos de cambios, de salidas y de entradas**.

Esto permitirá por cada proceso: evaluar su capacidad informática, tener una propuesta de informatización, incorporar el proceso a la herramienta informática, ejecutar con más rapidez y evaluar de una forma controlada

Capítulo 14

Sistema de Detección de Errores

Muchas Unidades de Organización desaprovechan y malgastan casi un 25 % de su tiempo, identificando y reparando errores, porque no producen un resultado conforme al primer intento. Por lo tanto este sistema tiende a conocer y controlar los procesos permitiéndole que los errores sean previstos, antes que esperar a que se detecten para intentar solucionarlos.

Existen tres razones clave por las que un proceso no produce un resultado conforme:

- A. Las exigencias del resultado no han sido comprendidas, definidas y cumplidas.
- B. El proceso no es idóneo para alcanzar las exigencias.
- C. El proceso no ha sido controlado para asegurar que produzca sólo un resultado conforme.

Todo esto hace que a su vez, no se puedan identificar perfectamente todos los servicios no conformes, por lo que seguramente habrá más de un fallo o demanda en satisfacer las exigencias del usuario.

Es además muy costoso realizar inspecciones, o una re-elaboración de los documentos o servicios.

Se pierde tiempo. Las inspecciones originan retrasos en los procesos.

Por lo tanto, éste no es el mejor camino para el éxito.

Un sistema de gestión de calidad efectivo se basa en la premisa de controlar los procesos y prevenir la aparición de errores a través de un sistema de detección de errores.

Los pasos a seguir para desarrollar un sistema efectivo de prevención o detección de errores son:

- I. Asegurarse que se conocen bien los procesos desarrollados en la Unidad de Organización.
- II. Disponer que cada proceso esté bajo control. Ésto requiere una gestión de los parámetros que controlan el proceso para asegurar resultados conformes a las exigencias.
- III. Asegurar que quienes están a cargo de los procesos supervisen las características clave de los mismos. El objetivo es controlar las tendencias e introducir los mecanismos de corrección antes que el proceso se salga de control y origine un resultado no conforme.



La presencia de errores siempre debe ser considerada seriamente, porque representa un fallo importante en el sistema y puede representar que no se tiene la plena confianza en la capacidad de la organización para producir servicios conformes.

El investigar la raíz de las causas de los errores, y el implementar mecanismos eficaces de corrección ya sea en errores gramaticales, de procedimientos, ortográficos, aritméticos, estratégicos, operativos, de asignación de funciones y personal en los organismos de la administración pública, son los pilares de un sistema de gestión de la calidad efectivo.

Clasificación de Los Errores

Los errores se pueden clasificar en:

Errores gramaticales: Son aquellos que no están acordes con las reglas de la gramática. Es decir, cuando existe una mala construcción de una secuencia oracional no ajustada a las reglas de la gramática. Produce un desentendimiento en la transmisión del mensaje causando una mala comprensión del mismo.

Errores de Procedimiento: Cuando existe un método equivocado para ejecutar una actividad y nos da como consecuencia, un resultado no deseado.

Errores ortográficos: Cuando se producen errores en la manera de escribir las palabras, no contemplando las reglas para escribirlas correctamente.

Errores aritméticos: Son los que se producen en los cálculos con números.

Errores estratégicos: Son los errores que se cometen en un proceso y cuyo efecto se traduce en NO asegurar una decisión óptima.

Errores operativos: Son los errores que se cometen cuando se obra y cuyo efecto se traduce en un resultado no deseado.

Errores de asignación de funciones y de personal: Son los errores que se originan cuando se hace una asignación equivocada de funciones o se elige a personas incompetentes para realizar funciones específicas.

El limitarse a identificar y subsanar los errores no es suficiente. Debe establecerse un sistema que asegure, no sólo que se eliminen, sino que desaparezcan para siempre.

Hay tres etapas en un mecanismo efectivo de corrección:

- 1. Resolver inmediatamente:** subsanar enseguida el error, una vez identificado.
- 2. La corrección:** investigar la raíz de la causa de error y eliminarla.
- 3. Prevención de errores:** identificar potenciales causas de un error analizando datos para detectar tendencias que -si se permite que continúen sin intervenir- pueden conducir a errores. Las fuentes de datos pueden incluir reclamaciones de los usuarios, informes de los agentes, sistemas de auditoría, informes sobre rentabilidad, etc. Las normas ISO 9000 centran su atención en las quejas y reclamos de sus usuarios, ya que al indicar éstos que han

recibido servicios o productos no-conformes por las razones que sean, permiten identificar los puntos del proceso donde se han originado los fallos.

El objetivo de todo mecanismo de corrección, es prevenir que ocurran errores. Ésto aumentará la posibilidad de satisfacer las exigencias del usuario adecuadamente y minimizará el costo de la no-conformidad.

Un mecanismo efectivo de corrección requiere un enfoque lógico y sistemático:

- A. Analizar los procesos para entender cómo se desarrollan. Ésto puede conseguirse trazando un diagrama del mismo y definiendo los pasos del proceso, los controles y los resultados.
- B. Dirigir y supervisar los procesos para así detectar errores e identificar tendencias que pueden conducir a la aparición de errores.
- C. Investigar todas las causas potenciales del problema. Se pueden aplicar para ello diversas técnicas de solución de problemas, incluido brainstorming (grupo de 6-8 personas que aportan durante un tiempo determinado-45 minutos- ideas u opiniones sobre un tema predeterminado sin limitaciones al respecto), diagramas de causa-efecto, etc. El objetivo es identificar, de la forma más aproximada posible, la raíz del problema.
- D. Adoptar acciones para eliminar las causas últimas del problema.
- E. Controlar la efectividad de los mecanismos de corrección asegurándose de que realmente han eliminado el problema.
- F. Registrar las acciones emprendidas.

Para ser efectivo, es importante que el mecanismo de corrección sea correctamente planteado e implementado. En tal caso, podrá ser adecuado para eliminar los problemas de una vez por todas.

Las siguientes características generalmente deben estar presentes si se desea que el mecanismo de corrección resulte eficaz:

- A. Un mecanismo efectivo debe identificar errores o tendencias tan pronto se presentan.

- B. Una vez que se ha identificado el problema, es importante implicar a todas las personas a las que concierne el problema, en investigar las causas de error y desarrollar un mecanismo de corrección.
- C. Alguien dentro del cada grupo- generalmente un jefe de despacho- debe tener los suficientes conocimientos sobre métodos para resolver problemas.
- D. El director del equipo debe tener experiencia sobre dinámica de grupos, para asegurar la eficacia del trabajo en equipo. Los grupos deben contar con representantes de las diversas especialidades afectadas por el problema. Esto facilitará que se identifiquen adecuados mecanismos de corrección.
- E. Los mecanismos de corrección han de ser cuidadosamente evaluados para asegurarse que sean los medios más efectivos para eliminar los problemas de una vez por todas. Los resultados han de ser controlados para garantizar que se alcancen los objetivos que se han estimado.
- F. La Dirección de la Unidad de Organización debe demostrar su compromiso, interesándose activamente en los progresos realizados por los grupos de solución de problemas y realizar un seguimiento graficado o no graficado para evitar los errores dentro de la Unidad de Organización.

Resumiendo podemos decir que el mecanismo de corrección es un elemento esencial en un sistema de calidad efectivo y en constante mejora.

Un efectivo mecanismo de corrección requiere:

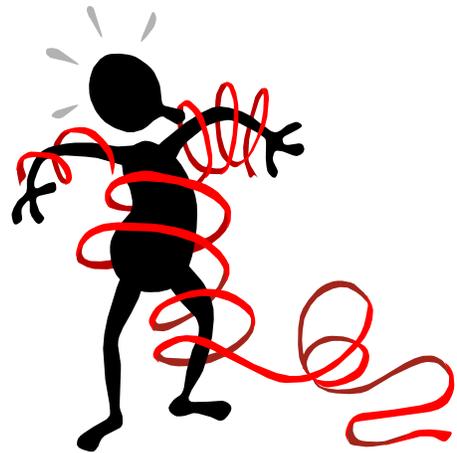
Apropiado sistema de informes, análisis de los informes, implementación de la inmediata solución para corregir el problema, impulsar acciones futuras para investigar la causa básica del problema e introducir las medidas preventivas para evitar su repetición.

Capítulo 15

Planificación Operativa – Indicadores de Gestión – Control de la Demora

Toda Unidad de Organización debe indicar y describir las operaciones que deben cumplirse en los procesos o en los procedimientos para lograr alcanzar las metas, con expresión de tiempos, objetivos, recursos, tareas, responsables y evaluación.

A través de la planificación operativa se examina cómo la Unidad tiene en cuenta los principios de gestión de la calidad en su planificación general. También se evalúa si la Unidad analiza la factibilidad y la coherencia de sus principales planes de actuación y si éstos se traducen en planes operativos de rango inferior realistas y con objetivos conocidos y asumibles por el personal.



Implementar un Sistema de Gestión de Calidad eficaz y planificarlo seguidamente, requiere:

Compromiso y comprensión por parte de la Dirección.

Que todos los empleados se sientan involucrados con los objetivos, tiempos, recursos, tareas y metas de la planificación operativa.

Que la planificación operativa tenga etapas a seguir que sean cumplidas por todos.

Que exista una supervisión de la progresión de las etapas.

Es vital que la alta dirección tenga claro qué es lo que espera obtener con un Sistema de Gestión de Calidad. En tal caso, implementarlo ayudará sin duda, a mejorar el rendimiento de la Unidad de Organización.

El objetivo de la planificación operativa es aumentar la calidad del servicio, eliminando las causas de retraso o incumplimiento, de las exigencias del mencionado servicio.

Los beneficios que se pueden obtener de la implementación de una efectiva planificación operativa son notables:

Mejora la satisfacción de los usuarios.

Elimina los defectos y pérdidas del servicio.

Reduce los costos operativos.

Aumenta la motivación y el compromiso de los agentes para dar cumplimiento a la planificación y lograr sus beneficios.

La planificación operativa se debe realizar sobre planes de actuación concretos y con indicación de compromisos por niveles o personas concretas.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son los que nos van indicando si vamos en el camino correcto y los que permiten medir si el servicio que está brindando la Unidad de Organización es eficiente.

La eficiencia del servicio se logra medir a través de parámetros cuantificables y estudia la evolución con respecto a niveles previamente definidos como aceptables.

Todo indicador de gestión debe ser definido, alcanzable, equitativo, medible, consensuado y organizado en un tablero o escritorio de comando de control.



En todo Indicador de Gestión: MEDIBLE ES LA PALABRA CLAVE. Por ejemplo nos permite saber, qué cantidad de expedientes ingresaron o cuántos salieron, cuántos turistas llegaron o cuántos partieron, etc...

Implica el establecimiento de indicadores de medidas de objetivos, que nos permitan comparar en cada momento la situación de la calidad de una característica o de un parámetro con respecto a unos niveles preestablecidos.

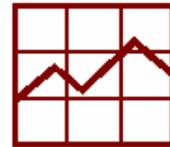
Por eso que MEDIR, SIEMPRE MEDIR, es el gran desafío, lo que no se puede medir está incompleto y si no podemos establecer su evolución mediante cifras sencillas, difícilmente podremos obtener acciones de mejora.

Los indicadores de gestión deben ser específicos para cada actividad y para definirlos sólo hay tres claves: creatividad, experiencia y sentido común.

En primer lugar es necesario precisar que, para cualquier tipo de actividad, habrá dos tipos de indicadores diferentes:

- I. Los que manejarán los responsables de los proyectos
- II. Los que serán utilizados por los funcionarios superiores o la Dirección

Los primeros se referirán a unidades de medida relativas a la evolución de características detalladas, que definan el estado de las distintas etapas o procesos en que pueda dividirse el proyecto. Serán en este caso valores de cantidad, o actividades humanas relevantes, que sean detectables durante el desarrollo de las actividades, y se podrán medir en el número de unidades, número de veces que sucede algo, etc., permitiendo verificar el cumplimiento de lo previsto en especificaciones técnicas o instrucciones operativas.



Las mayores dificultades que presentará su implementación se referirán a:

- I. La definición de los parámetros a medir.
- II. La concientización del agente para que los controle correctamente y de modo continuo, entendiéndolo que esta labor es una parte más de las obligaciones funcionales de su lugar de trabajo.
- III. La confiabilidad de las medidas obtenidas, al menos al principio, la cual será asegurada mediante la ayuda de sus supervisores y el apoyo de los encargados en calidad, que actuarán más como asesores que como controladores, ayudando a interpretar lo que son desviaciones del proceso de los errores de tipo humano.

En segundo lugar nos fijaremos en los indicadores que manejarán los funcionarios superiores o la Dirección. Sería absurdo que fueran los mismos, pues el cúmulo de información obtenido en los trabajos de línea abrumaría y haría inefectiva su labor rectora y de coordinación. Así pues, lo que deberá llegar a la Dirección serán resúmenes del comportamiento de los servicios o las tendencias de esos servicios, etc., reflejados en forma de índices estadísticos, de proporciones, o traducidos a valor económico. Por otra parte, estos datos no llegarán a ellos en el momento de ser obtenidos sino periódicamente: días, semanas, o meses después de las operaciones a las que se refieren.

Se pueden citar infinitos ejemplos de indicadores de gestión a medir; tantos como actividades a desarrollar y más aún, pues lo correcto es controlar varios parámetros por cada actividad trascendente realizada.

Con el único objetivo de dar ideas que cada uno pueda aplicar en su trabajo, podemos citar:

Diferentes Indicadores de Gestión	
Materiales:	<i>Forma, altura, anchura, longitud, peso, profundidad, etc.</i>
Químicos:	<i>Solubilidad, inflamabilidad, acidez, etc.</i>
Ópticos:	<i>Luminosidad, transparencia, brillo, etc.</i>
Dinámicos	<i>Velocidad, fragilidad, equilibrado, etc.</i>
Funcionales:	<i>Seguridad, movilidad, eficiencia, funcionamiento.</i>
De producción:	<i>Fabricación, materias primas, inspección, detección de errores, etc.</i>
Humanos:	<i>Familiaridad con el servicio, impresión, entrenamiento, problemas humanos.</i>
Comerciales:	<i>Compras, mercado, servicio, factores económicos.</i>

Indicadores de gestión de calidad, propiamente dichos: controles realizados, desviaciones, calidad en la información, mejora de la calidad, costos de la calidad.

Como vemos la relación puede ser ciertamente interminable. En cuanto a aplicaciones prácticas diremos que, a pesar de la variada gama de posibilidades, lo bueno será elegir al principio, unos pocos parámetros a controlar, familiarizar a los agentes con este tipo de actividad y, a la vista de los resultados que se vayan obteniendo, ampliar de acuerdo con los propios interesados y sus sugerencias la lista de indicadores, así como la relación de proyectos en los que se implanta este indicador, pasando de realizar una experiencia piloto a cubrir la totalidad de los servicios o proyectos de la Unidad de Organización.

EL SECRETO estriba únicamente en el acierto al elegir los parámetros adecuados que nos permitan obtener una impresión real del grado de realización, de la eficacia del proceso o del servicio y de sus posibilidades de mejora.

Control de la Demora

Todas las Unidades de Organización deben controlar los procesos que se demoran en relación a los plazos comprometidos o normatizados. Por lo que es importante que todo proceso sea inventariado, se determine su parámetro temporal, se realice un análisis de la racionalidad del tiempo en cada procedimiento y proceso total, se proponga una revisión de los tiempos, se ejecute y se evalúe.



Si deseamos obtener el máximo rendimiento de ese escaso tiempo nuestro, debemos tener claro que optimizarlo y controlarlo no consiste en trabajar más deprisa, ni estar constantemente atareado sin descansar nunca. Es obvia la importancia de que trabajemos sobre lo que es realmente fundamental. Para conseguirlo debemos tener capacidad para discernir y clasificar nuestras tareas de acuerdo con su urgencia y con su importancia, pudiendo situarlas mentalmente en unos ejes coordinados: URGENTES-NO URGENTES. IMPORTANTES-NO IMPORTANTES. IMPREVISTAS-PLANIFICADAS.

Suponiendo evidente el concepto de urgencia, que es lo que debe hacerse primero, precisaremos que debemos considerar como importantes aquellas tareas que nos conducen a nuestros objetivos.

A lo que no sea urgente ni importante, no debemos dedicarle demasiado tiempo.

A la zona de lo urgente y lo importante, también le reservamos un espacio a las tareas imprevistas, pero no debe ser nuestra zona habitual de actuación, pues en ella carecemos de una buena planificación, lo que nos obliga a actuar como los típicos apaga-fuegos que trabajan siempre en estado de crisis, con el riesgo de estar sometidos a un estrés permanente.

Una planificación eficaz del tiempo comienza por un conocimiento de la labor pendiente y por un establecimiento claro de objetivos, en función de las prioridades previamente determinadas.

Todos solemos estar de acuerdo en que controlar la demora es muy importante, pero sin embargo, no acostumbramos a dedicarle el tiempo necesario. Hay una paradoja que dice: "No controlo la demora ni planifico, porque no tengo tiempo, pero no tendré tiempo hasta que no controle ni planifique mejor"

Probablemente el secreto para controlar y planificarse consista en disponer de una eficaz medida y control de los tiempos unitarios que requiere cada una de las tareas que debemos ejecutar.



Para resolver ésto a nivel práctico, deberíamos dedicar los cinco últimos minutos de cada jornada a elaborar un inventario de la labor a realizar al día siguiente, estimando el tiempo que nos va a ocupar cada tarea pendiente. Después repartiremos estas tareas dentro de nuestro horario disponible del día siguiente, asignando bloques de tiempo para llevar a cabo, cada una.

Obviamente, para tener éxito, debemos comenzar haciendo ensayos de estimación que nos permitan medir y conocer el tiempo que requiere cada una de nuestras obligaciones habituales.

A las tareas que no tengamos bien definidas o contabilizadas les asignaremos cantidades de tiempo que juzguemos razonables, tratando después de ceñir a ellas su duración y verificando el margen de error respecto al plazo que hayamos estimado previamente.

Ésto nos permitirá sorprendernos al descubrir el tiempo que nos puede quedar disponible, tiempo que deberemos preservar cuidadosamente.



Lo más remarcable es la importancia de convertir esta asignación de tareas para el día siguiente en un hábito cotidiano. Además con la práctica dispondremos en muy poco tiempo de una precisión que nos permitirá convertir los citados cinco minutos que suele llevar a esta labor, en el momento más rentable de toda nuestra jornada.

Capítulo 16

Sondeos de Opinión y la Determinación de los Índices de Percepción de Calidad de los Servicios

Sondeos de Opinión

Para realizar un seguimiento del nivel de calidad con que se vienen prestando los servicios, sobre la base del modelo que se elija, deben implementarse sistemas de medición entre los cuales se encuentran los Sondeos de Opinión al ciudadano. El Sondeo deberá permitir la medición de la expectativa y percepción de los ciudadanos respecto de los servicios ofrecidos por la unidad, que abarquen los parámetros de calidad. Asimismo posibilitarán la medición del índice de percepción de calidad.



- 1) Celeridad en la Atención:** Disposición y voluntad de ayudar al ciudadano, personalizando el servicio y prestándolo de una forma rápida.
- 2) Claridad en las explicaciones:** Todos los requerimientos que el ciudadano desconozca sobre el trámite a realizar, deberá ser claramente explicado por el personal que lo atiende.
- 3) Amabilidad:** Todo ciudadano tiene derecho a ser tratado con máximo respeto y deferencia, tanto por las autoridades como por el personal administrativo.
- 4) Personal idóneo:** El personal de la Administración deberá tener un nivel de eficiencia adecuado para poder cumplir bien su gestión y dar respuesta a la demanda de los ciudadanos.
- 5) Asesoramiento:** La atención debe ser siempre personalizada, y ante la solicitud del ciudadano, se debe brindar la información necesaria y/o asesoramiento con rapidez y profesionalidad.

- 6) **Estado del trámite:** El usuario directo del servicio tiene derecho a conocer el estado de tramitación de los procedimientos administrativos en que tenga la condición de interesado y a obtener copias de los documentos contenidos en ellos.
- 7) **Resolución eficaz de las necesidades:** Todo ciudadano tiene derecho a que la Administración Pública realice una resolución eficaz de sus peticiones, solicitudes o denuncias.
- 8) **Identificación de oficinas y personal:** Todo ciudadano tiene derecho a identificar a las autoridades y personal que tramitan los procedimientos y a exigir responsabilidades a los mismos, cuando legalmente corresponda.
- 9) **Horario amplio:** Es el horario que cumple con varias horas matinales y /o vespertinas, de atención al público.
- 10) **Horario continuo:** Es el horario que brinda 24 horas de servicio.
- 11) **Confiabilidad:** Es el grado de confianza con que un servicio satisface las necesidades que los ciudadanos, transmitiendo credibilidad e inspirando confianza.
- 12) **Fiabilidad en los trámites:** Es la capacidad de realizar el servicio prometido de manera precisa y sin errores.
- 13) **Comunicación fluida:** Es la capacidad del personal de colocarse en el lugar del ciudadano, de entender sus necesidades y de comunicarse con él.
- 14) **Condiciones ambientales:** Tener buenas condiciones ambientales, tales como una adecuada iluminación, limpieza, espacio, temperatura, silencio, etc.
- 15) **Instalaciones:** Contar con buenas instalaciones, asientos, aseos, teléfonos, etc.
- 16) **Acceso por teléfono o internet:** Permitir acceder al servicio a través del teléfono, fax o Internet.
- 17) **Folleto y formularios:** Toda la información que posibilite la divulgación de las acciones que cumple el prestador del servicio.

18) Buenas comunicaciones: Disponer de un servicio bien comunicado a través de fáciles accesos.

Determinación de los Índices de Percepción de Calidad de los Servicios

Proporciona el conocimiento del grado de satisfacción del ciudadano en relación con los servicios que presta la Administración Pública.

Es el resultado de la comparación que hace el ciudadano entre las expectativas que tiene de los servicios (calidad esperada) y la percepción del mismo (calidad brindada).

Para cuantificar las diferencias entre prestaciones y expectativas de forma global, y medir su evolución en el tiempo, es necesario que cada unidad de organización aporte la cuantificación pero por cada elemento objetivo y subjetivo de la calidad (parámetros). Para ello, respecto de cada elemento debe cuantificar con una escala de 0 a 10, tanto en expectativa como en percepción.

IPCS = cociente entre la media de las percepciones de los elementos, ponderados por su expectativa, y la media aritmética de las expectativas de los elementos.

Capítulo 17

Señalización de Oficinas Públicas e Identificación de Agentes Públicos.

Señalización de Oficinas Públicas

Para brindar un servicio de calidad, las organizaciones deben estar bien identificadas en todas sus áreas. Las mismas deben señalizarse facilitando al ciudadano su localización. Las señales de identificación podrán realizarse a través de carteles, placas, señales interiores de recorridos, señales interiores "in situ", etc.-



Identificación de los agentes públicos

Los sistemas de identificación del personal son los siguientes: identificación telefónica, rótulo de despacho, rótulo de mesa, distintivo personal, tarjeta de identificación personal e identificación en las comunicaciones escritas.-

Identificación telefónica

El personal de la Administración dependiente del Poder Ejecutivo, entre cuyas actividades se encuentre la atención telefónica al ciudadano, deberá identificarse en el momento de iniciarse la comunicación, tanto si la iniciativa del contacto telefónico procede del ciudadano, como del propio empleado. En ambos casos deberá indicar de forma clara y precisa la Unidad a la que pertenece y, en el caso de que el ciudadano lo requiera, su nombre, apellido y cargo que ocupa.-

Rótulo de despacho

En los despachos de uso individual se colocará en la entrada un rótulo identificativo con el nombre y apellido del empleado que lo ocupa y el cargo o puesto de trabajo que desempeña. En el caso de despachos de utilización

común figurará en el rótulo de despacho la relación de los nombres y apellidos del personal ubicado en el mismo.-

Rótulo de mesa En aquellas Unidades en las que exista una relación verbal directa con el ciudadano, además del rótulo de despacho en el caso de que exista, deberá colocarse un rótulo en cada mesa identificándose de forma individual el puesto de trabajo o la función más significativa que se desempeñe y el nombre y apellido del empleado que lo ocupa. En el caso de que el mobiliario no permita su colocación podrá situarse detrás de la mesa o mostrador, siempre que quede en lugar visible.-

Distintivo Personal En el supuesto de que existiendo relación verbal directa con el ciudadano no haya posibilidad alguna de situar el rótulo de mesa individualizado, la identificación del empleado público se realizará mediante un distintivo personal que, prendido en su ropa, reflejará su nombre, apellido y la actividad o puesto que desempeñe, de tal forma que el ciudadano pueda leerlo desde una distancia prudencial.-

Tarjeta de identificación personal Cuando la actividad desempeñada por el personal de la Administración dependiente del Poder Ejecutivo requiera el desplazamiento fuera del lugar habitual de trabajo, la identificación del mismo se realizará mediante una tarjeta de identificación personal en la que constará el nombre, apellido y cargo o puesto que se desempeña además de la identificación de la Unidad a la que pertenezca.-

Identificación en las comunicaciones escritas Si la relación con el ciudadano se produce mediante comunicaciones escritas, deberá constar en aquellas, la Unidad que realiza el escrito, su dirección teléfono y fax, así como, bajo la firma del empleado público que la suscriba, la identificación del cargo que ocupa, su nombre y apellidos completos.-

Capítulo 18

Manuales de Misiones y Funciones y los Manuales de Procedimientos

Manuales de Misiones y Funciones

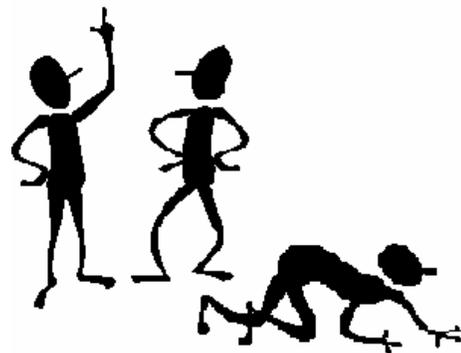
En la efectivización de la política de la dirección de la Unidad de Organización se debe contar con un Manual de Misiones y Funciones.

Toda organización debe contar con su Manual de Misiones y Funciones, como un modo de elevar el nivel de calidad definiendo conceptualmente las tareas de los niveles de conducción o cabeceras de las Unidades de Organización, hasta jefaturas de departamentos de las reparticiones que la integran. El relevamiento de misiones y funciones debe trabajarse en equipo con la referencia normativa respectiva.

Habitualmente para la redacción del Manual de Misiones y Funciones, se comienza con una breve descripción de la Unidad de Organización, sus objetivos, sus actividades (sus misiones y funciones) y el ámbito de operaciones sobre el que actúa.

El grueso del Manual está dedicado a definir en qué forma se deben cumplir las funciones de los cargos de la Unidad de Organización, desde los niveles de conducción hasta la jefatura de los departamentos que la integran.

Para no tener contratiempos en la redacción de dicho manual, hay dos cosas que son muy importantes a tener en cuenta: el organigrama de la Unidad de organización y el trabajo en equipo, estos dos factores nos permitirá realizar la comprobación de las personas clave en cada función descripta sin omitir a ninguna.



El Manual de Misiones y Funciones, es un documento que define las misiones y funciones que lleva adelante la Unidad de Organización con el propósito de:

- A) Asegurar la comprensión de la dirección sobre las funciones que la Unidad de Organización realiza.
- B) Garantizar que los agentes de la Unidad entienden la política de la dirección y les sirve como guía para sus actividades.
- C) Los equipos de evaluación lo utilizan como punto de partida para evaluar y certificar su cumplimiento. Les provee de la seguridad de que cada función se cumple como ha sido establecida y orienta a los equipos en áreas donde se requiere una información complementaria.
- D) Proporciona la base para garantizar a los usuarios que sus misiones y funciones son las cumplidas a través del servicio que se les brinda.
- E) Representa una herramienta más en el Sistema de Gestión de Calidad, al demostrar el compromiso de la Unidad de Organización para el cumplimiento de sus metas.

Un Manual de Misiones y Funciones debe incluir:

- A) Una breve descripción de las misiones de la Unidad de Organización y sus funciones principales.
- B) Una definición del ámbito de la Unidad y de las actividades a las cuales el Manual se refiere.
- C) Una descripción de cómo sus misiones se ajustan a las exigencias del usuario.

Finalmente para poder realizarlo, necesitarán del siguiente procedimiento:

Un relevamiento de todas las misiones ejercidas por la Unidad de Organización y de todas las funciones ejercidas por los niveles de conducción y operativos, el cual debe realizarse bajo la metodología de trabajo en equipo.

Manuales de Procedimientos

Toda Unidad de Organización debe contar con un Manual de Procedimientos, donde se detallarán por cada proceso, los pasos a seguir para cumplir y brindar un servicio eficiente, ágil y preciso.

Esta clase de manuales describen cómo los objetivos de la política del Manual de Misiones y Funciones se ponen en práctica y cómo se controlan los procedimientos de los procesos de la Unidad de Organización.

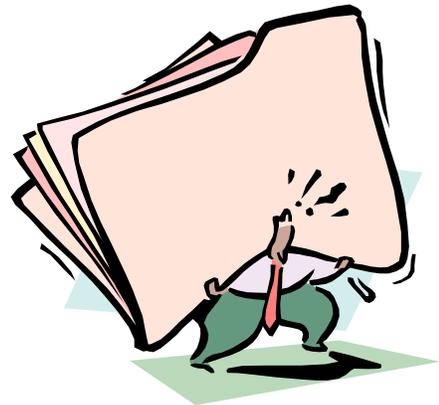
El Manual de Procedimientos describe los pasos y los controles existentes para garantizar que todos los procesos operan de tal modo que, tanto las exigencias de los usuarios como las especificaciones concretas de cada procedimiento son comprendidas y cumplidas. Estos procedimientos suelen describir cómo se desarrollan los procesos y cómo satisfacen las exigencias del usuario.

El Manual de Procedimientos, describe el objetivo de cada proceso, cómo se desarrolla y los controles que reducen su variabilidad y garantizan un resultado satisfactorio.

En este Manual se describe cómo hay que desarrollar actividades específicas denominadas procedimientos, los cuales a su vez, contienen instrucciones.

Los Manuales de Procedimientos son muy útiles y la falta de ellos podría significar un riesgo para la calidad. El número de procedimientos requeridos en una Unidad de Organización, depende de la complejidad de cada Unidad y de la operación y de la destreza, entrenamiento y experiencia del personal aplicado a ellos.

Muchas organizaciones producen un cúmulo de papeles, incluidas instrucciones de trabajo, muchas de las cuales en realidad no se necesitan; y ello ocurre porque no se conoce bien cómo hay que desarrollar un resultado efectivo. Para considerar el nivel de instrucciones de trabajo requeridas, se ha de llevar a cabo un cuidadoso balance entre el volumen de documentación exigido y la garantía de que el personal va a entender cómo ha de realizar las actividades de las cuales es responsable. Si se documenta todo se producirá un exceso de papeleo. Pero, por el contrario, una documentación muy pobre puede originar procesos mal controlados o un resultado no conforme al esperado. Debe buscarse un equilibrio. Buena parte del trabajo necesario para implementar un Manual, será también para comprender, controlar y documentar los procedimientos de la Unidad de Organización.



La documentación es la clave para realizar un efectivo Manual de Procedimientos. Allí se deben definir los procedimientos que han de desarrollarse en la Unidad de Organización. Es importante asegurarse que estos

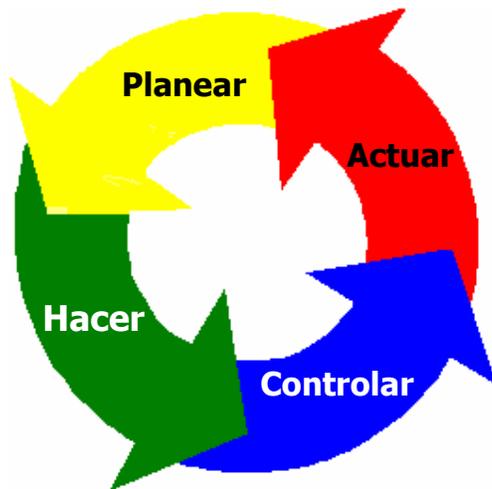
procedimientos estén debidamente autorizados y son corrientes, o sea que en todo momento se están desarrollando unos procedimientos previamente aprobados.

Capítulo 19

Elaboración de una guía de Mejora Continua

Aplicar la estrategia de calidad consiste en adoptar un cambio en el estilo de trabajo basado en la mejora permanente. Este nuevo modo de trabajar debe incorporarse al modo habitual de hacer las cosas en la Unidad de Organización, esto es a su propia cultura y, su característica más importante es que NO TERMINA NUNCA.

Emprender acciones puntuales destinadas a subsanar determinados problemas, por muy efectivas y espectaculares que estas pudieran resultar, si no tienen continuidad, no son suficientes.



Esto es fácil de explicar si se lo compara a un círculo que gira sobre sí mismo repitiendo una y otra vez cuatro procesos secuenciales: Planear - Hacer - Controlar - Actuar.

El último, actuar, implica una labor de búsqueda de causas, una vez que los controles de la fase anterior nos han permitido descubrir empíricamente los problemas aparecidos durante el proceso de control. Al planear cómo corregirlos, enlazamos con el ciclo siguiente, iniciando un nuevo proceso productivo, en el que habremos introducido ciertos elementos de mejora

Esto equivale a decir:



La mejora permanente, y la búsqueda de la optimización en productividad, eficacia y ahorro, deben ser los motivadores de todas las unidades de organización para determinar los resultados que buscan conseguir,

como parte de un proceso definido por su política y su estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño operativo y financiero de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados. La guía significará el camino para lograr la planificación operativa.

La mejora continua supone: un costo mínimo, una calidad mayor, un plazo exacto y la satisfacción personal de haber cumplido con los objetivos propuestos.

De este modo coherente con los objetivos de la Unidad de Organización, la elaboración de una Guía de Mejora Continua será la manifestación concreta y práctica del estilo de gestión, auténticamente participativo que anima toda esta filosofía

En una primera fase, la guía alcanzará a los proyectos objeto de acciones de mejora que seleccione la Unidad de Organización, sirviendo para aunar el compromiso colectivo y de la dirección, con el compromiso individual de los agentes que integran la Unidad.

Su espíritu será la mejora continua y a tal fin irán orientadas las actuaciones y objetivos concretos que en ella se contemplen. Poner en práctica esta guía es la auténtica implantación de una gestión de calidad.

Debemos tener bien en claro que la búsqueda de la mejora continua es un blanco móvil y hay que esperar que algunas cosas evolucionen con el tiempo. Para ello debemos tener en cuenta esta observación y potenciar nuestra capacidad de adaptación al cambio. Habrá problemas y surgirán dificultades, pero es razonable esperar que el balance en su conjunto sea notablemente positivo.

Ciertamente que todos sabemos que a veces hay dificultades y que pueden explicar que las cosas no salgan como son nuestro deseos. Existen ciertas circunstancias que nos llevan a no poder lograr este objetivo de una mejora continua como es por ejemplo:



Falta de apoyo de la Dirección, estrategias equivocadas o mezquinas, objetivos poco claros o no bien definidos o seleccionados. Planes mal definidos para alcanzar los objetivos propuestos. Falta de definición o mala asignación de responsabilidades. Ausencia de la capacidad de medir, o bien por imprecisiones o por indefinición en los indicadores o por una mala gestión de la información sobre evolución, problemas y progresos. Falta de capacitación de los agentes o falta de motivación

Todos estos inconvenientes es posible que surjan, por lo tanto es necesario que para elaborar esta guía, el grupo tenga interés en mejorar la calidad del servicio, se plantee pequeñas metas, sea aprobada por la autoridad, se ejecute, se estimule y se evalúe.

La mejora continua debe sustentarse en:

- Compromiso e involucramiento de la alta dirección.
- Liderazgo y compromiso activo con la mejora continua demostrado por el personal jerárquico en todos los niveles.
- Enfoque en las necesidades del ciudadano.
- Integración del proceso de mejora continua con los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecimiento de una cultura que aliente la mejora, la creatividad y la innovación.
- Enfoque en los procesos identificados como críticos para la calidad.
- Consolidación de la mejora en los documentos.
- Aprendizaje de los resultados de la mejora continua.

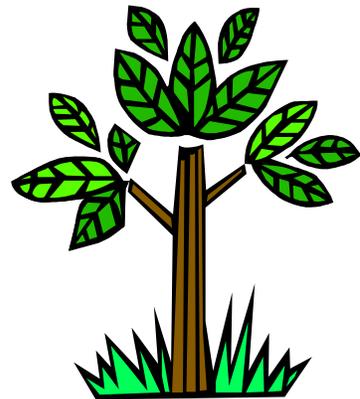
IMPORTANTE: *Contar con registros históricos que permitan demostrar objetivamente los avances mediante el proceso de mejora.*

Capítulo 20

Acciones de Protección para el Medio Ambiente

Toda Unidad de Organización debe desarrollar acciones, actividades, programas o proyectos destinados a preservar, proteger, defender, mejorar o restaurar el medio ambiente en general, dando cumplimiento a la Ley 7070/99 y sus decretos reglamentarios.

La Ley 7070/99 establece que es de orden público, todas las acciones, actividades, programas y proyectos destinados a preservar, proteger, defender, mejorar y restaurar el medio ambiente.



La política ambiental de la Provincia de Salta se basa sobre varios principios tales como: Principio de Precaución, de gradualismo, de participación, de cooperación, de sustentabilidad, de reconocimiento de la existencia de categorías de recursos y sitios de especial interés científico, de eficiencia, de minimización del impacto ambiental, de estudio global de los efectos ambientales, de viabilidad social (es decir que deben ser socialmente viables), contaminador pagador (consistente en que, aquel capaz de generar una alteración ambiental no permitida, deberá pagar por las acciones de prevención y asimismo será responsable de los daños ocasionados).

A los fines de interpretar y aplicar esta Ley, las actividades y acciones de preservación, conservación, defensa, mejoramiento y restauración ambientales, comprende entre otras, la creación de instrumentos de gestión, control y administración.

Todas las Unidades de Organización que lleven adelante un sistema de gestión de calidad deberán realizar acciones que conlleven acciones de protección para el Medio Ambiente tales como: Evitar servicios y procesos que dañen el medio ambiente, realizar un





manejo correcto de los residuos, realizar un reciclaje sistemático de los materiales, cumplir con las normas y reglamentos en materia ecológica.

Realizar acciones de preservación del Medio Ambiente y/ o un plan destinado a prevenir o reducir daños o perjuicios a las personas y al medio ambiente en general; o realizar un plan destinado a conservar o proteger los recursos (uso de energía y de material reciclado, tratamiento de residuos, impacto en el medio ambiente).

Capítulo 21

Accesos a la Administración

El tema de la accesibilidad se puede llevar a cabo desde muy diferentes maneras, ya sea trabajando por lograr un marco normativo eficaz y coherente, que ha de ser cumplido por parte de todos, desde la Administración Pública que aprueba las normas, a los profesionales de la



arquitectura o ingeniería de manera que no pasen por alto las especificaciones técnicas en accesibilidad al redactar sus proyectos, a las distintas Unidades de Organización, las grandes y las pequeñas, pues el derecho a la accesibilidad no se fija por el número de empleados.

Diez recomendaciones prácticas para lograr la accesibilidad.

- 1)** Ha de procurarse proyectar el entorno teniendo en cuenta los requerimientos de cualquier situación personal.
- 2)** Tenemos que evitar o reducir al máximo las fricciones entre la persona y el entorno que le rodea.
- 3)** Hay que procurar garantizar la cadena de la movilidad y de la accesibilidad.
- 4)** Se trata de integrar los requerimientos de accesibilidad dentro del conjunto de especificaciones y criterios de proyecto y no, como un añadido.
- 5)** Las adecuadas soluciones técnicas para la accesibilidad reportan un beneficio para el conjunto de la población. Son medidas que mejoran de forma directa la calidad del entorno.

- 6) Hay que evitar a toda costa un enfoque simplista de la cuestión de la accesibilidad, además de la rampa, engloba un conjunto muy diverso de soluciones técnicas y posibilidades de diseño.
- 7) El éxito de las actuaciones en accesibilidad pasa por abordar el tema desde dos enfoques complementarios: tener una perspectiva de conjunto y prestar atención a los detalles.
- 8) De cara a abordar de forma rigurosa la mejora de la accesibilidad con un criterio de equilibrio y de máxima eficacia, el mejor instrumento consiste en la elaboración de planes integrales de accesibilidad.
- 9) A nivel organizacional resulta fundamental: contemplar la accesibilidad desde las figuras de planeamiento y disponer de unas ordenanzas en accesibilidad, proporcionar una adecuada formación, o contar con una línea de asesoramiento técnico en accesibilidad.
- 10) Es clave el establecimiento de una fluida coordinación entre las diversas áreas y servicios implicadas en el tema de la accesibilidad, así como la colaboración entre las unidades de organización.

Con todo lo referido, las Unidades de Organización deberán habilitar o mantener accesos facilitadores para personas discapacitadas, informáticos, telefónicos, o que sean organizadores del tiempo de atención, (como puede ser una ventanilla de atención al público).



FUENTE CONSULTADA

“Manual de Calidad y Atención al Ciudadano”
Comunidad de Madrid

TRABAJO REALIZADO POR:

Oficina de Calidad de los Servicios



EQUIPO DE TRABAJO:

- Dra. MARÍA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA
Coordinadora General
- Lic. YOLANDA SCHEUBER DE LOVAGLIO
Jefa de Subprograma de Implementación
- Sec. Ejec. DIEGO GABRIEL VARAS
Técnico

**EXPLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HACIA LA
CALIDAD**

- 1) **Sistema de Recepción de Quejas, Reclamos y Sugerencias:** Deberán ser establecidos a través de SONDEOS DE OPINIÓN, BUZONES, LIBROS DE QUEJAS, TELÉFONOS GRATUITOS, PREGUNTAS VERBALES, SONDEOS INFORMALES, y cualquier otra forma que la Unidad de Organización considere oportuna.

- 2) **Cartas de Servicios:** Todas las cartas de servicios deberán tener cuantificados sus compromisos. Compromiso de honor con la calidad de atención: Compromiso con la misión del servicio- Compromiso con la plena satisfacción del usuario- Compromiso con la mejora continua de los procesos a través de los cuales brinda la atención-compromiso con el trabajo en equipo-compromiso con el adecuado uso de los recursos.

- 3) **Autoevaluación:**
 - a. Realizar un Diagnóstico inicial.
¿Qué es lo que piden nuestros usuarios? ¿Cuál es su punto de partida?
 - b. Realizar el planteamiento de objetivos.
¿Dónde queremos llegar?
 - c. Establecer como Principios básicos: Primacía por satisfacer al usuario- Plan satisfacción de los usuarios con la eficiencia y la efectividad- Perspectiva científica es decir, decisiones basadas en datos.
 - d. Concientización y capacitación
¿Qué recursos estamos dispuestos a emplear?. Trabajo en equipo: creer en la gente-trato digno, confianza y respeto.
 - e. Tener un modelo de Gestión de la Calidad, racional y sistemático. Es decir que exista un esfuerzo consensuado que permita cumplir con la planificación establecida.
 - f. El modelo que cada unidad de organización elija, deberá involucrar a todos los integrantes de la misma, en la toma de decisiones respecto a sus tareas, deberá fomentar la cooperación en el trabajo y propiciar un sistema de estímulos.

- 4) **Codificación normativa:** La codificación normativa deberá ser ordenada cronológicamente, por tema y por importancia.

- 5) **Sistema de Detección de Errores:** Se deberán establecer sistemas de detección de errores que abarquen no sólo los errores ortográficos, sino

también los errores de procedimientos, gramaticales, aritméticos, estratégicos, y operativos.

6. **Planificación Operativa:** Se deberá realizar la planificación operativa sobre todos los objetivos que lleva adelante la Unidad de Organización. Estos objetivos deberán ser claros, simples y unificadores.
 - a. En primer lugar, la planificación alcanzará a los proyectos objeto de acciones de mejora que se seleccionen.
 - b. Y posteriormente, a todos los proyectos de la Unidad de Organización, lo que servirá para aunar el compromiso colectivo y de la Unidad, con el compromiso individual de cada uno de los agentes.

7. **Indicadores de Gestión:** Será útil disponer de una base de referencia que nos indique cual era el estado de la calidad en la Unidad de Organización. Conocerlo no quiere decir únicamente saber de cuántos procedimientos se dispone o cuántas auditorías se hacen al año. Obtener una medida del nivel de calidad quiere decir bastante más que eso. Implica la definición y el establecimiento de unos indicadores de calidad iniciales, cuyos resultados serán los que compararemos con los que se obtengan dentro de unos meses, los cuales nos permitirán supervisar el grado de AVANCE-IMPLANTACION Y RESULTADOS OBTENIDOS de las nuevas medidas.

8. **Sondeos de Opinión:** Una vez conocido el sondeo de opinión que puede ser: oral, escrito, telefónico o por correo electrónico, y se tiene el conocimiento de un modo objetivo y cuantificable, de la opinión del usuario, lo que procede a continuación es definir las estrategias, prioridades y objetivos concretos que se quieren mejorar y dar un valor a esa mejora esperada. Estos valores se convertirán en objetivos de calidad para el período inmediato que comienza con la implementación: pueden ser los próximos tres o seis meses, un año o lo que se acuerde al respecto.

9. **Capacitación en Gestión de Calidad:** Todo sistema de gestión se plantea la búsqueda de nuevos modos de capacitación, que le permitan a la Unidad de Organización, dar una mejor respuesta a las exigencias del entorno y a los cambios en la misma. La capacitación podrá ser a través de la capacitación formal o informal, a través de clases presenciales o a distancia, a través de la autocapacitación, con material de estudio propio, o por Internet.

10. **Cartelería de Identificación de Oficinas Públicas:** Toda la cartelería deberá ser clara, estar ubicada en lugares visibles, si es de papel: renovada anualmente, y sobre todo, actualizada.

11. **Identificación de los Agentes Públicos:** Todos los agentes deben identificarse cuando atienden al público, personalmente o por teléfono, si utilizan la credencial, igualmente deberán hacerlo de manera verbal si hablan por teléfono.

12. **Manuales de Misiones y Funciones:** Deberán contener las misiones y las funciones en orden descendente y en orden cronológico, las normas que dieron origen y funcionamiento a la unidad de organización. Se deberá precisar con claridad los objetivos fijados y las estrategias de actuación para lograrlos.

13. **Manuales de Procedimientos:** Idem

14. **Programas de Fomento:** Deberán definir una planificación a seguir y los plazos para alcanzarlo e implementar el Programa. Deberán en lo posible, asignar recursos humanos y materiales para conseguir el programa propuesto. Los recursos humanos y la comunicación son dos elementos importantes para lograr conseguir los objetivos. Los objetivos serán la credibilidad, el entusiasmo y el involucrarse.

15. **Acciones de Protección del Ambiente:** Implementar la mayor cantidad de acciones de protección del medio ambiente, porque de este modo se harán las cosas bien desde el primer intento, de una vez y para siempre, con capacidad de medir y apreciar objetivamente los resultados.

16. **Análisis de los Costos de la no Calidad:** Realizar actividades de autocontrol o evaluación de los servicios para evitar costos innecesarios. Proponer nuevos métodos de medición de la calidad actuar orientando y motivando, reforzando y ejerciendo de mediadores para conseguir que el proceso de gestión de la calidad y funcione de manera fluida mejore constantemente.

17. **Inventario de los Procesos:** Inventariados los Procesos claves, se deberá llevar un control estadístico de los procesos para comprobar si se está

cumpliendo con la medida de mínima o de máxima que podrá dar paso a la estandarización de los Procesos.

18. **Estándares de Procesos:** Establecer las dificultades que impiden que un proceso pueda ser estandarizado. Una vez identificada se deberá subsanarla y avanzar en la gestión de la estandarización.

19. **Cumplimiento de las Normas de Medicina, Higiene y Seguridad en el Trabajo:**

Seleccionar qué vamos a mejorar durante el año para poder ascender al nivel siguiente. Debe ser algo factible de hacer. Es importante que si se trata de algún problema crónico que se pueda resolver, redundará en beneficio de toda la Unidad de Organización, al poder poner en práctica medidas para resolver deficiencias sistemáticas, y de un modo consensuado, subsanarlo de modo satisfactorio.

20. **Encargado de Calidad dentro de la Unidad de Organización:** Es importante que la persona designada al respecto, le dedique tiempo a la gestión de la calidad, trate de aprender mas y capacitarse en el tema, que no tenga temor de aplicar nuevas técnicas. Con una simple reflexión y aplicando el sentido común se lograra ingresar en la planificación operativa y en la mejora continua que favorecerá la productividad de la unidad de organización.

21. **Habilitación o Mantenimiento de Accesos a la Administración:** Cuantos más accesos sean habilitados en cada unidad de organización, más se podrá optimizar el servicio, porque se optimizará el tiempo de todos: agentes y usuarios. Estos accesos van desde un teléfono, tel. gratuito, correo electrónico, página web, accesos físicos para discapacitados motrices, etc.

22. **Planes para el Trabajo:** Todas las unidades de organización deberán continuar con los planes para el trabajo respecto a la calidad de los servicios. Si ya se ha implementado alguno, deberán continuar con otro.

23. **Trabajos en Equipo:** Para las tareas complejas o urgentes, se deberá trabajar en equipo para la rápida resolución.

24. **Elaboración de una Guía de Mejora Continua:**

Se deberá establecer el número de mejoras al proceso propuestas, implantadas o documentadas, durante los últimos seis meses.

25. Informatización de los Procesos: Sin duda la informatización de los principales procesos de la Unidad de Organización es una labor a potenciar, para hacerla extensiva a todos aquellos procesos que hacen al desempeño de la Unidad. Una de las mejores maneras de evaluar, qué procesos se informatizarán, es preguntando a las personas de la organización qué está mal y qué se debería hacer para corregirlo. Establecidas las causas y los efectos para mejorar cada proceso, proceder a informatizarlo.

26. Control de la Demora: Planificar puede ahorrarnos una ingente cantidad de horas y problemas. Cada tarea deberá ser fraccionada en etapas abordables, que se irán realizando en forma gradual, pero cumpliendo con los plazos establecidos.

27. Difusión de los Servicios: La difusión de los servicios se debe realizar a través de las Cartas de Servicios y por otros métodos como: Diario, radio, televisión, folletos, cartelería en las propias oficinas, etc.

28. Determinación de los Índices de Percepción de Calidad de los Servicios:

Los Índices de Percepción de la Calidad de los Servicios, podrán medirse agrupándose en cinco parámetros generales que son:

- a. Tangibilidad (11%) *Aspectos de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.*
- b. Fiabilidad (32%) *Habilidad para prestar el servicio en forma fiable y precisa.*
- c. Capacidad de respuesta (22%) *Disposición a servir al cliente, rápida, eficaz y oportunamente.*
- d. Seguridad (19%) *Profesionalidad, competencia, atención y credibilidad.*
- e. Empatía (16%) *Accesibilidad, transparencia, personalización.*

29. Decálogo de los Derechos de los Ciudadanos: Todas las unidades de organización, deben establecer un decálogo con los derechos del ciudadano que asiste a sus oficinas. Estos derechos deben establecerse teniendo en cuenta Misiones y Funciones de la Unidad de Organización.

30. Evaluación Global de la Administración: En toda evaluación global anual se deberá establecer un diagnóstico de situación y establecer las medidas correctivas para lograr un desempeño eficaz.

**VOCABULARIO PARA FACILITAR LA COMPRENSIÓN DE LOS
TÉRMINOS QUE SE UTILIZAN EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD:**

<u>ACTITUD:</u>	Disposición hacia algo determinado.
<u>ACTIVIDAD:</u>	Es toda función o tarea que lleva adelante la Unidad de Organización.
<u>AGENTE:</u>	Persona responsable de llevar a cabo una determinada actividad.
<u>ALCANCE:</u>	Ámbito de aplicación de los resultados.
<u>ALINEADOS:</u>	Organismos de la Administración Pública comprometidos con la Gestión de la Calidad y que implementan el Modelo de Gestión de la Calidad aprobado por el Poder Ejecutivo.
<u>AMENAZAS:</u>	Debilidades de la Unidad de Organización que son causadas por factores externos.
<u>AMN:</u>	Siglas de: Asociación Mercosur de Normalización.
<u>ANÁLISIS:</u>	Es la observación, investigación y conocimiento exhaustivo que se tiene de una determinada situación y de la cual se pueden extraer conclusiones para mejorar el desempeño de la Unidad de Organización.
<u>APLICACIÓN:</u>	Capacidad de realización que posee la Unidad de Organización.
<u>APRENDIZAJE:</u>	Es toda la información metódica y sistemática que utiliza la Unidad de Organización para lograr el objetivo de la mejora o el cambio. Existen muchas actividades de aprendizaje dentro de las organizaciones como el benchmarking, las autoevaluaciones, las evaluaciones globales, las auditorías internas o externas y los estudios sobre las mejores prácticas en técnicas de gestión de la calidad.
<u>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:</u>	Certeza de estar haciendo bien las cosas, unidas a la voluntad de querer hacerlas mejor.
<u>ASERTIVIDAD:</u>	Es la facultad de decir lo que se siente o lo que se piensa, sin herir a la otra persona.
<u>ASOCIACIÓN:</u>	Es toda relación de trabajo entre dos o más partes y que otorga un valor añadido para el cliente o usuario del servicio.

AUDITORÍA: Es un método que permite evaluar la gestión de una unidad de organización de un modo periódico, sistemático, objetivo y documentado. Las auditorías pueden ser internas o externas. Internas es cuando se realizan por personas que pertenecen a la unidad de organización que se está auditando, y externas, cuando el personal que realiza la evaluación es ajeno a la unidad de organización.

AUTOCONTROL: Posibilidad de conocer en todo momento si se evoluciona de acuerdo a lo esperado. Disposición del sistema de retroalimentarse rápidamente para detectar problemas y corregirlos o de posibilidades de mejora para ponerlas en práctica. Capacidad de cada agente de acceder con rapidez a entidades receptoras de nivel superior, que le orienten en el caso de que descubra dificultades o carencias que superen su propia capacidad o conocimiento.

AUTOEVALUACIÓN: Es un análisis general, interno, periódico y regular sobre el desenvolvimiento de las actividades de la Unidad de Organización y que permite conocer cuál es su situación, aprender de sus puntos fuertes y de sus áreas de mejora. El modelo de autoevaluación puede ser propio o normatizado.

AUTOEXÁMEN: Comprensión de información que permite evaluar el desempeño de las actividades dentro de la Unidad de Organización, antes de afrontar una determinada situación.

AUTOMOTIVACIÓN: Razón para reconocerse expresamente las cualidades positivas, dándose seguridad, lo que derivará en una incentivación de las actuaciones posteriores.

BENCHMARKING: Es el proceso de comparar un sistema con otro. Es el proceso de evaluación de los servicios de una Unidad de Organización en comparación con las que son referencia en el sector. El benchmarking se realiza para determinar tendencias de un proceso en un cierto plazo o para comparar la eficacia de la organización.

BENEFICIO: Remuneración que puede ser o no monetaria, en provecho de la Unidad de Organización.

<u>CALIDAD:</u>	Es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado eficazmente para cumplir con los requisitos y proporcionar servicios y /o productos que permitan satisfacer las expectativas del usuario y/o cliente.
<u>CALIDAD REALIZADA:</u>	Es la que es capaz de obtener la persona que realiza un trabajo, y el grado de cumplimiento de la especificación que el responsable de dicho trabajo es capaz de conseguir.
<u>CALIDAD PROGRAMADA:</u>	Es la que se ha pretendido obtener. Es la que aparece descrita en una especificación y la que se le ha encomendado conseguir al responsable de un trabajo.
<u>CALIDAD NECESARIA:</u>	Es la que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción o, al menos, la que a él le gustaría recibir.
<u>CAMBIO:</u>	Tendencia evolutiva de diferentes aspectos, tanto internos como externos, que afectan la estructura de la Unidad de Organización
<u>CARACTERÍSTICA:</u>	Aspecto diferenciador de un sistema, proceso, producto o servicio.
<u>CARACTERÍSTICA DE CALIDAD:</u>	Aspecto diferenciador de un sistema, proceso, producto o servicio relacionado con un requisito específico.
<u>CLASE:</u>	Naturaleza o categoría dada a diferentes servicios, sistemas, procesos o cosas que tienen un uso funcional.
<u>CLIENTE:</u>	Persona destinataria final de un servicio o producto. El cliente puede ser interno o externo. Interno: Es la persona o Unidad de Organización que recibe de otra persona o Unidad de Organización un producto o servicio. Externo: Persona que recibe de la Unidad de Organización el servicio o producto demandado.
<u>CRITERIO:</u>	Ponderación que define algo.
<u>COMPENDIO:</u>	Resumen que abarca varios trabajos sobre un mismo tema

<u>COMPROMISO:</u>	Responsabilidad por la búsqueda y consecución de la calidad como objetivo prioritario, mediante la participación de todos los agentes de la Unidad de Organización
<u>CONFLICTO:</u>	Contrariedad que se produce cuando se enfrentan partes que defienden intereses contrapuestos
<u>CONFORMIDAD:</u>	Aprobación de un producto o servicio que cumple con sus requisitos.
<u>CONOCIMIENTO:</u>	Conjunto de datos, información y directrices que permiten cumplir con una actividad.
<u>CONTROL:</u>	Verificación del cumplimiento de los requisitos.
<u>CONTROL DEL PROCESO:</u>	Procedimiento para verificar el cumplimiento de un proceso
<u>COSTE:</u>	Valor o inversión considerada para realizar algo
<u>CREATIVIDAD:</u>	Capacidad para pensar cosas nuevas, que incidirán en los servicios o productos, nuevos o mejorados.
<u>CULTURA:</u>	Es el conjunto de conocimientos, valores y principios, que determinan el comportamiento y la forma de ser y de actuar de las personas que integran la Unidad de Organización.
<u>DEBILIDADES:</u>	Son aquellos temas de carácter interno que colocan a la Unidad de Organización en situación de inferioridad respecto a otras unidades de idénticas condiciones.
<u>DESARROLLO:</u>	Modo de implantación y sistematicidad con que una Unidad de Organización lleva adelante su gestión. Características específicas de un proceso, producto o sistema.
<u>DESPLIEGUE:</u>	Grado de implantación del enfoque.
<u>DIRECCIÓN:</u>	Persona o grupo que dentro de la Administración Pública tienen la responsabilidad de dirigir y controlar el funcionamiento cotidiano de la Unidad de Organización.
<u>DIRECTRIZ:</u>	Norma que se plantea en función del cumplimiento de los cometidos u objetivos que tiene encomendados la Unidad de Organización.

<u>EFICACIA:</u>	Efectividad con que se realiza una actividad planificada y se logran los objetivos.
<u>EFICIENCIA:</u>	Aptitud o capacidad para relacionar el resultado alcanzado con los recursos utilizados.
<u>EMPATÍA:</u>	Es la capacidad de ponerse en la situación de la otra persona, tratando de comprender sus actitudes.
<u>ENFOQUE:</u>	Orientación para determinar la forma en que la Unidad de Organización plantea y afronta las necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios, establece la política y objetivos y determina los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de su misión.
<u>ERROR:</u>	Equivocación en el modo de operar un sistema, proceso o procedimiento.
<u>ESTÁNDAR:</u>	Resultado deseado de un proceso que se puede medir mediante el uso de indicadores.
<u>ESTRATEGIA:</u>	Es el conjunto de directrices necesarias para llevar a cabo los objetivos de la Unidad de Organización, permitiendo tomar las decisiones más apropiadas, de la forma más fácil y certera.
<u>ESTRUCTURA:</u>	Distribución de responsabilidades, autoridades y relaciones de las personas que integran una Unidad de Organización.
<u>EVALUACIÓN:</u>	Método utilizado por la Unidad de Organización para valorar y examinar el enfoque de sus objetivos y el desarrollo de los mismos, en términos de medición, aprendizaje y mejora.
<u>EVALUACIÓN GLOBAL:</u>	Método utilizado para medir y valorar el desempeño de todas las Unidades de Organización que pertenecen a un determinado poder (Ejecutivo, Legislativo o Judicial).
<u>EXCELENCIA:</u>	Actividad sobresaliente en la gestión de la Organización, cuyo resultado va orientado hacia los procesos, los clientes de los servicios o productos, el liderazgo, la perseverancia y la mejora continua de la Organización.
<u>EXPLICACIÓN:</u>	Descripción de las características de algo.

<u>EXPECTATIVA:</u>	Expectación que tiene un usuario o cliente sobre la prestación un servicio determinado.
<u>FELICITACIÓN:</u>	Congratulación de un usuario o cliente de un servicio, cuando se han cumplido las expectativas explícitas e implícitas del mismo, la cual se debe agradecer.
<u>FORTALEZAS:</u>	Aquellos temas de carácter interno que colocan a la Unidad de Organización en una situación de superioridad, con respecto a otras unidades de idénticas condiciones.
<u>FUNCIÓN:</u>	Acción que debe cumplir la Unidad de Organización para llevar a cabo su misión.
<u>GESTIÓN:</u>	Es el conjunto de actividades planificadas que lleva adelante una persona, grupo o Unidad de Organización, para cumplir con sus objetivos.
<u>GESTIÓN DE LA CALIDAD:</u>	Es el conjunto de actividades planificadas que lleva adelante una persona, grupo o Unidad de Organización, para cumplir con sus objetivos de mejora permanente.
<u>GRUPO:</u>	Conjunto de personas con funciones diferentes y complementarias que se reúnen por la frecuencia y complejidad que tienen en sus trabajos, en busca de un objetivo común.
<u>GUÍA:</u>	Orientación hacia un objetivo determinado.
<u>INDICADORES:</u>	Son unidades de medidas que permiten medir la eficiencia del servicio a través de parámetros cuantificables y estudiar su evolución con respecto a niveles previamente definidos como aceptables.
<u>INFORMACIÓN:</u>	Conjunto de datos que brindan conocimiento.
<u>INNOVACIÓN:</u>	Capacidad para hacer cosas nuevas
<u>INFRAESTRUCTURA:</u>	Conjunto de instalaciones, equipos y servicios que tiene una Unidad de Organización para su funcionamiento.
<u>INTERESADOS:</u>	Usuarios, clientes o personal que tienen algún tipo de interés en las actividades de la Unidad de Organización.
<u>IRAM:</u>	Es una asociación Civil sin fines de lucro, creada en 1935. Es un organismo no gubernamental, de utilidad pública. A

lo largo de los años y en mérito a su actividad y sus logros, fue reconocido por sucesivas legislaciones nacionales como Organismo Nacional de Normalización. En 1995, dentro del marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, se ratifica dicho reconocimiento. Representa a la Argentina ante los organismos internacionales y regionales de normalización.

ISO: Organización Internacional de Estandarización.
(International Organization for Standardization)

ISO serie 9000: Normas de estandarización referidas a la Gestión de la calidad.

ISO serie 14000: Normas de estandarización referidas a la Gestión ambiental

LIDER: Es el que guía la Unidad de Organización hacia la consecución de sus objetivos, los cuales deben ser claros, simples y unificadores. Capaz de satisfacer las exigencias del entorno, aceptar los desafíos, obtener resultados satisfactorios y la adhesión colectiva de todas las personas que integran su Organización, movilizandolos totalidad de sus integrantes en torno a los objetivos y haciéndolos compartir una visión de futuro que modifique el conjunto de los comportamientos, tanto a nivel grupal como individual.

MAGNITUD: Grado de excelencia de los resultados.

MEJORA: Desarrollo de actividades que permiten cumplir con las metas estratégicas de la Unidad de Organización.

MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD: Es la búsqueda permanente de la productividad, eficacia y ahorro de un servicio o producto, para dar cumplimiento a los requisitos.

META: Objetivo que se busca cumplir para mejorar la calidad de la Unidad de Organización, cumpliendo con las estrategias específicas para lograrlo.

MISIÓN: Cometido que la Unidad de Organización está llamada a llevar a cabo.

MODELO: Es la descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar,

proporcionando a las Unidades de Organización una herramienta de mejora de su sistema de gestión.

MODELO EFQM DE EXCELENCIA (modelo europeo):

Tiene como objetivo ayudar a las Unidades de Organización a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia a mejorar su funcionamiento. Es un modelo de autoevaluación que permite a las Unidades de Organización que lo implanten, conocer cuál es su situación y aprender de sus puntos fuertes y de sus áreas de mejora

MODELO IBEROAMERICANO:

Tiene como objetivo cubrir todos los aspectos del funcionamiento de una organización, permite una aproximación a todos los procesos de desarrollo y a todos los niveles de su estructura.

NO ALINEADOS:

Organismos de la Administración Pública no comprometidos con la Gestión de la Calidad.

OBJETIVOS:

Formulaciones que se desean conseguir y que emanan de la alta dirección. Implican la definición de la finalidad que llevan las acciones concretas en todos los niveles, para dar cumplimiento a las misiones de la Unidad de Organización. Los objetivos deben ser siempre definidos oficialmente, alcanzables, equitativos y medibles.

OPORTUNIDADES:

Circunstancias externas que pueden ser aprovechadas para mejorar la calidad de los servicios de la Unidad de Organización.

ORGANIZACIÓN:

Estructura de la Administración Pública que contiene objetivos, misiones y funciones que cumplir y que es objeto de autoevaluación.

ORIENTACIÓN:

Alineación hacia determinados objetivos

PERCEPCIÓN:

Impresión y conocimiento que tiene una persona o grupo sobre cualquier aspecto de la Unidad de Organización

PERSONAS:

Son los agentes que prestan servicio dentro de una Unidad de Organización, cualquiera sea la naturaleza del vínculo que las una con ella.

PLAN:

Proyecto coherente con los objetivos y estrategias de la Unidad de Organización

PLANIFICACIÓN: Realización de un plan coherente que cumpla en tiempo y en forma con los objetivos y estrategias de la Unidad de Organización.

POLÍTICA: Conjunto de directrices y objetivos que lleva adelante la Unidad de Organización para cumplir con su misión.

POLÍTICA DE CALIDAD: Es el conjunto de directrices y objetivos generales de la Unidad de Organización relativos a la calidad, expresados formalmente por su dirección general.

PROBLEMA: Situación real que no coincide con la situación esperada o deseada.

PROCEDIMIENTO: Es la forma específica de llevar a cabo una acción, que frecuentemente se plasma en un documento.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO: Es la forma específica de llevar a cabo una acción que frecuentemente se plasma en un documento de carácter normativo y que describe las circunstancias y las secuencias de las actividades necesarias para proporcionar un servicio dirigido al interior o al exterior de la organización.

PROCESO: Es toda actividad o serie de actividades que contienen o abarcan un cierto número de acciones que se transforman en un resultado correcto.

PROCESO CLAVE: Es el proceso más importante de una organización y sin el cual, no podría cumplir con sus servicios fundamentales.

PRODUCTO: Lo obtenido de un proceso.

PROVEEDOR: Persona que suministra productos, bienes o servicios que pueden ser materiales o no materiales. El proveedor puede ser interno o externo.

PROYECTO: Es un plan coherente que contiene el planteamiento de directrices específicas para cumplir en tiempo y en forma con los objetivos y estrategias de la Unidad de Organización.

QUEJA: Manifestación de descontento de un usuario o cliente de un servicio, sobre un compromiso expreso del mismo que no ha sido cumplido y al cual se le debe dar una solución inmediata.

<u>RECLAMO:</u>	Llamado de atención de un usuario o cliente de un servicio, cuyas expectativas sobre el mismo no han sido satisfechas y al cual se le debe dar una explicación.
<u>RENDIMIENTO:</u>	Utilidad alcanzada por una unidad de organización, un grupo, una persona o un proceso.
<u>REQUISITO:</u>	Condición establecida generalmente implícita u obligatoria.
<u>RESULTADO:</u>	Efecto o consecuencia previsto que ocurrirá al realizar un programa o actividad determinada.
<u>SATISFACCIÓN:</u>	Coincidencia entre la expectativa y la percepción del usuario de un servicio, sobre el grado en que se le ha dado cumplimiento al mismo.
<u>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:</u>	Es el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue implementar un sistema de calidad, el cual alude a la dirección, gobierno y coordinación de actividades. Es el modo en que la dirección de la Unidad de Organización planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la calidad con vistas a una mejora permanente.
<u>SISTEMA:</u>	Conjunto de procedimientos que se encuentran relacionados entre sí o interactúan entre ellos.
<u>SOCIEDAD:</u>	Grupo afectado por la organización o que puede ser afectado por ella a nivel local, provincial, regional, nacional o internacional. No se considera a las personas que trabajan en ella.
<u>SUGERENCIA:</u>	Propuesta para mejorar un servicio, proceso o procedimiento, que se acepta y se considera.
<u>UNIDAD DE ORGANIZACIÓN:</u>	División de la Administración Pública con misiones y funciones, cometidos y responsabilidades.
<u>VALORES:</u>	Estimaciones que orientan y describen los comportamientos de las personas y sus relaciones dentro de la sociedad.
<u>VERIFICACIÓN DE LA CALIDAD:</u>	Comprobación o control de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad.

VISIÓN: Percepción del futuro que determinará el comportamiento a seguir.

VOCABULARIO: Terminología o repertorio que explica el significado de las palabras.

ÍNDICE:

<i>TRABAJO REALIZADO POR:</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	3
<i>GUÍA PARA LA ATENCIÓN AL CIUDADANO</i>	7
<i>PRESENTACIÓN:</i>	9
Prólogo a la Calidad	11
Utilización del Tiempo	15
¿EN QUÉ PERDEMOS EL TIEMPO?	16
¿QUÉ HACER CON NUESTRO TIEMPO?	18
TAREAS ACTIVAS Y REACTIVAS	19
Guía para trabajar en equipo	23
VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO.	25
Calidad y Comunicación	27
IDEAS PARA MEJORAR NUESTRO MODO DE EXPRESARNOS:	29
ESCUCHAR MEJOR:	30
CONSEJOS PARA ESCUCHAR MEJOR:	31
ESCUCHA COMPENSIVA:	32
ESCRIBIR MEJOR:	33
ACCIONES PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE UN ESCRITO:	33
MEJORAS FORMALES DE LOS DOCUMENTOS:	34
CONCLUSIONES:	35
La Comunicación por teléfono	37
RECEPCIÓN:	38
DESARROLLO Y ESCUCHA:	38
CONCLUSIÓN Y DESPEDIDA:	39
Elementos no verbales	41
¿Qué pueden indicar los gestos?.	42
Cómo proceder con la distancia presencial	45
La atención básica	49

CLASES DE RETROALIMENTACIÓN:	50
¿QUÉ ES ESCUCHAR?	51
ACTITUDES Y TÉCNICAS PARA ESCUCHAR:	54
Los inconvenientes en la Comunicación	57
ORÍGENES DE LAS BARRERAS:	57
DISTORSIONES EN LA ETAPA DE LA COMUNICACIÓN	58
Conductas VERBALES que bloquean la buena comunicación:	59
Conductas NO VERBALES que bloquean las buenas comunicaciones:	60
¿EXISTEN FÓRMULAS MÁGICAS PARA VENCER LAS BARRERAS?	61
La asertividad.....	63
DERECHOS ASERTIVOS:	63
MOMENTO PARA LA REFLEXIÓN:	64
TÉCNICAS VERBALES EN LA COMUNICACIÓN ASERTIVA:	64
Cómo tratar las quejas y reclamos	69
CAUSAS DE CONFLICTO:	69
Profesionalmente ¿qué hacemos con la queja?	70
CÓMO TRATAMOS LA QUEJA:	70
LA COMUNICACIÓN:	71
ESTILOS DE AFRONTAR EL CONFLICTO:	72
Los Costos de la no calidad.....	75
Costos de la no Calidad	76
Los Costos de Errores Internos	77
ERRORES INTERNOS	77
Los Costos de los Errores Externos	78
ERRORES EXTERNOS	78
Técnicas de gestión de la calidad	78
Técnicas de Evaluación	79
EVALUACIÓN	80
Inventario, Estandarización e Informatización de Procesos.....	81
Ventajas de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad	82
Inventario de los Procesos	82
Estandarización de los Procesos	84
Informatización de los Procesos	85
Sistema de Detección de Errores.....	87
Clasificación de Los Errores	88
Planificación Operativa – Indicadores de Gestión – Control de la	
Demora.....	93

Indicadores de Gestión	94
Control de la Demora	97
Sondeos de Opinión y la Determinación de los Indices de Percepción de Calidad de los Servicios	99
Sondeos de Opinión	99
Determinación de los Indices de Percepción de Calidad de los Servicios	101
Señalización de Oficinas Públicas e Identificación de Agentes Públicos.....	103
Señalización de Oficinas Públicas.....	103
Identificación de los agentes públicos.....	103
Manuales de Misiones y Funciones y los Manuales de Procedimientos	105
Manuales de Misiones y Funciones	105
Manuales de Procedimientos	106
Elaboración de una guía de Mejora Continua.....	109
Acciones de Protección para el Medio Ambiente.....	113
Accesos a la Administración	115
Diez recomendaciones prácticas para lograr la accesibilidad.....	115
<i>FUENTE CONSULTADA</i>	<i>116</i>
<i>TRABAJO REALIZADO POR:</i>	<i>116</i>
<i>EXPLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HACIA LA CALIDAD.....</i>	<i>117</i>
<i>VOCABULARIO PARA FACILITAR LA COMPRENSIÓN DE LOS TÉRMINOS QUE SE UTILIZAN EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD:.....</i>	<i>125</i>
<u>ÍNDICE:</u>	
.....	139

TRABAJO REALIZADO POR:
Oficina de Calidad de los Servicios

EQUIPO DE TRABAJO:

- Dra. MARÍA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA
Coordinadora General
- Lic. YOLANDA SCHEUBER DE LOVAGLIO
Jefa de Subprograma de Implementación
- Sec. Ejec. DIEGO GABRIEL VARAS
Técnico