

MANUAL DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

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

Servir a la comunidad de la mejor manera posible es un objetivo del Gobierno de la Provincia de Salta.

Con el fin de facilitar la vida diaria de los ciudadanos, acercarles la Administración a los ciudadanos y renovar la gestión, ha asumido el compromiso de mejorar la calidad de los servicios públicos, contando para ello con la colaboración de todos los empleados públicos.

Dirección General del Derecho de Autor
Depósito en custodia de Obra Inédita N° 428241

LOS BUENOS FUNCIONARIOS OFRECEN SERVICIOS EXCELENTES

Desde el año 1999, el Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta ha iniciado un Programa de Calidad en los Servicios, al que año tras año, con gran esfuerzo, ha ido incorporando distintas técnicas de gestión, con el compromiso de mejorar continuamente la calidad de los servicios públicos que se ofrecen a la comunidad.



Este Programa se asienta sobre tres pilares fundamentales: Facilitar la vida diaria de las personas; acercar las decisiones a los ciudadanos y renovar la gestión.

Esta ardua tarea requiere contar con directivos que posean un nivel adecuado de conocimientos, los talentos necesarios para realizar un análisis de la realidad en constante cambio y aptitud para guiar y promover equipos humanos tomando las decisiones acertadas ante las situaciones más difíciles.

Una de nuestras principales prioridades ha sido capacitar a los agentes de los estamentos intermedios de la Administración Pública de la Provincia de Salta, dependiente del Poder Ejecutivo, mediante el diseño de un Programa de Capacitación en calidad.

A través de cursos presenciales y no presenciales pretendemos cada año, que los funcionarios y empleados públicos que ejercen tareas diferentes pero complementarias, se capaciten en las técnicas de gestión de la calidad, para poder dirigir trabajos individuales y equipos de trabajo, con el objetivo prioritario de ofrecer servicios cada vez mejores.

No olvidemos que trabajar con calidad, es simplemente hacerse cargo del resultado. Y mientras exista un responsable del servicio brindado, el camino se allanará para seguir en la meta fijada.

Los objetivos buscados, a través de la realización anual de cursos de capacitación, son los siguientes:

1. Estimular y mejorar la motivación y el rendimiento de todas las personas que deban asumir responsabilidades directivas dentro de la Administración Pública de la Provincia de Salta.
2. Contar con un equipo de personas dispuestas a buscar día a día, la mejora continua de los servicios, de acuerdo con las expectativas de los ciudadanos, destinatarios finales de todos los servicios de la Administración Pública.

Estas prioridades permitirán reconocer a aquellos directivos que, asumiendo la responsabilidad de gestionar calidad dentro de sus Organizaciones,

respalden su función en la capacidad técnica, garantizando el desempeño competente de su cargo.

Deseamos que el material que presentamos en este sencillo manual sea de utilidad para mejorar la gestión diaria en nuestra Administración y hacemos propicia esta oportunidad para alentar a todos los que trabajamos en la Administración Pública Provincial a colaborar activamente en la mejora continua, para lograr cada día servicios de mayor calidad.



CAPACITACIÓN, CONOCIMIENTOS Y COLABORACIÓN:

Trabajar con eficiencia, es una norma constitucional. Por cuanto toda organización gubernamental persigue un conjunto de metas y objetivos finales para satisfacer al ciudadano, destinatario de todos sus servicios.

En la actualidad, existen en el mundo más de 1.000 técnicas de calidad, pero la Administración centralizada salteña ha estandarizado 30, a través de la aprobación del Modelo de Gestión hacia la Calidad de los Servicios Públicos (Decreto 2445/01) cuyos valores deben ser contemplados por todas las Unidades de Organización para poder ingresar al Indicador General de Gestión que lleva adelante la Oficina de Calidad de los Servicios y que sirve para que anualmente, se realice la Evaluación global de la Administración, solicitada por el Sr. Gobernador.

Hoy, en la Administración Provincial, existen 3 técnicas que son obligatorias y que todas las Unidades de Organización deben tener a la fecha. Ellas son: El Sistema para la Recepción de Quejas, Reclamos y Sugerencias. La Autoevaluación de cada una de las Unidades de Organización y las Cartas de Servicios que deben ser actualizadas anualmente.

A estas tres técnicas hay que agregar que una de las cualidades más importantes que debe tener, además, una Unidad de Organización, es un buen funcionario que la dirija.

Sin duda, las cualidades más importantes a tener en cuenta en un buen funcionario público son:

- Su capacidad de sistematizar, ordenar, estructurar y comunicar.
- Su capacidad para conducir grupos de trabajo que se desempeñen en tareas específicas.
- Su capacidad para accionar diligentemente y su automotivación.

Estas cualidades son entre otras, las que se buscan en toda función directiva.

Buscar la excelencia en la calidad en la gestión de los servicios públicos, significa utilizar metodologías de carácter operativo y organizativo, que posibiliten lograr niveles de mayor eficacia y eficiencia en la gestión que se realiza.

Es poder realizar la evaluación de las políticas públicas en el ámbito de los servicios y aplicar un Modelo Provincial de gestión de calidad dentro de la Administración centralizada.

Es poder efectuar una clasificación de los destinatarios de los servicios de las diversas Unidades de Organización de la Administración Pública Provincial, para obtener una prestación más personalizada de los mismos.

Es poder impulsar la introducción de técnicas de gestión y de rediseño que permitan la simplificación de los trámites administrativos realizadas en el ámbito de la Administración.

Para llevar adelante estas actividades, todo funcionario deberá ser capaz de conocer y manejar ciertas técnicas de gestión de calidad que lo habilitarán para desempeñar convenientemente las tareas directivas que desempeña.

Este Manual agrupa el contenido básico de la formación en la función directiva y las herramientas de gestión necesarias, para desempeñar el cargo con la mayor eficiencia posible.

A tal fin se ha seleccionado un grupo de materias que permitan al funcionario público tener una visión de las principales herramientas de gestión, tales como la negociación, el trabajo en equipo, la gestión presupuestaria, el rediseño de procesos, la mejora de la calidad, la comunicación y el desarrollo de una planificación basada en la mejora continua.

Pero por sobre todo es necesario que el funcionario público posea y desarrolle una serie de actitudes tales como: la empatía, la asertividad, el espíritu innovador y creativo estimulado a través de la flexibilidad, la automotivación, la capacidad de tomar decisiones en entornos de incertidumbre, etc. Por tal motivo el trabajo en equipo y la participación activa en una planificación de la mejora continua son dos herramientas básicas a tener en cuenta.

Las herramientas claves de nuestro Modelo Provincial de Gestión de la Calidad son: **la capacitación, los conocimientos y la colaboración.**

Todas las personas que trabajan por hacer de su Organización un lugar mejor, están trabajando por una sociedad mejor. Ninguna **sociedad** puede ser excelente si no está compuesta por mujeres, hombres y organizaciones, tanto públicas como privadas, que busquen la excelencia en todo, en su quehacer cotidiano.



La búsqueda de la mejora continua es una tarea por demás ardua porque hay que cambiar hábitos y costumbres, pero para que sea exitosa, deberá ser ante todo, constante, para que posibilite una nueva cultura de la gestión pública que pueda expandirse con el ejemplo.

En esa tarea se encuentra el Gobierno de la Provincia de Salta.

LA EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN

Se debe tener presente que las técnicas de calidad se convierten en herramientas que mejoran el sistema de gestión de cualquier Unidad de 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. y cumplo con la normativa establecida.

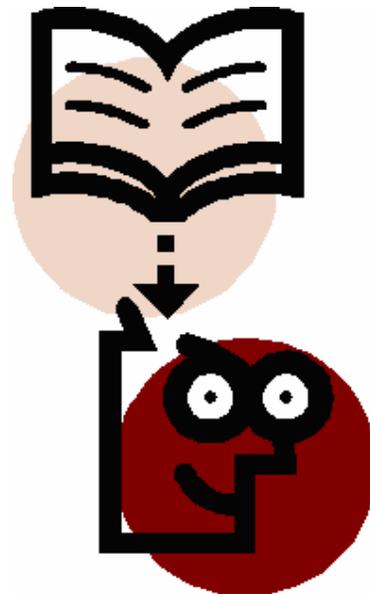
Todos sabemos que para mejorar es necesario conocer primero la situación en que se encuentra la Unidad de Organización, y para ello es útil tener o realizar un diagnóstico o guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la misma.

Por cierto, la expansión de los servicios públicos, los adelantos tecnológicos en las comunicaciones, el acceso y tratamiento de la información, los cambios sociales y económicos, ejercen una fuerte influencia sobre los diferentes estratos que configuran la sociedad actual y no cabe dudas que esta situación, exige importantes esfuerzos de adaptación tanto a las personas como a las organizaciones que conviven en ella.

La Administración Pública Provincial no desconoce esta situación y toda ella se ha abocado en mayor o menor medida, a un proceso de mejora continua, aspirando al bienestar de todos los ciudadanos.

La Administración ya no puede asumir por sí sola todos los esfuerzos sino que debe hacerlo con la colaboración de todos los funcionarios de las Unidades de Organización que la componen, sustentando este proceso de renovación en las nuevas herramientas y tecnologías que existen y en la capacidad y flexibilidad de sus funcionarios.

La parte más importante de cualquier Organización son las personas y cómo realiza sus funciones. Una Organización se diferencia de otras por la capacidad de sus agentes,



por la formación alcanzada y por el conjunto de objetivos que une la voluntad de quienes la integran por sobre las aspiraciones individuales.

Por tal motivo, la función que ejercen los directivos dentro de su Organización, es de suma importancia. Todo agente que dentro de una Organización tenga autoridad sobre otras personas ejercerá sobre ellas una importante influencia para transmitir los valores y los objetivos.

El modelo de gestión de calidad seguido por la Administración Pública Provincial, es en este sentido un verdadero modelo, pues está conjugando los aspectos de la innovación con la articulación, a través de la Oficina de Calidad de los Servicios, de un conjunto de acciones orientadas a reafirmar y difundir los valores intrínsecos al concepto de "servicio público" en el nuevo marco de actuación de la Administración Pública y a proporcionar a las personas que trabajan en esta Administración las herramientas necesarias para responder a este desafío.

Este Manual busca mostrar humildemente ciertas técnicas correspondientes a la función directiva de las Organizaciones y hacer un resumen de las mismas. Para la Oficina de Calidad de los Servicios, la experiencia será altamente provechosa, porque tendrá la oportunidad de trabajar con personas altamente motivadas y con grandes inquietudes profesionales, y porque sin duda, aprenderá mucho de ellas, en este intercambio recíproco.

CAPÍTULO 1: EL CARGO DE FUNCIONARIO DENTRO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

1.1. Las características de funcionario competente.

1.1.1. Las características de la Administración.



Todas las Organizaciones de la Administración Pública cambian con el correr de los tiempos debido a las circunstancias lógicas de evolución y modernidad. Esta situación hace que se busque la transformación de la propia Organización y un estilo de trabajo capaz de adecuarse al constante cambio en el que se encuentran inmersas, cumpliendo con eficacia con las demandas de todos sus ciudadanos.

Así la Administración Pública ha ido encaminándose hacia un nuevo enfoque en el que predomina el papel de la Administración como prestadora de servicios diferenciados, buscando la mejora continua de los mismos.

Por tal motivo, el nuevo concepto de la Administración como prestadora de servicios diferenciados y de calidad, tiene una gran importancia dentro del ámbito de la Administración Pública Provincial por su indudable cercanía al ciudadano.

En este sentido, la gestión que realiza cada una de las organizaciones dependientes del Poder Ejecutivo se caracteriza por las crecientes demandas que realizan los usuarios de dichos servicios sobre:

- El desempeño de servicios complementarios.
- El compromiso asumido respecto a la calidad de los servicios prestados al ciudadano y que se mencionan en las Cartas de Servicios.

La búsqueda de eficiencia en la administración y en la asignación de los recursos.

- Claridad y corrección en la gestión

DEMANDAS DE CALIDAD

Lo descripto se puede resumir en **tres grandes demandas para la Administración Pública.**

- La necesidad de incorporar todos los años un sistema de autoevaluación de las distintas Organizaciones.

- La necesidad de realizar una evaluación del rendimiento, seguimiento y control de la gestión.
- La necesidad de explicitar anualmente los compromisos que deben cumplirse a través de sus Cartas de Servicios.

Realizamos el análisis de estas tres grandes demandas que tiene que contemplar la Administración Pública en aras de adaptar su gestión a las necesidades del entorno.

Primera demanda:

- **La necesidad de incorporar todos los años un sistema de autoevaluación de las distintas Organizaciones**

Todo ciudadano como usuario de los servicios públicos se percibe a sí mismo como un "cliente" de la Administración y exige que esta actúe en consecuencia. Por tal motivo las autoevaluaciones, permiten corroborar si así se está haciendo.



El sistema podrá analizar:

Motivos de quejas, reclamos y sugerencias: pérdidas de tiempo, ineficacia, falta de amabilidad, falta de identificación, idoneidad, claridad, asesoramiento, confiabilidad, fiabilidad, comunicación, condiciones ambientales, papeleo...

Por tal motivo, la Administración Pública deberá trabajar en cuatro áreas importantes.

- Que el sistema administrativo sea comprensible para todos los usuarios.
 - Que responda a las necesidades reales de los mismos.
 - Que sea accesible.
 - Que estimule una participación activa.



Segunda demanda:

- **La necesidad de realizar una evaluación del rendimiento, seguimiento y control de la gestión.**

Se necesita de un fuerte compromiso explícito de todos los órganos directivos para poner en marcha la implantación de este sistema, así como para su desarrollo y asentamiento estable en la función directiva, lo que ayudará necesariamente al cambio sostenido hacia una cultura de la gestión de la calidad y de responsabilidad en la administración de los recursos públicos.

El sistema de evaluación debe concebirse como de implantación gradual y progresiva.

Tercera demanda:

La necesidad de explicitar anualmente los compromisos que deben cumplirse a través de las Cartas de Servicios.

Todo funcionario de una Organización estará en condiciones óptimas de obtener siempre buenos resultados si mejora la autoevaluación basándose en el cumplimiento de los compromisos que se asumen anualmente, pues estará mejorando tanto la función directiva, especialmente en la asignación de objetivos, como el funcionamiento eficaz.

▪ **Acciones de cambio:**

- Autoevaluación de las Organizaciones
- Evaluación Global de la Administración.

▪ **Transformación de la estructura administrativa**

- Técnicas de gestión de calidad
- Responsabilidad

▪ **Capacitación**

- Formación y capacitación de los agentes públicos
- Diseño de Políticas de Recursos Humanos.

▪ **Flexibilización de la gestión**

- Creación de procesos creativos e innovadores

▪ **Una Administración receptiva y abierta hacia la sociedad**

- Orientación hacia el ciudadano

- Participación de los usuarios
- Renovación de la gestión pública

Las líneas de cambio pueden llevarse a cabo a través de la utilización de técnicas de gestión aplicadas a la Administración Pública.

Se consideran tres grupos de técnicas de gestión:

- **Técnicas de Dirección General:**

- Planificación estratégica.
- Gestión de procesos de cambio organizativo.
- La Dirección por Objetivos.
- La Dirección de Proyectos.

- **Técnicas específicas:**

- Planificación operativa
- Diseño organizativo
- Capacitación de los recursos humanos
- Gestión financiera
- Gestión de servicios
- Sistemas de información

- **Técnicas que contemplan el desarrollo de habilidades directivas:**

- Toma de decisiones
- Gestión de conflictos
- Habilidades de comunicación
- Dirección de trabajos en equipos
- Creatividad e innovación

Sin embargo, no todas las técnicas pueden aplicarse directamente sobre la Administración. En algunos casos se requiere adaptaciones creativas.

1.1.2. CÓMO DEBE SER UN BUEN DIRECTIVO: EL ESTILO DE UN LIDER.

El líder es la persona que, en términos generales, actúa de acuerdo con el patrón de conducta valorado por el grupo. Al mismo tiempo promueve, naturalmente, las actividades en las cuales se destaca y su elevada posición social lo ayuda a destacarse. Por otra parte, todos los miembros del grupo confían en que el líder cumpla sus obligaciones personales. No puede dejar de hacerlo sin producir confusiones y poner en peligro su propia posición. Cuando da su palabra a uno de los integrantes del grupo, la cumple. Trata de resolver todos los problemas, así se halla mejor informado que nadie acerca de lo que ocurre en el grupo. Cuando hay un problema es el que en mejor posición se halla para resolverlo. Debe ser escrupulosamente justo, aun cuando estén en juego sus amigos. Y así como la comunicación fluye hacia el líder, también parte de él. Él es quien decide, quien inicia la acción y todos esperan que así se haga. Los demás pueden ofrecer sugerencias, pero ellas deben llegar al líder y recibir su aprobación antes de que el grupo las adopte y las utilice.

Sus decisiones seguirán vías definidas: **el líder asegura la acción del grupo, porque al grupo le gusta la forma en que él hace las cosas.** Por supuesto, la autoridad del líder se apoya en ellos.

Siempre los equipos de trabajo más grandes o más pequeños, necesitan de un líder que coordine las actividades. Un líder es la persona que personifica en toda forma las normas que el grupo adopta como propias. La conformidad con las normas entraña una elevada valoración social. El elevado rango social tiene consecuencias que reaccionan para fortalecerlo. El elevado rango social le permite avanzar en el control de la conducta del grupo.

Todo buen directivo debe promover las actividades.

- Generar confianza.
 - Cumplir con su palabra.
- 1) El líder debe mantener su propia posición para ser respetado (dotada de poder constituido). Los integrantes de un equipo de trabajo obedecerán órdenes si éstas vienen de una persona dotada de poder constituido.
 - 2) El líder debe vivir de conformidad a las normas del grupo.
 - 3) El líder debe saber dirigir
 - 4) El líder no debe dar órdenes que no sean obedecidas (porque socaba su rango).
 - 5) El líder no debe imponerse a sus seguidores.
 - 6) No debe censurar a un miembro del grupo en presencia de otro.

- 7) El líder debe conocer y tener en cuenta, la situación total del grupo y de cada persona en particular.
- 8) Para mantener la disciplina no deberá infligir sanciones, sino crear condiciones para que el grupo se discipline solo.
- 9) Debe escuchar, estar informado de la situación.
- 10) Debe conocerse a sí mismo.

Un buen líder tiene que tener:

- 1) Comunicación abierta.
- 2) Generar confianza.
- 3) Comprender el conflicto.
- 4) Entender a las personas.
- 5) Crear un buen clima de trabajo.
- 6) Crear un clima de motivación.
- 7) Reconocer los méritos personales.
- 8) Debe tener la capacidad de llevar el control de todos los equipos de trabajo.
- 9) Debe poseer una definición clara de los objetivos.
- 10) Debe tener capacidad de reaccionar adaptándose a lo que ocurra.
- 11) Debe cooperar.

Las principales características que deben poseer los líderes actuales y futuros son las siguientes:

- A) Poseer aptitud para ver los problemas y por lo tanto, valorar situaciones.
- B) Afluencia mental, que se reflejará en su fluidez verbal, de ideas, de expresión y de asociación de conceptos.
- C) Flexibilidad de pensamiento, que le permitirá actuar de modo espontáneo (capaz de librarse de ataduras) y adaptativo (capaz de adaptar las soluciones al problema).
- D) Originalidad, es decir, tener capacidad para descubrir las particularidades.
- E) Capacidad de redefinición, esto es, de abandonar viejas interpretaciones de objetos y situaciones familiares.

- F) Capacidad de elaboración, que le permitirá obtener combinaciones nuevas, partiendo de premisas clásicas.
- G) Capacidad unitaria de síntesis-análisis.
- H) Factores de Personalidad (temperamento inconformista, elevada energía vital, capacidad de automotivación, tolerancia con la ambigüedad, interesado por el pensamiento divergente, etc.).

TODO ESTO IMPLICA

- A) Animar y fomentar la generación de ideas.
- B) Proponer una pregunta ¿qué pasaría si hiciéramos tal cosa?.
- C) Leer sobre temas diferentes, que nos abran un panorama distinto para resolver el problema.
- D) Suprimir modelos rígidos de comportamiento.
- E) Estar atentos a las observaciones. Utilizar en ellas los cinco sentidos.
- F) Practicar actividades creativas.
- G) Desarrollar el sentido del humor, incluyendo la habilidad de reírse de sí mismo.
- H) Hacer conocer y fomentar la aplicación de los puntos fuertes de cada persona.
- I) Reconocer los méritos de cada una.
- J) Facilitar recursos que permitan desarrollar la creatividad.
- K) Hacer cosas que reduzcan el estrés para poder desarrollar nuestra actividad creativa.

Cuando finalmente tenemos conformado el equipo, con gente flexible, capaz de adaptarse a las nuevas situaciones que se van planteando, debemos tener en cuenta que comenzamos a transitar el camino de la resolución de un problema u objetivo cuando:

1. RECONOCEMOS SU EXISTENCIA.
2. IDENTIFICAMOS EL PROBLEMA.
3. NOS INFORMAMOS DE SU NATURALEZA.
4. ESTUDIAMOS LA NO CONFORMIDAD QUE PUEDA PLANTEARSE.

5. INVESTIGAMOS SUS POSIBLES CAUSAS.
6. IMAGINAMOS SOLUCIONES PARA RESOLVERLAS.
7. SELECCIONAMOS LA SOLUCIÓN.
8. DEFINIMOS Y EXPERIMENTAMOS EL SISTEMA DE CONTROL A APLICAR.
9. DECIDIMOS, ESTO ES, OBTENEMOS EL ACUERDO CON LA DIRECCIÓN SOBRE LA SOLUCIÓN PROPUESTA.
10. APLICAMOS LA SOLUCIÓN ELEGIDA.
11. CONTROLAMOS QUE SE ALCANZA EL OBJETIVO.
12. GENERALIZAMOS LA SOLUCIÓN ENCONTRADA.

CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO O LÍDER DE UNA ORGANIZACIÓN:

La función de un líder de un mando intermedio o superior depende del ambiente que se genere dentro de un grupo de trabajo, la participación, la consecución de objetivos, la Organización y la planificación del grupo.

El líder, además de transmitir directrices, organiza y encauza todo lo que ocurre. No debe suceder nada que él no impulse o permita, su presencia y su rol hacen que los integrantes de su Organización sometan sus iniciativas a las reglas que él marque. Sin embargo, los componentes de un grupo, cuyos objetivos pueden no coincidir con los de la reunión o el curso, dificulta la marcha. Para evitarlo el líder debe hacerse respetar, a la vez que agradar. Nunca debe renunciar a la responsabilidad sobre lo que ocurre en su trabajo, y debe demostrar que lo domina perfectamente.

La integración de una Organización se basa en el grado de interacción, la sinergia, la cooperación y la comunicación entre sus integrantes para el logro de los objetivos colectivos e individuales.

Debemos iniciar nuestro camino desde tres puntos fundamentales en el análisis de la integración de una organización y a los cuales deberemos tener siempre presentes:

- LAS ORGANIZACIONES NO PUEDEN FUNCIONAR SIN PERSONAS.
- LAS PERSONAS NECESITAN A LAS ORGANIZACIONES PARA VIVIR.
- EL OBJETIVO DE LA GESTIÓN ES CONCILIAR LA ORGANIZACIÓN Y LAS PERSONAS.

En este sentido, el estilo con que un líder o directivo de una Organización lleva adelante su dirección, resulta determinante en la integración final de la misma.

LA BUENA DIRECCIÓN:

- Moviliza las ganas de trabajar y aumenta la capacidad de esfuerzo.
- Se alcanza un alto nivel de producción y satisfacción por el trabajo bien hecho.
- Produce orgullo y elevado rendimiento.
- Disminuye el índice de incumplimiento.
- Motiva a buscar la mejora constante.
- Produce el espíritu de equipo en el que unos ayudan a los otros.
- Anima a los individuos y al grupo a razonar sobre decisiones conflictivas.
- Promueve la lealtad a la Organización.



LA INCORRECTA DIRECCIÓN

- Fomenta el espíritu de hacer lo justo para no tener problemas.
- Bajo nivel de producción que fuerza a los supervisores a emplear la presión para cumplir objetivos.
- Ofrece una calidad media.
- Fomenta el absentismo laboral.
- Provoca una ausencia total de sugerencias.
- Fomenta actitudes como "cada uno a lo suyo".
- Fomenta la creencia de que las decisiones esconden algo negativo.
- Invita a pensar que la lealtad está pasada de moda y es inapropiada.



Esto supone la integración por parte de sus directivos de sus valores, su cultura, estrategia, políticas y procedimientos orientándolos a la eficiencia y al cliente, considerando a las personas y a la propia organización como factores competitivos.

DIEZ CUESTIONES IMPORTANTES EN LOS QUE BASA SU GESTIÓN, UN LÍDER.

Como síntesis de lo anteriormente descrito, ofrecemos diez puntos importantes en los que todo líder de una Organización debe basar su gestión para alcanzar los objetivos marcados por la gestión a su cargo.

- 1) Facilidad para poder responder a los cuestionamientos..
- 2) Tramitar recursos específicos sin perder de vista la actividad global.
- 3) El líder tiene normas éticas y valores sólidos que jamás abandona.
- 4) Para mantener la disciplina crea condiciones para que el grupo de trabajo se discipline solo.
- 5) Asertividad y empatía para el trato humano y la comunicación.
- 6) Manifiesta interés por las necesidades del grupo humano a su cargo. Conoce a su gente y confía en ellos.
- 7) Emplea el estilo participativo y fomenta la iniciativa.
- 8) Formación acorde y constante actualización.
- 9) Vasta experiencia.
- 10) Percepción de futuro.

1.1.3. FUNDAMENTOS APROPIADOS EN LA SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS ALTOS CARGOS.

Se desarrollan a continuación una serie de cuestiones en relación a la selección y promoción de las funciones directivas de la Administración Pública que han de servir para fomentar la reflexión acerca del papel de estos puestos superiores en la Administración Pública.

1.2. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Se llevará adelante el análisis de los aspectos favorables, resolución de problemas, soluciones y acciones correctoras a tomar en consideración en relación con la función pública.

1.2.1. CARACTERÍSTICAS POSITIVAS

- **La formación de los agentes públicos:** las personas que integran la Administración gozan de cierta estabilidad en sus empleos que les permite la independencia de sus actuaciones y favorece la objetividad en el trato a los ciudadanos.
- **El desarrollo de la gestión de la Administración:** gradualmente se observa una orientación de la Administración Pública hacia un modelo más abierto de gestión, manteniendo el compromiso con la comunidad a la que sirve, identificando problemas y formas de mejora, para acercar los servicios al ciudadano de un modo más eficiente.
- **Políticas de gestión de recursos humanos:** la incorporación y selección de los recursos humanos permite defender la igualdad de oportunidades y la objetividad. Igualmente, la formación ha ganado

importancia entre los lineamientos generales del sector de personal, favoreciendo la formación constante y existiendo instituciones u organismos que proveen de una formación en calidad a los funcionarios.

1.3. EL CARGO DE FUNCIONARIO EN LAS ORGANIZACIONES

1.3.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Una Organización está formada por un conjunto de personas y medios materiales encaminados a la consecución de un fin de forma óptima.

Esta definición es para una organización pública como privada.

1.3.2. POR QUÉ SE DIFERENCIAN LAS ORGANIZACIONES

Básicamente lo que diferencia a una Organización de otra, desde el punto de vista del desarrollo de las funciones directivas, es la disposición de los recursos que maneja, más que el ámbito jurídico en el que se desenvuelve (público o privado).

1.3.3. EL ROL DEL FUNCIONARIO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

El funcionario público debe ser el responsable de disponer y organizar todos los medios disponibles de la mejor manera posible y dentro de las limitaciones y restricciones que le vendrán impuestas, tanto desde el sector interno, como del sector externo de la Organización.

Los desafíos principales que se deben plantear los funcionarios de las Organizaciones deben ser logrados a través de una serie de actividades tales como:

Financiación: Rentabilizando activos /Ahorrando costes.

Productividad: Mejorando los procedimientos/Mejorando la motivación.

Calidad: Desarrollando sistemas de calidad/ Preocupándose de los "usuarios".

Competencia: Buscando ventajas competitivas/Optimizando recursos.

Optimización de Gastos: Analizando procesos/Analizando necesidades.

CAPÍTULO 2: CAPACIDAD DE ACUERDO Y COMPROMISO

El propósito más importante de los acuerdos y cuyo resultado depende de las habilidades de negociación de cada persona son fundamentalmente:



- Entender la trascendencia de concretar una adecuada táctica de negociación.
- Impulsar las destrezas y procedimientos para completar con éxito cualquier acuerdo.
- Aprender a prever un convenio.
- Considerar los acuerdos como una manera de intensificar los resultados de un propósito u objetivo.
- Realizar acuerdos en casos concretos.

2.1. CONDICIONES DE UN BUEN ACUERDO.

UN BUEN ACUERDO, NO LO SOLUCIONA

TODO

PERO, UN MAL ACUERDO, LO DAÑA TODO



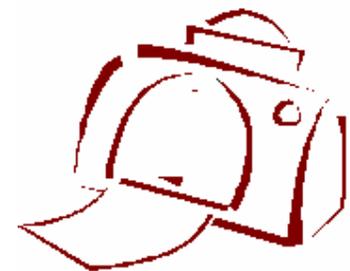
Un acuerdo es un hecho de la vida, que se traduce en una forma básica de conseguir lo que se quiera de otros.

Para ello, existen dos opciones extremas

- Acordar suavemente.
- Acordar duramente.

EN UN BUEN ACUERDO:

- El acuerdo alcanzado es mucho mejor que la no existencia de acuerdo.
- El acuerdo alcanzado satisface nuestros intereses, los de la otra parte y la de terceros.
- Nadie se siente perdedor.
- El proceso es eficiente.
- El proceso ha mejorado las relaciones entre los negociadores.



ACUERDO POR PRINCIPIOS.

Para lograr un buen acuerdo se puede aplicar lo que se conoce como acuerdo por principios, que trata de estructurar dicho acuerdo basándose en cuatro principios fundamentales:

- Personas:** diferenciar las cuestiones problemáticas de las personas.
- Intereses:** centralizarse en los intereses, no en las posiciones.
- Opciones:** difundir una gama de posibilidades antes de decidir qué camino tomar.
- Criterios:** perseverar en los resultados para que se basen en la objetividad.

2.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LOS ACUERDOS.

Los principios básicos de los acuerdos son el tiempo disponible, la información disponible y el poder de cada una de las partes involucradas en el acuerdo.

Seguidamente se detallarán cada uno de estos conceptos de forma particular, con el ánimo de ahondar en cada uno de los aspectos más importantes de los mismos, y de lograr las metas buscadas en un acuerdo.

2.2.1. TIEMPO

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, las que si se aplican con eficiencia, inevitablemente conducirán hacia él.

CADA UNIDAD DE 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 ES QUE SUMAN TAREAS A LAS YA EXISTENTES, Y HACEN PERDER TIEMPO NI MAYORES GASTOS, SINO QUE ES UN NUEVO MODO DE TRABAJAR PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS Y EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.

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 Calidad

Entre algunas de estas ventajas podemos nombrar:

- 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.

LO QUE DEBE QUEDAR BIEN EN CLARO ES QUE LA CALIDAD NO SE CREA EN LA OFICINA DE CALIDAD, SINO QUE SE GENERA EN CADA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN.

- Por tal motivo cuando trabajamos con calidad es fundamental verificar los tiempos límites de los acuerdos. Si aquellos entran dentro de nuestras posibilidades, no hay que difundir la búsqueda de tiempo complementario.
- Examinar los plazos límites de la otra parte negociadora y admitir una fecha tope, constituye un otorgamiento para la otra parte.
- Cuando comienza a terminarse el tiempo empiezan a suceder cosas. Es aconsejable tener el mayor tiempo posible. No se debe temer a suspender la reunión y abandonar el recinto (siempre y cuando haya buenas perspectivas para volver).
- No dejarse llevar por el miedo y los temores para finalizar una negociación sólo porque se ha terminado el tiempo.



2.2.2. CONOCIMIENTOS

- Se aconseja actuar con sencillez. Procediendo de esa forma no se intimidará a la otra parte que está negociando el acuerdo, a la vez que ésta no resistirá el impulso de colaborar brindándonos información general complementaria.
- La discreción es una buena demostración a las propuestas que se consideran inviables o cuando se espera respuesta a una pregunta planteada.
- Contestar a una pregunta con otra. Es un modo de dirigir una interrogación hacia la otra parte y no ofrecer información alguna.
- Replicar una pregunta con una "no respuesta". Dispersarse y confundir el argumento, cambiando de tema, puede ser muy útil en algunas circunstancias.



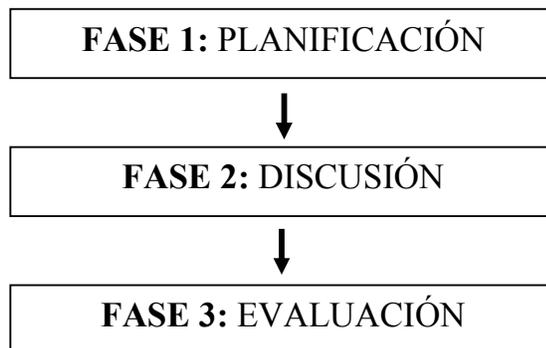
- Examinar los antecedentes. Es necesario comprobar los argumentos que la otra parte presenta.
- Fragmentar los informes que se posean, dado que se van acumulando y terminan por aparentar más y de mayor peso.

2.2.3. AUTORIDAD

- No hay que sobrevalorarse ni subvalorarse. No hay que sentirse menoscabado por el rol, función o las respuestas demasiado sensibles.
- En todos los procedimientos de acuerdo hay un constante vaivén de poder. Puede comenzarse con él y terminar perdiéndolo o viceversa.
- No se debe suponer que la otra parte tiene plenos poderes para realizar concesiones: es oportuno interrogar si es así. Si la respuesta es confusa dejar bien en claro que el acuerdo no será vinculante hasta que se hayan obtenido las aprobaciones oportunas.
- Antes de finalizar el acuerdo, asesorarse con una autoridad superior, porque eso nos permitirá ganar tiempo y nos concederá una nueva oportunidad.
- Entre las utilidades que puede brindar la función se encuentra la utilización de estadísticas, principios, reglamentos, etc.
- Emplear referencias para apoyar las solicitudes.



2.3. FASES DE UN ACUERDO



2.3.1. PLANIFICACIÓN:

Una buena planificación debe cumplir con ciertas obligaciones, dispositivos, cualidades y finalidades como:

<u>OBLIGACIONES</u>	<u>ELEMENTOS</u>	<u>CUALIDADES DEL METODO</u>	<u>FINALIDADES PROPIAS</u>
<p>Distinguir los recursos públicos de los privados</p> <p>Contar con un marco jurídico estable</p> <p>Destinar óptimamente los recursos</p> <p>Velar por la transparencia</p>	<p>Dispositivos de Control</p> <p>Dispositivos de Investigación</p> <p>Gestión de Calidad</p>	<p>Transparente Abierto a la opinión de los ciudadanos</p> <p>Eficaz A cargo de un funcionario específico con reuniones interministeriales obligatorias</p> <p>Concertado Apoyado por Universidades y organizaciones intermedias</p>	<p>Facilitar la vida diaria de las personas</p> <p>Acercar la Administración a los ciudadanos</p> <p>Renovar la Gestión</p>

Una buena planificación en un acuerdo puede:

- Mejorar la posibilidad del éxito.
- Disminuir los sobresaltos: pues existe un mayor dominio de la situación.
- Mantener la correspondencia con la otra parte.
- Consolidar la efectividad.
- Disminuir la impaciencia.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN:

ETAPA 1: ACLARAR

ETAPA 2: ESTABLECER ALTERNATIVAS

ETAPA 3: DIRECCIÓN

ETAPA 1: ACLARAR

Presume aclarar la situación de partida antes de comenzar el acuerdo a través de:

- a) Análisis de los factores más importantes:
Tiempo – Información - Poder.
- b) Objetivos/intereses:
- c) Definir las mejores alternativas.

ETAPA 2: ESTABLECER ALTERNATIVAS

- Establecer alternativas innovadoras.
- Establecer concesiones.
- Concesión a proponer.
- Concesiones a requerir.

ETAPA 3: DIRECCIÓN

- Planear cómo y a dónde conducir el acuerdo.
- Flexibilizar todas las posibilidades.
- Reconocer los factores que puedan afectar la percepción.

2.3.2. DEBATE

Planificado adecuadamente el acuerdo a iniciar, es necesario como segunda etapa, acordar, que se establezca una comunicación eficaz entre las partes interesadas, consiguiendo un adecuado intercambio de información.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA BUENA COMUNICACIÓN:

- Fijar y abreviar las ideas.
- Estudiar la causa real de la comunicación.
- Considerar todos los elementos humanos y materiales. Buscar el momento y el método adecuado.
- Examinar con personas idóneas la planificación de las comunicaciones.
- Estar atentos a las consecuencias del mensaje.
- Dentro de las posibilidades, aclarar los temas cuando haya confusión.
- Sentirnos seguros de habernos expresado claramente.
- Ponernos en el lugar del otro sabiendo escuchar y comprender

LOS MUROS DE LA BUENA COMUNICACIÓN:

- Falta de precisión
- Falta de sinceridad
- Confusión de fuentes.
- Comunicaciones mal intencionadas
- Desviar los significados
- Dar lugar a los conflictos
- Sobrecargar a los receptores
- No darle la importancia que merece
- No escuchar a nuestro interlocutor
- Evaluar antes de tiempo
- Dar importancia a lo que no lo tiene

SOLUCIONES POSIBLES

Hacer descripciones más detalladas

Orientar los problemas hacia las soluciones

Ejercer la empatía con la otra parte

No ejercer la superioridad

2.3.3. VALORACIÓN:

Iniciado el acuerdo a través del diálogo, es necesario

Valorar el alcance del acuerdo respecto a:

- Negociación
- Correspondencias
- Alternativas presentadas
- Comunicación
- Estrategias
- Realización de un listado de omisiones y aciertos

2.4. ESTRATÉGICAS UTILIZADAS EN LOS ACUERDOS.

En relación a la postura que asuman los diversos integrantes de un acuerdo frente a su contrincante, se puede hablar de "estrategias" utilizadas en los acuerdos.

Son utilizadas de acuerdo a los elementos que definan un tipo de acuerdo u otro (contendientes, plazos para los acuerdos, limitaciones de mis oponentes, etc...). Las estrategias generales más usadas son:

GLOBO SONDA.

Para comprobar las limitaciones de la otra parte o su disposición a llegar a un acuerdo se podría recurrir a expresiones como ¿QUÉ SUCEDERÍA SI...?.

Para equilibrar esta estrategia apelamos al "NO PODEMOS" O "NOS COSTARÍA DEMASIADO".

Recordar que no toda pregunta merece una respuesta y que puede decirse que algunas preguntas siempre requieren tiempo antes de responderse.

ATAQUE POR SORPRESA.

Es una estrategia para conseguir que el oponente se sienta más seguro y, de improviso, contraatacar con nuevos requerimientos.

ABOGADO DEL DIABLO

Estriba en sondear al oponente con preguntas para obtener más datos del tema.

Para llevar adelante esta estrategia es necesario observar el lado negativo de nuestro contrincante.

APLAZAMIENTO

En esta estrategia se debe actuar como "un funcionario" con poder muy acotado. Es necesario plantear el problema con un funcionario superior antes de llegar a un acuerdo.

Brinda más tiempo para estudiar al oponente en todos sus aspectos.

FURIA

Esta estrategia consiste en dejar que la otra parte estalle. Después, decirle "realmente, te agradezco que seas tan franco". Concluir con el contrincante a fuerza de cortesía.

ABANDONO IMPREVISTO

Estriba en ausentarse del acuerdo sin dar mayores aclaraciones. Esto no sólo interrumpe las conversaciones, sino que crea a la otra parte problemas de tiempo, si tiene fechas límite que cumplir.

RETIRADA

Apartarse de la posición inicial y para la cual no se encuentra salida, dejar que la situación se descomprima y regresar un poco más tarde. No hay nada de malo en admitir que se está en un error.

ULTIMÁTUM

Es una estrategia muy comprometida, que sólo debe utilizarse como último medio.

Hay que procurar suavizar el ultimátum de forma que la otra parte tenga que aceptarlo, pero que no quede desairada.

ASOCIACIÓN

Asociarse con alguien influyente o en una buena posición para reforzar la propia credibilidad.

ESTANCAMIENTO

En caso de paralizarse el acuerdo, o si ésta parece la situación más probable, puede recurrirse a un tercero para que medie o arbitre en la contienda.

AUTODOMINIO

Consiste en guardar silencio, no reaccionar. Una vez alcanzado el acuerdo no hay que decir nada más.

SÍNTESIS DE UN BUEN ACUERDO:

- **Definir con claridad el tema a debatir considerando el tiempo, la información y el poder de cada una de las partes.**
- **Dialogar abiertamente, hacer preguntas y escuchar con atención.**
- **Plantear la mejor alternativa para llegar a un acuerdo.**
- **Trabajar con precaución, usar el silencio, utilizar tácticas.**
- **Saber evaluar el resultado del acuerdo.**

CAPÍTULO 3: EQUIPOS DE TRABAJO

3.1. ¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que trabajan juntas, que se necesitan mutuamente para actuar, que son lo suficientemente pocas como para que se conozcan todas cara a cara e interactúan entre sí, que se reúnen por la frecuencia y complejidad que tienen en sus trabajos, que tienen tareas diferentes pero complementarias y que tienen un objetivo en común.



¿QUÉ SE NECESITA PARA QUE UN GRUPO HUMANO SEA UN EQUIPO DE TRABAJO?

Todos los equipos de trabajo son grupos humanos, pero no todos los grupos humanos son equipos de trabajo. Para que un grupo humano sea un equipo de trabajo debe tener las siguientes características:

- 1) Compartir los mismos objetivos.
- 2) Tener motivos de cooperación.
- 3) Tener un conjunto de actividades que cumplir.
- 4) Tener un esquema de interacción entre sus miembros.

Nuestro primer equipo de trabajo es nuestra familia: porque existe una división del trabajo, motivos de cooperación, actividades en común y una cadena de mando.

GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO
Líder claramente definido	Roles de liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad. Individual y colectiva
Objetivo del grupo coincide con la organización.	Objetivo específico debatido por el equipo
Resultados individuales	Resultados colectivos
Reuniones eficientes	Reuniones participativas
Discuten, deciden, delegan	Discuten, deciden y trabajan juntos
Se mide su efectividad por la influencia de otros	Se mide su efectividad por los resultados directos que obtienen

RAZÓN DE SER DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Todos los equipos de trabajo del mundo, independientemente de su nivel de desarrollo, se enfrentan a los mismos problemas: la forma en que se ejerce, distribuye y comparte el poder; la manera cómo se toman las decisiones, la habilidad del equipo para mejorar las aptitudes de cada miembro sin provocar debilitantes luchas de poder, las posibilidades para negociar y resolver los conflictos de intereses y diferencias de opinión, la forma en que las necesidades, tanto personales como de equipo son balanceadas, el nivel de apertura a nuevas y novedosas ideas, y el grado en el que cada equipo puede monitorear su propio funcionamiento.

Ante esos problemas, los equipos de trabajo frecuentemente se enfrentan con decisiones de distintos tipos, el reto consiste en llevar estos asuntos a la mesa para manejarlos de manera directa o bien permitir que operen silenciosa e incidentalmente.

Al elegir la primera opción, los miembros tienden más a desarrollar unión. La unión permite al equipo funcionar como una orquesta: un conjunto coordinado y armonioso de piezas interdependientes. Cada persona complementa a otra. Cada persona confía en sus colegas, y todos hacen lo necesario para mantener esa unidad que asegura el logro de las metas.

Para que el trabajo en equipo funcione debe haber ante todo una intercomunicación de todos los miembros del grupo. Objetividad del grupo con respecto a su funcionamiento y responsabilidad de los miembros ante el trabajo a realizar. Las organizaciones deben hacer grandes esfuerzos para eliminar las barreras y fomentar la misma área o función, así como coordinar las acciones entre áreas o departamentos que de una misma manera se correlacionen. Del mismo modo la comunicación debe ser eficaz, tanto de los mandos superiores hacia abajo, como a la inversa. Una deficiente comunicación en las Organizaciones, propicia condiciones

inseguras, las que a su vez ocasionan accidentes; algunos de graves consecuencias y otros con desperdicio de tiempo, baja efectividad y rentabilidad.

Todas las acciones deben ser planeadas, bien dirigidas, con objetivos claros y precisos deben estar claramente definidas las responsabilidades de todos y cada uno, así como también determinada su autoridad y sus límites, lo anterior tanto en situaciones normales como en situaciones de emergencia. El trabajo en equipo es unión, colaboración, apoyo, entendimiento y armonía en las acciones enfocadas a un objetivo común. Es una filosofía de acción y continuo movimiento, es producto de acciones planeadas y practicadas una y otra vez hasta convertirse en una forma normal de desempeño.

La primera condición para trabajar en equipo en una organización es que exista un nivel de participación entre sus miembros. Si la organización tiene un nivel bajo de participación, se hace difícil abordar el equipo de trabajo en equipo.

Trabajar en equipo requiere de un líder. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase del desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Por este motivo deben conocerse los hábitos que contribuyen a formar un líder con suficientes garantías. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones, ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo.

El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado ya que cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la organización.

Los miembros de un equipo de trabajo deben comunicarse adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia de saber escuchar es básica para solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar las barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y el cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.

Se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera unión, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una situación de suma positiva. Por tanto los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor. Es importante que al interior de las organizaciones se creen y sean conocidos los equipos de trabajo como factor fundamental en la productividad de la misma. Recuerde que dos o más cabezas piensan y producen más que una sola.

En este sentido, los principales principios en los que se basa un equipo de trabajo son:

Compromiso- Confianza- Colaboración- Cooperación- Mejora continua- Misión- Comunicación- Implicación- Motivación- Orientación en procesos- Objetividad- Responsabilidad.

Confianza y compromiso, colaboración y cooperación: Lograr el compromiso de los miembros del equipo supone contar con su participación activa en todos los procesos en los que éste se encuentre implicado.

La toma de decisiones compartidas en el seno del equipo, incrementa la confianza de sus miembros entre sí y en el propio equipo.

Mejora continua: Una organización debe contar con un diseño adecuado que permita "construir" equipos acordes a las necesidades de la misma. Este diseño debe contar además con sistemas de evaluación y recompensas que retroalimenten el funcionamiento de los mismos, incidiendo así, en la sensibilización de los equipos de cara a su mejora continua.

Misión: Todos los equipos deben partir de una misión claramente definida, a partir de la cual se fijen objetivos, se organice el trabajo y sean capaces de autogestionarse.

Comunicación: Por otro lado, el equipo de trabajo depende de una fluida y adecuada comunicación ascendente, descendente y horizontal para el desempeño efectivo tanto de las personas que lo conforman como del propio equipo, y por ende de la organización como un todo.

Implicación: Los miembros de un equipo trabajan en la resolución de problemas y se involucran con los clientes/ciudadanos.

De esta manera, se sienten más implicados en la prestación del servicio y en el desarrollo de la propia organización.

Motivación: Una adecuada motivación de los miembros de un equipo ayuda a incentivar la capacitación profesional, reducir la conflictividad, incrementar el rendimiento individual y de equipo, incrementar la identificación con la organización y elevar la autoestima del personal.

Orientados en procesos: En los equipos de trabajo deben estar presentes todas las partes del proceso y deben ver el trabajo como un conjunto, con un resultado único, la consecución del objetivo, y no como resultados parciales de cada una de las Organizaciones.

3.2. NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Una organización no la representa una sola persona sino la suma de varias voluntades.

Cuando una organización trabaja en busca de objetivos hay trabajo en equipo, aunque algunas de las actividades desempeñadas por las personas sean individuales. Entonces se podría decir que trabajar en equipo **es una gran ventaja para cualquier organización ya que ayuda a su consolidación** y a su vez puede aprovechar un cúmulo (conjunto) de mentes que piensan en un mismo propósito desde diversas perspectivas **para generar nuevas y diferentes ideas sobre cómo trabajar, crear productos o servicios y solucionar dificultades.**

El trabajo en equipo está a cargo de un equipo de trabajo. Son un grupo de personas pensando y actuando frente a unos propósitos particulares. Podemos encontrar el equipo de monitoreo, o el equipo de investigación, el equipo de contabilidad y muchos más tipos de equipos de trabajo según la organización donde usted se encuentre.

Tener equipos de trabajo puede ser de gran ayuda en la Organización, pero ¿Cómo conformarlos?. Primero se debe tener muy presente que la conducta de las personas siempre es diferente, mucho más cuando deben enfrentar hechos imprevistos dentro y fuera de su entorno.

Entender la conducta de las personas es un proceso lento y muy necesario para una buena cohesión como equipo de trabajo. Entender la conducta de alguien implica procurar comprender el hábitat donde se desenvuelve y detectar o por lo menos saber qué influye en esa persona para que piense y actúe de determinada manera.

Ahora bien, ¿usted en cuánto tiempo cree que podría establecer la conducta de cierta persona?. Seguramente esto le puede llevar mucho tiempo, pero también seguramente usted puede ayudar a que la conducta de la o las personas no afecte el trabajo de un equipo. Más importante que calificar la personalidad de alguien es tratar de conciliar las diferencias. Aquí le aconsejamos siete factores para tener en cuenta cuando usted u otras personas trabajen en un equipo.

1. USO SELECTIVO DEL EQUIPO:

Obtener buenos resultados con el equipo de trabajo significa emplearlo en tareas apropiadas, según las habilidades, destrezas y conocimientos de los involucrados, para realizar en conjunto sus actividades.

2. COMPRENSIÓN, ACUERDO E IDENTIFICACIÓN:

Empezar a trabajar como equipo es: Procurar que las personas entiendan la causa y proyección por la que esta conformado el equipo lo cual implica estudiar,

reflexionar, pensar, comentar sobre su labor y el objetivo de la misma. Es algo así como crear las reglas de juego.

Los grupos y equipos necesitan aprender a procesar y almacenar información necesaria para su conservación. Además de conocer, dominar sus tareas y procurar para mejorarlas cada día.

3. COMUNICACIÓN SINCERA:

Comunicar es: Tener en cuenta la información que cualquier persona del equipo genera, la cual en lo posible debe estar argumentada. La información importante no siempre es teórica también lo son sentimientos, vivencias y emociones. Si los miembros no ponen lo que saben sobre la mesa, el grupo no puede tomar en cuenta esas ideas para la toma de decisiones u otras utilidades de información.

Los grupos y equipos necesitan comunicación interior, de responsabilidad y desarrollar un lenguaje y una cultura común.

4. CONFIANZA MUTUA:

Confiar es una situación delicada en las relaciones humanas en donde influyen más las acciones que las palabras. La confianza se basa en cómo vemos a la otra persona y sus acciones, estas percepciones están influidas por necesidades, emociones, ansiedades, expectativas y perspectivas. Significa algo así como: Yo puedo poner en tus manos mi situación de momento, mi forma de pensar mis ideas, mis aportes, mi prestigio, mi empleo, mi carrera, nuestra relación y nuestro trabajo.

5. APOYO MUTUO:

Admitir que cada persona del equipo es valiosa y es libre para actuar como es realmente. Es la ausencia de indiferencia entre los miembros del equipo y más bien la dedicación a sus méritos, capacidades y a la realización de la tarea del equipo.

6. DIRECCIÓN DE LAS DIFERENCIAS

Valorar las diferencias entre las personas constituye un fuerte dentro de las actividades del equipo de trabajo. La mayoría de innovaciones, soluciones, avances se basan en las diferencias humanas al encontrar perspectivas diferentes y por lo tanto que pueden ser innovadoras. Claro está que existen cierto tipo de diferencias que si no se controlan pueden perjudicar al equipo. Aquí es el momento de poner en práctica aquellas normas, reglas o procedimientos creadas por el equipo. Lo ideal sería llegar a la conciliación del conflicto para lograr decisiones o soluciones que se respeten.

7. TALENTOS Y CAPACIDADES

El conjunto de las capacidades de los miembros que integran un equipo de trabajo deben ser tales que respondan a los requisitos de su tarea primaria. La

eficiencia del equipo está relacionada con el desarrollo de las actividades por el equipo y no por un individuo en particular, ya que el ritmo de las actividades impide que un solo individuo advierta cuando se necesita más de una actividad que de otra.

La importancia de los grupos dentro de la organización es que permite aprovechar al máximo los recursos humanos potenciales que existen dentro de ella. Quizás se comprenda ahora por qué es raro encontrar un equipo de trabajo eficiente. Constituye un sistema complejo y dedicado, cuya formación y mantenimiento requieren de tiempo y atención. Sin embargo su contribución a la realización de los objetivos puede merecer el esfuerzo dedicado a su creación.

Cuando la Organización se ha desarrollado hasta el punto de que tiene equipos de trabajo separados para diversas actividades, probablemente usted imagine que estos equipos tendrán mayor capacidad para su integración ya que pueden llegar a complementarse unos con otros. Y aunque suene tan fácil, esto será posible sólo si trabajan juntos respetando y conciliando diferencias.

Cuando se trata de interacción en el lugar de trabajo, pocas relaciones son tan tensas como las que se dan entre departamentos o equipos de trabajo. Y para armonizar la relación entre equipos y obtener buenos resultados es recomendable:

Evitar resentimiento entre equipos por medio de la suposición de que un departamento o equipo es más importante que otro. Si bien existen áreas o en este caso equipos que pueden tener mayor impacto sobre los resultados finales de la organización que otros, todos los equipos, es decir las personas que los conforman, deberán sentir que son parte importante de la Organización.

Reforzar la comprensión del tipo de trabajo que cada equipo realiza para comunicárselo a los demás, puede llevar a una relación de trabajo más sólida donde se abra un espacio para la participación múltiple, y al desarrollo de programas conjuntos más eficaces.

Promover una comunicación franca y permanente de manera sencilla, por ejemplo, por medio del correo electrónico.

Tolerar la individualidad dejando en claro que se debe mantener por separado los problemas personales ya que conflictos sencillos que se salgan de control pueden promover caos en la Organización.

La Organización debe ser una promotora de personas responsables, con compromiso en el logro de los objetivos, la misión y el rendimiento de la misma. Donde se cuente con personas que tomen decisiones de acuerdo al entorno interno y externo de la organización. Evitando la desintegración de equipos y más bien promoviendo su conciliación, porque cambiar un equipo significa desaprender: abandonar hábitos, destrezas, valores adquiridos, relaciones humanas muy apreciadas y útiles para la Organización.

LA ORGANIZACIÓN Y EL CAPITAL HUMANO

Las organizaciones están empezando a dar mayor crédito a cualidades como la lealtad, capacidad para relacionarse con los usuarios y disposición para aceptar riesgos, y están buscando medios formales para medirlas. Al reconocer el valor potencial en pesos de estos atributos intangibles, las Organizaciones ya se disponen a convertirlos en algo más concreto: el capital humano.

Los conceptos de capital humano y capital intelectual están íntimamente relacionados. Capital intelectual tiene un significado más amplio que incluye el conocimiento acumulado por una organización en su gente, sus metodologías, etc. El capital humano es un subconjunto de ese concepto. Esencialmente tiene que ver con la gente, con su intelecto, su conocimiento y su experiencia, el capital humano va más allá del conocimiento y de las habilidades, e incluye cualidades como la lealtad, motivación y trabajo en equipo.

Es importante prestarle atención al capital humano, porque, en el mercado laboral, las organizaciones deben tener en cuenta este tipo de cualidades que contribuyen a que la organización se mantenga fuerte.

Un equipo de trabajo no reconoce niveles. Puede formarse un equipo entre personas con tareas complementarias, desde las más complejas y de los altos niveles hasta las más sencillas y de niveles inferiores. También puede formarse entre personas con un nivel de jerarquía superior o entre personas de jerarquía inferior.

Todo grupo se encuentra inmerso dentro de un sistema social que se desarrolla dentro de un ambiente.

El sistema social define los elementos de la conducta como lo son: las interacciones, los sentimientos y las actividades de los integrantes del grupo. Todo aquello que no es el sistema social, es el ambiente, el cual puede dividirse en ambiente físico, técnico y social (y todos están relacionados entre sí).

El sistema social puede dividirse en sistema externo y sistema interno.

El sistema externo, es la relación entre las actividades, interacciones y sentimientos que tiene el grupo con otros grupos que están en el ambiente. Es decir, la conducta hacia fuera, que le permite al grupo sobrevivir en el ambiente y está condicionado por él.

El sistema interno, es la conducta del grupo que constituye una expresión de los sentimientos recíprocos desarrollados por sus miembros en el curso de su vida en común y que no está condicionada por el ambiente.

La relación entre el grupo y el ambiente es circular.

El primer paso antes de formar un grupo es:

- 1) Interrogarse ¿para qué voy a formarlo?: Se debe hacer un uso selectivo del equipo, emplearlo para las tareas adecuadas para las cuales fue creado un equipo de trabajo, generalmente no es para todo trabajo, sino para un trabajo específico.
- 2) Conocerse antes de comenzar y conocer las metas y objetivos, los cuales deberán ser definidos a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo.
- 3) Generar confianza entre los miembros del grupo, comprensión y acuerdo e identificación con los objetivos y causa. Entender la causa por la que se forma.
- 4) Comunicarse sinceramente. Tener en cuenta la información que cualquier persona del equipo genera, no siempre la información es teórica, también lo son los sentimientos, las vivencias, las emociones.
- 5) Saber que cada uno es necesario para los demás. Dar apoyo mutuo, admitir que cada persona es valiosa, es la ausencia de indiferencia hacia los otros integrantes del grupo y la dedicación a sus méritos.
- 6) Se establecerán normas aceptadas por todos. Las normas establecen lo que se espera que haga una persona en determinadas circunstancias. Los equipos necesitan procesar y almacenar las formas necesarias para su conservación, por ejemplo direccionar las diferencias, valorar las diferencias porque la mayoría de las innovaciones, soluciones o avances, se basan en las diferencias humanas, al encontrar perspectivas diferentes por lo tanto pueden ser innovadoras, pero si las diferencias no se controlan pueden perjudicar al equipo.

El segundo paso para comenzar a trabajar en equipo es:

- 1) Sus miembros deben interactuar entre sí, tener un nivel de participación entre ellos y comunicarse entre sí, cara a cara.
- 2) Compartir objetivos comunes donde todos se encuentren involucrados.
- 3) Desarrollar normas de conducta espontáneamente. ¿Qué queremos decir?. Que se "espera" tal o cual conducta, por ejemplo, si dos personas no se conocen, un tercero que las conoce a ambas, las presenta. Una norma es una idea de aquello que los miembros del equipo, ante una circunstancia determinada, deben hacer.
- 4) Asumir de forma natural un rol, o papel con responsabilidad.
- 5) Sentir que cada miembro del equipo contribuye en algo, que cada uno posee destrezas, conocimientos y experiencias que son únicas. Talentos y capacidades que deben ser consideradas dado que la eficiencia del equipo está relacionada con el desarrollo de las actividades del equipo.
- 6) Son responsables del funcionamiento del equipo de trabajo.
- 7) Tienen sentimientos de orgullo grupal.
- 8) Liberan energía. La suma de energías individuales se llama sinergia.
- 9) Tienen un líder.
- 10) Utilizan herramientas.

El tercer paso para que un equipo de trabajo comience a funcionar se debe considerar en sus relaciones humanas y en sus tareas.

-Relaciones Humanas:

- 1) Se debe tener seguridad de pertenecer al equipo (confianza mutua-interpersonal). Significa algo así como: "Yo puedo poner en tus manos mi forma de pensar, mis ideas, mis aportes, mi prestigio, mi empleo, nuestro trabajo".
- 2) Se debe participar, interactuar.
- 3) Se debe tener autonomía como individuo y como equipo. Se debe poder decidir como hacer el trabajo y qué herramientas usar, etc.
- 4) Se debe autorregular en su funcionamiento. Es decir cuando existan conflictos. Resolverlos cuando el grupo no avanza lo suficiente en su trabajo, acelerar el desempeño, cuando las actividades no son las adecuadas para llegar al objetivo, revisarlas, etc.

-Tareas:

- 1) Debe existir una formación acorde con la tarea que se desempeña. Es decir, debe haber una identificación con la tarea.
- 2) Debe haber intercambio de información para poder trabajar correctamente.
- 3) Será necesario siempre, reconocer lo importante para no desvirtuar los objetivos.
- 4) Tomar decisiones que beneficien al equipo y que lleven al objetivo fijado.
- 5) Buscar soluciones.
- 6) Cumplir con los objetivos propuestos.

El cuarto paso para conservar un equipo de trabajo se debe:

- 1) Dar ánimos
- 2) Fijar normas
- 3) Cumplir con los objetivos
- 4) Expresar los sentimientos del equipo
- 5) Dar pruebas de consentimiento y dedicación
- 6) Mediar ante los problemas y las diferencias
- 7) Aliviar tensiones cuando surja un conflicto

Un equipo de trabajo es: Unión, colaboración, apoyo, entendimiento, armonía, cooperación, comunicación, confianza, voluntad y esfuerzo, práctica y conocimiento, planificación y organización, objetividad y responsabilidad. Es una filosofía de acción y continuo movimiento, es producto de acciones planeadas y practicadas una y otra vez hasta convertirse en una forma normal de desempeño.

A continuación presentaremos los tipos de equipos de trabajo que pueden darse en la realidad.

INSERTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN: En un departamento, en un proceso o en un proyecto.

CÓMO ES SU COMPOSICIÓN: Fija – Variable

CUÁL SERÁ LA DURACIÓN: Permanente – Temporal – Discontinua.

OBJETIVOS ESTABLECIDOS: Prefijados – Elegidos.

CÓMO FUNCIONA: Dirigido – Autónomo.

3.3. VARIABLES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Los elementos que integran los equipos de trabajo vienen determinados por el tipo de equipo de trabajo que se quiera crear para atender una necesidad determinada.

Estos elementos son:

1. Objetivos a lograr
2. Dimensiones.
3. Elección de los integrantes
4. Pautas del equipo.
5. Formación

Objetivos a lograr: Los objetivos deben de ser claros y específicos. Algunos equipos elaboran una declaración formal de su misión.

Los estudios demuestran que los equipos con éxito son aquellos que tienen una misión específica y cuyos miembros la han entendido claramente.

Los equipos eficaces son interdependientes y están enfocados hacia el logro de su misión.

Cuando los objetivos son demasiado amplios, deben encargarse a varios equipos de trabajo, los cuales tendrán sus propios sub-objetivos.

Dimensiones: Debe tener un tamaño manejable entre 4 y 15 miembros, para evitar dificultades de comunicación y relación.

Un equipo que no pueda reunirse, no es un equipo.

Tampoco deben ser tan pequeños que se pierdan conocimientos o experiencias necesarias para el buen funcionamiento del equipo.

En general, hay relación entre el tamaño del equipo y los objetivos que debe cumplir y el tipo de equipo que se quiere formar.

Elección de los integrantes: Decidir el tipo de capacidades que se necesitan para cubrir las distintas



funciones dentro del equipo de trabajo.

Tener en cuenta que un equipo de trabajo no es una colección de personas, sino una entidad superior a la simple suma de sus partes.

Tratar de que todos los miembros tengan capacidades complementarias para el trabajo que deben desarrollar y cualidades personales que permiten una adecuada interrelación.

Pautas del equipo: Los equipos eficaces establecen sus reglas de funcionamiento, niveles de responsabilidad y autoridad, actividades y roles de los miembros y relaciones entre ellos. Cuanto más claras sean las reglas, más rápidamente podrán solventarse posibles conflictos.

Son los propios equipos los encargados de desarrollar las reglas que guíen su comportamiento y sus actividades.

Formación: El buen funcionamiento de los equipos sólo puede conseguirse favoreciendo la formación continuada.

Debe formarse al equipo en áreas como la comprensión de los distintos roles del equipo, la resolución de problemas, los procesos internos y externos, las reuniones eficaces, etc....

3.4. MÚLTIPLES TÉCNICAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Existen diversas técnicas para trabajar en equipo, una de ellas son las reuniones de trabajo, donde todos interactúan entre sí, generando ideas nuevas y tomando decisiones para la resolución del problema planteado.

3.4.1. REUNIONES



Las personas se reúnen en los equipos de trabajo, generalmente para hacer algo, pues son un sistema de comunicación que permite por un lado, obtener un intercambio de información por parte de otros miembros del equipo de trabajo, y por el otro, facilita el consenso al intercambiar distintas opiniones. En tercer lugar, favorece la creatividad pues los participantes pueden realizar múltiples aportaciones

Toda reunión del equipo de trabajo genera responsabilidades que deben ser mantenidas, rendimiento, reciprocidad, eficiencia y creatividad dentro del equipo. Todo está condicionado para que se fijen claramente los objetivos y expectativas de la reunión y se los plantee adecuadamente.

Toda reunión de trabajo debe cumplir con una serie de formalidades:

FORMALIDADES IMPRESCINDIBLES DE LAS REUNIONES DE TRABAJO EFICIENTES:

- Estar de acuerdo sobre el contenido.
- Estar de acuerdo sobre el procedimiento.
- Debe nombrarse un Coordinador.
- Se deben definir bien las funciones y las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
- Debe existir una estructura adecuada y un liderazgo.

El coordinador de la reunión es el responsable de organizarla correctamente teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

COORDINAR:

CUÁL SERÁ EL TEMA DE LA REUNIÓN.

QUIÉNES PARTICIPARÁN.

EN DÓNDE SE LLEVARÁ A CABO.

EN QUÉ FECHA, HORA Y QUÉ DURACIÓN TENDRÁ.

QUÉ MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN SE UTILIZARÁN.

CÓMO SE TOMARÁN LAS DECISIONES.

Coordinada la reunión del equipo de trabajo, se envía con anticipación la agenda a llevar a cabo por los integrantes del equipo de trabajo, adelantándole a los integrantes el tema de la reunión, las personas convocadas, la fecha, la hora, el lugar y la duración, tipo de reunión, resultados esperados, material o información necesarios, orden del día y otras consideraciones que se consideren fundamentales.

Al inicio de la reunión, el coordinador es el responsable de que se comience a tiempo, que se expresen las expectativas acerca de la reunión, que se definan las ideas y se revise la agenda.

Durante el tiempo que dure la reunión, es el responsable de coordinar la misma, evitando los ataques personales y las desviaciones con relación a los temas a tratar, logrando concluir la misma, con resultados y asignación de responsabilidades por cada trabajo que se deba realizar.

Las técnicas de participación y toma de decisiones utilizadas en la reunión de trabajo, dependen del esquema de reunión, del efecto deseado y de los integrantes del equipo de trabajo. Si las reuniones sean periódicas es importante que el coordinador realice una evaluación con el propósito de mejorar algunos aspectos para las próximas reuniones.

Estos detalles permitirán estructurar la reunión de modo correcto, incrementando la participación del grupo y logrando así los objetivos perseguidos.

Diez errores imperdonables que no deben cometerse cuando se trabaja en equipo. Por lo tanto, no se deje atrapar por los diez errores imperdonables que aparecen a continuación:

1. No poder desarrollar y mantener las capacidades básicas de organización y liderazgo.
2. Permitir técnicas de selección de personal poco adecuadas.
3. No hablar sobre las expectativas o sobre establecer metas conjuntamente.
4. No atender a las necesidades de la preparación y desarrollo de las componentes del equipo.
5. La incapacidad de motivar y promover las actividades de creación de equipo.
6. Prevenir la colaboración de los miembros del equipo en cualquier actividad donde pudieran hacer una contribución.
7. Incapacidad de ofrecer y recibir intercomunicación del equipo.
8. Permitir que el conflicto y la competición se descontrolen.
9. Depender de que otra persona reconozca y recompense al equipo y a sus componentes.
10. No enviar a la categoría de equipo B a los jugadores que no hayan respondido positivamente a la preparación.

3.4.2. INTERACCIÓN EN UN EQUIPO DE TRABAJO.: Permite comprobar la fuerza del trabajo en equipo y sirve para inspirar y motivar a los demás.

La interacción en un equipo de trabajo es un proceso mediante el cual, las personas que participan en él se transmiten información entre sí e interpretan su significado. No hay que confundir la comunicación en un equipo de trabajo con la comunicación del equipo y con el exterior.

A la hora de diseñar una acción concreta de comunicación por parte del equipo, este ha de plantearse responder a dos tipos de preguntas: estratégicas y tácticas.

Interrogatorio clave



El propósito de la comunicación se halla delimitado por necesidades propias y del público. Para identificar estas necesidades podemos responder al siguiente interrogatorio:

¿Por qué?. Señala el propósito de la intercomunicación.

¿Para qué? Explica el propósito de la intercomunicación.

¿A quién? Define el público.

Preguntas estratégicas

Conocido el propósito de la comunicación, su objetivo, las expectativas y las características del público, hay que plantearse el contenido del mensaje, cómo va a comunicarse y cuándo.

¿Qué? Define el mensaje.

¿Cómo? Establece el canal.

¿Cuándo? Define en qué momento.

¿Quién? Señala al comunicante.

Fundamentalmente el mensaje ha de explicar la razón de la comunicación, el contenido a comunicar y dar la oportunidad de recibir la comunicación de la audiencia (dudas, sugerencias, etc....).

A continuación se presentan algunas de las **técnicas** más frecuentes en acciones de comunicación:

INTERNAS

No interactivas:

- Notas internas o memorandums/cartas
- Artículos en publicaciones
- Presentaciones
- Posters
- Boletines
- Homenajes
- Video

Interactivas:

- Encuentros
- Sesiones informativas
- Líneas telefónicas directas
- Reuniones de discusión
- Talleres de trabajo
- Paneles de preguntas y respuestas
- Desayunos/comidas periódicas

EXTERNAS

No interactivas

- Memoria anual
- Boletines
- Folletos/hojas informativas

Interactivas:

- Conferencias de prensa
- Mítines en público
- Cenas en público
- Llamadas telefónicas

3.4.3. CREATIVIDAD.



Las aptitudes de transmitir y de escuchar son esenciales para una buena comunicación. La claridad con la que se transmiten las ideas marca la diferencia entre ganar y perder. Los estudios verifican que los mejores líderes son buenos comunicadores. Han aprendido a dar instrucciones claras, a ser receptivos a las preguntas y sugerencias y a mantener bien informadas a las partes correspondientes. Los estudios confirman también que hay una relación positiva y directa entre la comunicación (el entendimiento y la productividad, la mejor resolución de problemas, la reducción de quejas, las ideas creativas para mejorar la metodología, mejores relaciones de trabajo, mayor satisfacción personal.

Quando de generar ideas se trata, debemos revisar nuestras aptitudes comunicativas. Cuantas más ideas, mejor, porque en la cantidad está la calidad de la idea que necesito o busco y está permitido desarrollar las ideas de los participantes y

prohibido criticar las ideas de otros participantes. El beneficio principal que se obtiene de esta manera es la generación de soluciones creativas.

Los mensajes se entienden más fácilmente cuando emplea el dominio del pleno lenguaje o los expresa con palabras que el receptor pueda entender. La información compleja se comprende más fácilmente cuando usted es más claro utilizando ejemplos específicos y comparaciones y aconseja al receptor que preste mucha atención. Los conceptos clave se recuerdan mejor cuando: utiliza la repetición para remarcarlos y se expresa claramente. Es necesario organizar un mensaje antes de transmitirlo dado que suele llevar más tiempo de lo necesario y facilita su comprensión. El emisor puede valorar el grado de comprensión del receptor preguntándole si le entiende o pidiéndole que resuma lo que ha entendido.

Sin duda que escuchar es más eficaz cuando usted se concentra en el emisor y en aquello que está diciendo o se anticipa a lo que el emisor va a decir. La comprensión es más fácil cuando no hace juicios de valor hasta que el emisor finaliza el mensaje o supone que conoce la postura del emisor y juzga en consecuencia. El receptor puede mejorar la comprensión parafraseando periódicamente el mensaje al emisor o evitando expresar sentimientos y emociones. Los que saben escuchar tienen preparada su respuesta cuando el emisor deja de hablar o hacen preguntas cuando no comprenden algo. El hecho de enviar y recibir mensajes se intensifica cuando las partes mantienen un buen contacto visual o las partes defienden sus posturas y las argumentan conjuntamente.

Los líderes siempre deben animar a los miembros del equipo a repasar sus aptitudes comunicativas. Después, deben comparar los resultados y hablar de cómo se pueden mejorar. Este será otro de los medios de cooperación para construir en equipo un trabajo fuerte.

Cuando se generan ideas se deben aplazar los juicios sobre las mismas y no realizar críticas, hasta que no se agoten las ideas, ya que actuaría como un inhibidor. Se ha de crear una atmósfera de trabajo en la que nadie se sienta amenazado. Cuantas más ideas se sugieren, mejores resultados se conseguirán. "la cantidad produce la calidad". Las mejores ideas aparecen tarde en el período de producción de ideas, será más fácil que encontremos las soluciones y tendremos más variedad sobre la que elegir. La producción de ideas en grupos puede ser más efectiva que la individual. El asociacionismo: se pone en juego la imaginación y la memoria de forma que una idea encadena y trae otra. Las leyes que contribuyen a asociar las ideas son:

- a) **Semejanza:** con analogías y metáforas.
- b) **Oposición:** Nos da ideas que conectan dos polos opuestos mediante la antítesis, la ironía.
- c) **Asociación.**
- d) **Contacto.**

La generación de ideas se puede estructurar de la siguiente manera:

Centrar el tema a debatir:

- Plantear la cuestión, tema o problema central.
- Verificar de que todos la han entendido.
- Dejar la idea establecida de manera clara, apuntándola en una pizarra.

Generación de ideas:

- Cada integrante del equipo de trabajo debe generar ideas.
- La participación de todos los miembros del equipo es fundamental.
- No se pueden generar críticas.
- Hay que ser no convencional.
- A mayor cantidad de ideas, mayor calidad.
- Asociar otras ideas que se apoyarán a la principal.

Se dice la idea, se la escribe, se la procesa.

Esto permite: Generar ideas nuevas y útiles. Aumentar la innovación y la originalidad. Identifica, define, analiza el problema y busca una solución adecuada. Además se crea una atmósfera donde nadie se sienta amenazado, no se analiza, no se censura, no se critica ninguna idea, ya que esta situación actuaría como inhibidor.

Anotar todas las ideas:

- Escribir en la pizarra cada una de las ideas sugeridas.
- Utilizar las mismas palabras de la persona que las genera.

Avanzar en la generación de ideas:

- Lograr que todos los integrantes del equipo aporten ideas hasta agotarlas.
- Mantener un ritmo ágil (de 2 a 20 minutos), dependiendo del problema.

Revisar las ideas generadas:

- Eliminar aquellas ideas repetidas.

Las principales técnicas utilizadas por las organizaciones para la generación de ideas son:

TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE IDEAS:

BRAINSTORMING O TORMENTA DE IDEAS/ DESCRIPCIÓN:

Grupo de personas aportan durante un tiempo determinado ideas u opiniones sobre un tema predeterminado sin limitaciones al respecto.

BRAINWRITING:

Grupo homogéneo en el que cada participante escribe ideas durante un tiempo en relación a una pregunta de una lista.

Cuando no tiene más ideas que aportar, la deja en una mesa central, toma la lista otro miembro y añade más ideas.

FORUM COMUNITARIO:

Reunión de asamblea dirigida por un moderador para la discusión de algún tema.

GRUPO DELPHI:

Grupo de reflexión y de propuestas de soluciones en el que los miembros del mismo van revisando sus respuestas sobre la base de comentarios hasta la conclusión final.

GRUPO NOMINAL:

Grupo de consenso para la generación de ideas y búsqueda de soluciones que trata de obtener una lista priorizada de problemas.

3.4.4. ADOPTAR RESOLUCIONES

En esta etapa tan importante de adoptar resoluciones y tomar decisiones se han de evaluar las ideas generadas anteriormente, desarrollarlas y elegir una solución de manera consensuada, eficaz, creativa y comprometida.

Para adoptar resoluciones y tomar decisiones es de utilidad hechar mano de herramientas de ayuda como la matriz de selección de ideas, que posibilita clasificar ordenadamente las diversas probabilidades basándose en la efectividad de la solución planteada y a la facilidad con que se la implanta.

Las soluciones que brinden una escasa resolución a un problema o a la cobertura de una necesidad detectada, y cuya implantación sea muy problemática para la Organización, serán dejadas de lado. Por el contrario, las que son de fácil implantación y alta efectividad serán las soluciones finalmente elegidas por la Organización.



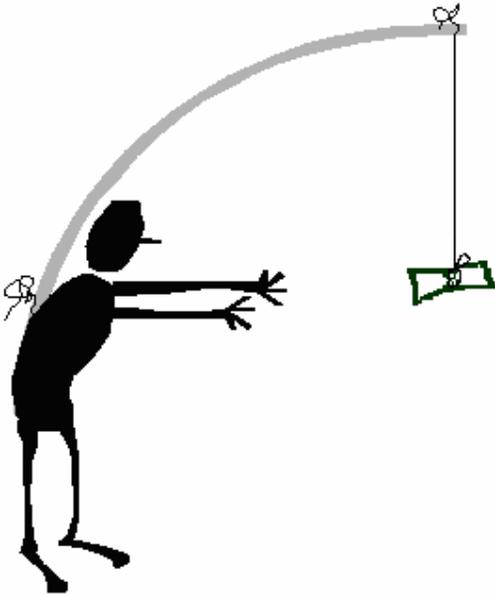
Las soluciones intermedias deberán ser objeto de un mayor debate para poder decidir si se llevarán a cabo.

En todos los casos, el coordinador es el que debe fomentar el debate de las distintas alternativas con la aportación de datos y evitando las discusiones. Se trata pues de buscar resaltar aquellos puntos fuertes de las intervenciones que dirijan la reunión hacia el fin deseado

El debate debe dirigirse progresivamente a la selección de soluciones posibles teniendo siempre en cuenta los recursos que se disponen y hacia dónde se quiere avanzar.

El coordinador debe propiciar la toma de decisiones por **mayoría o conformidad**, comprometiéndolo a los participantes a que los resultados se lleven adelante.

3.5. ESTÍMULOS PARA LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO.



Hay actitudes que favorecen la formación de los equipos de trabajo: Cuando se seleccionan empleados y se eligen los que pueden cumplir las exigencias del trabajo y trabajar bien con los demás. Cuando se dan a los empleados un sentido de propiedad, involucrándolos al determinar objetivos, resolver problemas y en actividades para mejorar la productividad. Cuando se intenta crear un espíritu de equipo, animando a las personas a trabajar juntas y a apoyarse mutuamente en actividades que estén relacionadas. Cuando habla con las personas abiertamente y honestamente y espera recibir el mismo trato y comunicación a cambio. Cuando se mantienen los acuerdos con las

personas del equipo de trabajo porque su confianza es esencial para el liderazgo. Cuando se ayuda a los miembros del equipo a conocerse para que comprendan a sus colegas y sean conscientes de las capacidades de los demás. Cuando se asegura de que los empleados tengan la formación necesaria para hacer su trabajo y de que sepan cómo llevarla a la práctica. Cuando se reconoce que los conflictos dentro de los equipos de trabajo es normal, pero se trabaja para resolverlos de manera rápida y justa antes de que sean destructivos. Cuando se cree que las personas actúan como equipo cuando saben lo se espera de ellas y los beneficios que ello comporta. Cuando estamos dispuestos a reemplazar a aquellos miembros que no cumplan las normas razonables después de una instrucción apropiada.

No hay duda que los conceptos de formación de un equipo de trabajo pueden aplicarse a cualquier Organización.

Un grupo diverso formado cada año para competir en un deporte es un ejemplo excelente de cómo hacer equipo. Los grupos se convierten en "equipos" cuando su propósito común es comprendido por todos los miembros. En los equipos efectivos cada miembro juega un papel asignado empleando su talento para conseguir el mejor resultado. Cuando los miembros unen sus habilidades acentuando sus fuerzas y debilidades, suelen alcanzar los objetivos del equipo. Si, por el contrario, los grupos participan como individuos, suelen fracasar. La mayoría de las ganancias o las pérdidas son el resultado del "trabajo en equipo". En deporte, la intercomunicación es casi siempre inmediata. Cuando falta el trabajo en equipo, los directivos expertos saben identificar dónde están los problemas y empezar una acción correctora a fin de cambiar las cosas hasta que se logren los resultados deseados.

Como sus equivalentes atléticos, los grupos organizados para hacer negocios, funciones de la comunidad y gubernamentales pueden llegar mucho más lejos cuando trabajan como "equipos". Desafortunadamente, muchos líderes no llegan a reconocer y aplicar los mismos principios que aplicarían siendo entrenadores de deporte. En una organización de trabajo no saben cómo transformar su grupo en un equipo productivo. Uno de los motivos puede ser que la intercomunicación en forma de resultados no es tan rápida o espectacular como en atletismo. Los problemas pueden pasar inadvertidos y la acción correctiva, en caso de tomarse alguna, puede tardar en causar efecto.

El trabajo en equipo no conoce niveles, es tan importante entre altos ejecutivos como entre directivos de rango intermedio, entre los supervisores de primer rango, o de inferior. La ausencia de trabajo en equipo a cualquier nivel (o entre niveles) limitará la eficacia organizativa y puede llegar a destruir la Organización.

Se requiere esfuerzo para establecer y mantener el trabajo en equipo.

Si un líder no tiene una valoración alta del trabajo en equipo, éste no tendrá lugar. El trabajo en equipo requiere un esfuerzo consciente para poder desarrollarse y un esfuerzo continuado para mantenerse, pero las recompensas pueden ser excelentes.

En lo que a la motivación de los componentes del equipo de trabajo se refiere, las claves a tener en cuenta para impulsar la motivación personal dentro del mismo son:

1. Las personas han de lograr sus metas individuales al alcanzar las de la organización.
2. Desarrollar la organización es desarrollar las capacidades individuales para el trabajo compartido.
3. La acción directiva no debe tratar de librarse de problemas, sino de lograr objetivos.

4. La resolución de problemas no es tarea exclusiva de la alta dirección y, consecuentemente, implica participación.
5. La participación debe orientarse más a detectar oportunidades que a diagnosticar problemas.
6. La participación adquiere valor no sólo al buscar una mejor decisión sino, sobre todo, al llevarla a cabo.

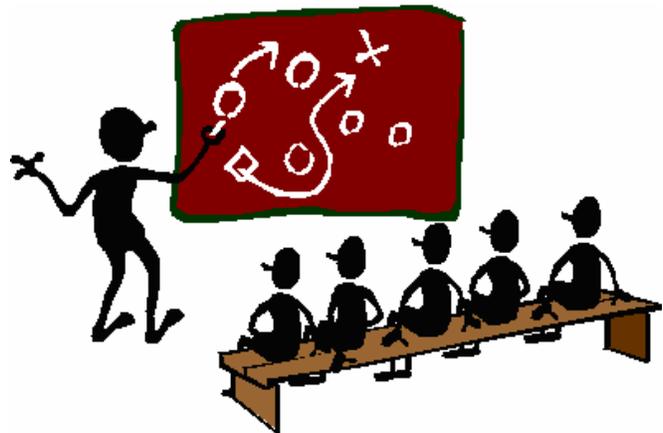
En este sentido, el papel del responsable del equipo resulta crucial tanto para el éxito y cumplimiento de objetivos, como para la motivación de los componentes del equipo.

Éste ha de tener en cuenta una serie de factores que influyen en la motivación de dichos componentes del equipo de trabajo y, cuya interrelación y grado de consecución incide directamente en la motivación individual.

FACTORES/MOTIVACIÓN: Valores compartidos, formación, participación, reconocimiento, integración, retribución, promoción profesional.

3.6. FACTORES QUE LLEVAN AL ÉXITO O AL FRACASO A LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Los equipos de trabajos son unidades fundamentales dentro de la Organización, debido a las ventajas que pueden resultar de un trabajo en equipo bien ejecutado. Cuando se trabaja en equipo se pueden fijar objetivos realistas y factibles para los integrantes individuales porque las personas responsables de hacer el trabajo contribuyen así a su organización. Los integrantes de un equipo y su líder se comprometen a ayudarse mutuamente para alcanzar el éxito del equipo.



Los miembros del equipo comprenden las prioridades de los demás y se ayudan o apoyan cuando surten dificultades. La comunicación es abierta. Se fomenta la discusión de nuevas ideas, de mejores métodos de trabajo y la articulación de problemas y temas de interés. La solución de los problemas es más efectiva porque se dispone de los conocimientos técnicos del equipo. Las interacciones sobre el funcionamiento son más significativas porque los miembros del equipo pueden comprender cuáles son los resultados esperados y actuar para cumplir las expectativas. El conflicto se considera normal y puede ser una oportunidad para resolver problemas. Puede solucionarse mediante un diálogo abierto antes de que sea destructivo.

Cuando se forma un equipo de trabajo se debe mantener un equilibrio entre la productividad del grupo y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del equipo.

El equipo se reconoce por unos resultados excelentes, así como los individuos por sus contribuciones personales. Se debe animar a los miembros a probar sus habilidades y poner en práctica sus ideas. Esto es contagioso y estimula a los individuos a actuar firmemente. Los miembros del equipo reconocen la importancia de hábitos de trabajo disciplinados y adaptan su comportamiento a los valores comunes del equipo. Aprender a trabajar eficazmente en equipo como una unidad es un buen entrenamiento para poder hacerlo con otras unidades. Es además una buena formación para poder progresar. Los conceptos de trabajo en equipo y productividad van siempre unidos.

Esta actitud provocará una gran diferencia en la creación del equipo. Cuando el concepto de construir equipo se entiende y aplica a todos los niveles en una empresa, resulta mucho más fácil transformar grupos en equipos a través de la organización. Para cualquier líder, desarrollar un equipo supone una ventaja, independientemente de que otros líderes hagan lo mismo o no. Para formar equipo es esencial una actitud positiva.

Hay actitudes que favorecen la formación de equipos de trabajo: Cuando se selecciona empleados se eligen los que pueden cumplir las exigencias del trabajo y trabajar bien con los demás. Se les otorga a los empleados un sentido de propiedad, involucrándoles al determinar objetivos, resolver problemas y en actividades para mejorar la productividad. Intentar crear un espíritu de equipo, animando a las personas a trabajar juntas y apoyarse mutuamente en actividades que estén relacionadas. Hablar con personas abierta y honestamente y esperar recibir el mismo trato y comunicación a cambio. Mantener los acuerdos con las personas del equipo porque su confianza es esencial para el liderazgo. Ayudar a los miembros del equipo a conocerse para que comprendan a sus colegas y sean conscientes de las capacidades de los demás. Asegurarse de que los empleados tengan la formación necesaria para hacer su trabajo y de que sepan cómo llevarla a la práctica. Reconocer que los conflictos dentro de los grupos son normales, pero se trabaja para resolverlos de manera rápida y justa antes de que sean destructivos. Creer que las personas actúan como equipo cuando saben lo que se espera de ellas y los beneficios que ello comporta. Estar dispuestos a reemplazar a aquellos miembros que no cumplan las normas razonables después de una instrucción apropiada.

En algunas oportunidades los líderes asignan una prioridad baja al hecho de trabajar en equipo porque no han considerado las ventajas que pueden resultar de un trabajo en equipo bien ejecutado. A continuación hay algunos resultados de la actuación en equipo que es necesario tener en cuenta:

1. Pueden fijarse unos objetivos realistas y factibles para los miembros individuales porque las personas responsables de hacer el trabajo contribuyen así a su construcción.

2. Los empleados y los líderes se comprometen a ayudarse mutuamente para alcanzar el éxito del equipo.
3. Los miembros del equipo comprenden las prioridades de los demás y se ayudan o apoyan cuando surgen dificultades.
4. La comunicación es abierta. Se fomenta la discusión de nuevas ideas, de mejores métodos de trabajo y la articulación de problemas y temas de interés.
5. La solución de los problemas es más efectiva porque se dispone de los conocimientos técnicos del equipo.
6. La intercomunicación sobre el funcionamiento es más significativa porque los miembros del equipo pueden comprender cuáles son los resultados esperados y actuar para cumplir las expectativas.
7. El conflicto se considera normal y puede ser una oportunidad para resolver problemas. Puede solucionarse mediante un diálogo abierto antes de que sea destructivo.
8. Se mantiene un equilibrio entre la productividad del grupo y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del equipo.
9. El equipo se reconoce por unos resultados excelentes, así como los individuos por sus contribuciones personales.
10. Se anima a los miembros a probar sus habilidades y poner en práctica sus ideas. Esto es contagioso y estimula a los individuos a actuar firmemente.
11. Los miembros del equipo reconocen la importancia de hábitos de trabajo disciplinados y adaptan su comportamiento a los valores comunes del equipo.
12. Aprender a trabajar eficazmente en equipo como una unidad es un buen entrenamiento para poder hacerlo con otras unidades. Es además una buena formación para poder progresar.

Los conceptos de trabajo en equipo y productividad van siempre unidos. Y cuando el concepto de construir un equipo se entiende y aplica a todos los niveles de una Organización, resulta mucho más fácil transformar grupos en equipos a través de la organización.

Para cualquier líder, desarrollar un equipo supone una ventaja, independientemente de que otros líderes hagan lo mismo o no. Para formar equipo es esencial una actitud positiva.

Las claves para el buen funcionamiento del equipo de trabajo, se pueden expresar con el siguiente esquema.

Evaluar y corregir, clima de confianza y accesibilidad, conocimiento de roles, compartir conocimientos, compartir expectativas.

Valorar y Mejorar

- Sostener que no se operen desigualdades extremas en las responsabilidades de los trabajos entre los distintos integrantes del equipo de trabajo.
- Tener la certeza de que todos los fines a llevar a cabo son conocidos por quienes integran el equipo.
- Distribuir equitativamente los trabajos.
- Establecer los motivos que causan problemas y buscar las soluciones adecuadas.
- Evaluar las contribuciones personales.

Ambiente de franqueza y practicidad

- Aceptar las propuestas que aporten los integrantes del equipo de trabajo.
- Convencer, no amedrentar.
- Manifestar tranquilidad y accesibilidad con todos.
- Saber estar atentos a las nuevas ideas.
- Considerar todas las opiniones.

Saber distinguir el papel que cada integrante debe desempeñar dentro del equipo de trabajo

- Los objetivos buscados por el grupo deben ser claros y precisos.
- Todos los integrantes del equipo deben conocerlos.
- Tener presente que deben ser comprendidos y aceptados por todos y que no son contrarios a los fines de cada uno e los integrantes del equipo.
- Lograr el beneplácito de todos y que cada uno asuma sus responsabilidades.

Participar del interés común

Interés determinado: Es el atribuido a la función específica de la Unidad de Organización. Es el que se asigna al grupo y del cual es responsable.

Individuales: Son condiciones que tienen los integrantes tales como afiliación, identidad y autoestima, etc....

Colaborar con la información

- Es fundamental que los integrantes compartan conocimientos y experiencias con el objetivo que todos se enriquezcan.
- Estimular el desempeño de los miembros del equipo.
- Apoyar la interacción y comunicación frecuente entre los integrantes del equipo para que subsanen las dificultades.
- Promover la comprensión entre todos.

Cómo ser un coordinador de equipos de trabajo eficaz.

Los equipos necesitan saber por qué existen, qué se espera de ellos y quién más está implicado. Si estas áreas están poco claras, el resultado será la frustración. Los miembros del equipo esperan que el líder sepa la dirección que deben tomar y cómo tienen que coordinarse con otros grupos para alcanzar sus objetivos. Para lograrlo, se necesita una planificación eficaz.

La planificación es el pensamiento que precede al trabajo. Si no se elabora un plan, el tiempo y el esfuerzo se suelen perder en vano. Un plan eficaz incluye los siguientes elementos:

Interpretar los objetivos superados como el resultado de proyectos a mayores niveles. Articular las necesidades organizativas (incluyendo las del equipo) en torno a las metas y objetivos del equipo.

Formular planes de ejecución examinando alternativas y seleccionando actividades que lleven a unos resultados satisfactorios.

Identificar las fuentes que se necesitan para alcanzar las metas (personas, tiempo, dinero, materiales y facilidades) y poder disponer de ellas.

Establecer fechas límite y fechas previstas para el cumplimiento de los proyectos.

Determinar los estándares de la realización y cómo se valorarán los resultados.

Los empleados pueden hacer importantes aportaciones a la planificación una vez que se han comprometido con el proceso. Si coordina bien la planificación, su liderazgo de equipo será mucho más eficaz.

CAPÍTULO 4: LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CICLOS DE TRABAJO

4.1. MÉTODOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CICLOS



No hay dudas que el tiempo es un recurso escaso, en constante movimiento y que afecta directamente a la productividad de nuestra Unidad de Organización, por lo tanto es importante considerar cuáles son las tareas prioritarias de nuestra Organización para mantener el equilibrio entre nuestras actividades oficiales y nuestras actividades personales.

Es un recurso que no se puede adquirir sino bien administrar.

Los líderes de los grupos de trabajo deben estar bien organizados y ser capaces de ayudar al equipo a organizarse para alcanzar los objetivos establecidos en un tiempo determinado.

Una de las virtudes de un buen líder es la capacidad de entrever un planteamiento futuro para la organización que mejore en algunos aspectos importantes al existente.

Esta perspectiva debe compartirse y comunicarse de tal modo que los empleados puedan organizar sus recursos para alcanzar los resultados deseados.

Una vez en marcha la planificación, es importante la organización. Los recursos: personas, capital, materias primas y tecnología, deben coordinarse eficazmente a favor de los objetivos del equipo. Los miembros del equipo se dirigen al líder para conocer su función y la asignación de recursos. Si la organización es pobre y no ha planificado correctamente, el grupo estará confundido, desanimado, poco cooperativo, se volverá discutiendo y se pondrá a la defensiva. Así, el trabajo en equipo será imposible. A continuación veremos algunos aspectos clave de la organización:

Hay que saber dividir el trabajo en tareas y grupos lógicos.

Se debe saber cómo asegurar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Se debe asignar correctamente las tareas, recursos y responsabilidades a los miembros del equipo basándose en sus funciones y habilidades.

Se deben establecer unas pautas básicas a fin de coordinar actividades entre miembros del equipo y otros grupos implicados en el resultado.

Se debe llevar a la práctica el diseño de sistemas de información para garantizar la intercomunicación adecuada a medida que progresa el trabajo.

Se debe poder establecer redes de comunicación que aseguren un movimiento libre de información, interactivo, en todos los niveles de la empresa.

Los empleados pueden hacer importantes aportaciones al proceso organizativo porque tienen conocimientos y experiencia. La participación del empleado puede mejorar el equipo y su eficacia. Cuanto mejores sean sus aptitudes organizativas, más fuerte será el líder.

Todo líder debe hacer un esfuerzo por entender a las personas y sus necesidades.

Consolidarse como líder de un equipo de trabajo requiere el entendimiento de las personas y de sus motivaciones. Los líderes que comprenden esto pueden crear un clima de trabajo en que los miembros del equipo puedan satisfacer las necesidades individuales a la vez que se alcanzan los objetivos del equipo.

Entender qué motiva a los empleados de forma individual requiere tiempo y esfuerzo, pero los resultados valen la pena.

El tiempo es un factor a tener siempre en cuenta cuando se trabaja en equipo.

Existen una serie de situaciones que colaboran para que podamos gestionar bien nuestro tiempo:

Las prisas.

Las dudas.

El cansancio y el desgano.

La irresponsabilidad

La saturación.

Cuando alguna de estas características se impone dentro de nuestra Unidad de Organización, debemos rever nuestras actividades y gestionar de manera más óptima el tiempo que disponemos.

El buen uso del tiempo mejora la calidad de nuestra tarea, de allí la importancia de saber utilizarlo con eficiencia.

De responsabilidad directa de las personas:

- No resolver los problemas
- No saber planificar.
- No saber delegar.
- No saber otorgar prioridades.
- No saber reconocer las limitaciones.
- Cambiar de un modo constante los objetivos de la Organización.
- Ser inflexible.

Sin responsabilidad directa de las personas.

- Llamados telefónicos.
- Interrupciones involuntarias.
- Ignorar las normas organizativas.
- No saber delegar.
- Trabajos cooperativos que nos perjudican por los retrasos de otras organizaciones.
- Visitas inesperadas.
- Desorganización de los colaboradores.
- Demasiado directivos.
- Reuniones de trabajo.
- Conflictos.

Para solucionar estos problemas, existen métodos que nos permiten gestionar bien el tiempo

MÉTODOS DE GESTIÓN DEL TIEMPO:

Saber planificar.

Tener todo agendado.

Saber manejar los tiempos para no sufrir de interrupciones.

Tener orden en el sector administrativo.

Saber delegar.

Es necesario crear un clima de motivación cuando se trabaja en equipo. La gente



trabaja por diversos motivos. Lo que es importante para una persona puede tener poco sentido para otra. La motivación es personal y los gerentes deben conocer a los empleados de manera individual para saber qué los motiva. Algunas personas trabajan para cubrir las necesidades de supervivencia básicas, mientras otras buscan seguridad. Algunas trabajan para satisfacer su ego o algo todavía más profundo.

Un gerente debe ser sensible para reconocer tales necesidades de los empleados, y diseñar vías para conocer cuáles son, al mismo tiempo que se alcanzan las metas de la organización. No existe una sola técnica que funcione para todos, pero cuando se combinan los siguientes elementos, tales como el éxito del individuo como el del equipo, se hacen posibles.

Es importante tener capacidad para:

Asegurar de que cada empleado sabe qué se espera de él/ella y cómo se valorará su trabajo.

Llegar a conocer a los empleados como individuos para saber cuáles son sus necesidades.

Proporcionar la preparación y asistencia necesarias para que cada empleado alcance los objetivos establecidos de común acuerdo.

Facilitar los recursos necesarios para realizar el trabajo.

Guiar y motivar el desarrollo personal de los empleados individuales.

Reconocer y premiar el trabajo bien hecho y corregir o eliminar el trabajo mal hecho cuando sea oportuno.

Los buenos líderes saben cómo crear un clima de motivación.

El control es esencial para alcanzar las metas. Un gerente, al igual que un entrenador de un equipo deportivo, debe tener en mente el plan de juego. A medida que avanza la acción, puede ser necesario modificar y ajustar este plan para mantener al equipo centrado en lograr los objetivos. Este proceso se denomina capacidad de control.

4.2. LA IMPORTANCIA DE PLANIFICAR LAS TAREAS

Cuando se trabaja en equipo es necesario establecer un sistema de control que garantice la consecución de los objetivos.

Una vez que se ha puesto en marcha un proyecto, es necesario un sistema de control para asegurar que progresará conforme al plan de trabajo a realizar y que se cumplirá el objetivo primordial de la organización. Deberían

establecerse controles durante el proceso de planificación e intentar que éste sea lo más simple posible.

Cuando el sistema de control ya está en funcionamiento, el líder y el equipo pueden comparar lo que está sucediendo con lo que se esperaba que sucediera. En función de los resultados obtenidos, puede ser necesario revisar el objetivo, modificar el plan, reorganizar, tomar algunas medidas de motivación adicionales o alguna otra actividad que resulte apropiada. A continuación consideramos algunos aspectos importantes sobre el sistema de control. Por ejemplo:

Se establecen elementos de control como parte del plan del proyecto. Se fijan calendarios y reuniones para evaluar el progreso. Se promueven las interacciones por parte de los miembros del equipo a través del proyecto. Se evalúan problemas o desviaciones del plan, y se construye un nuevo plan de acción que mantenga el mismo programa y sea apropiado. Se corrigen los objetivos, planes, recursos o factores de motivación tal y como sea necesario para alcanzar las metas organizativas. Se comunican los cambios en el progreso y la planificación a aquellas personas que necesitan saberlo.

En una situación de equipo, los empleados deberían, en virtud de su participación, realizar la mayor parte del sistema de control.

La eficiente gestión del tiempo pasa necesariamente por una correcta planificación del trabajo a realizar a través de las siguientes etapas.

1. FIJAR PRIORIDADES

Estas prioridades deben ser:

- Bien fundamentadas
- Observables
- Evaluables
- Posibles
- Concretas
- Designado de antemano
- Manejables

Un buen uso del tiempo tiene en cuenta las prioridades para los trabajos desarrollados.

2. ESTABLECER LOS TRABAJOS Y PLAZOS PROPUESTOS DE EJECUCIÓN

¿Cuánto tiempo dedicamos cada día a resolver los problemas, pequeños o grandes que van surgiendo?. Es difícil dar una respuesta concreta a esta pregunta, pero todas las organizaciones dedican una buena porción de su masa salarial a la resolución de los imprevistos que van apareciendo de manera continua que deben ser estimados, del mismo modo cuando se fijan las tareas y los tiempos estimados para su realización.

3. FIJAR PRIMACÍA:

- Supremacía (no puede ser reemplazado).
- Responsabilidad (poder ser reemplazado)
- Descuido de los tiempos (eliminar o delegar).

4. DIVIDIR LOS TRABAJOS MÁS DIFÍCILES ENTRE LAS PERSONAS MÁS CALIFICADAS.

Para esta función es necesario seleccionar gente calificada. Los recursos humanos son la parte más crítica del éxito de cualquier Organización. Las personas positivas ayudan a garantizar la rentabilidad, productividad, crecimiento y supervivencia a largo plazo. Simplemente, es imposible sobrevivir sin personas calificadas. Al líder de un equipo, le es esencial que estas personas aprendan a trabajar juntas. Por tal motivo es necesario analizar las exigencias del trabajo detenidamente antes de comenzar el proceso de selección. Siempre hay que buscar pruebas objetivas de las aptitudes de un aspirante, de sus conocimientos, éxitos y fracasos pasados, su formalidad y su actitud ante el trabajo, los compañeros y su supervisor. Describir la idea del trabajo en equipo a sus integrantes y pedir que evalúen cómo trabajarían ellos bajo esas condiciones de equipo. Comprobar que cada aspirante entiende los requisitos del trabajo y los resultados que se esperan de su labor. Evaluar los hechos atentamente y evitar hacer conclusiones prematuras o estereotipos durante la decisión de una selección. Las personas que elijo ocupan puestos de éxito potencial.

Los empleados con buena formación son miembros de equipos más eficaces pues confían en su capacidad de contribuir al esfuerzo del equipo. Saben por qué es importante ayudar y colaborar con los demás miembros. Los recursos como el conocimiento de las necesidades de la Organización y el control de los proyectos en curso suelen estar en posesión de los supervisores exclusivamente.

Todo directivo interesado en mejorar el trabajo en equipo garantizará que la formación de cada miembro del equipo sea la apropiada.

Ante nuevos trabajos debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Necesidad de fundamentación.
- Unir las distintas partes que la integran.
- Delegar una parte o todo.
- Tratar de ser perfeccionista.
- Simplificar.

Es necesario que la preparación sea útil. Por tal motivo, ¿usted como funcionario es un preparador eficaz?. Su actitud, conocimiento y enfoque influirán en el contenido que se aprende y en cómo se aplicarán estos conocimientos. A continuación hay una serie de sugerencias para mejorar a todos los niveles como resultado por la inversión en formación.

Como funcionario eficaz es necesario contrastar periódicamente el funcionamiento del trabajo y las expectativas con cada empleado, y juntos identificar cuál sería la formación necesaria para reforzar los resultados. También es necesario estar pendiente de saber cuáles son los objetivos de desarrollo de la trayectoria de un empleado y respaldarlo cuando sea necesario. Hablar de antemano con los empleados seleccionados para la preparación a fin de enfatizar la importancia de la formación en su trabajo. Se debe ayudar a los empleados a desarrollar un plan de acción y a aplicar su formación al trabajo. Pedir a cada empleado cualificado que haga una evaluación del programa de formación, y si éste sería conveniente para otros miembros del equipo. Asignar a los empleados trabajo que les permita aplicar nuevas técnicas y métodos aprendidos durante la formación. Felicitar a los empleados cuando aplican sus aptitudes recientemente adquiridas.

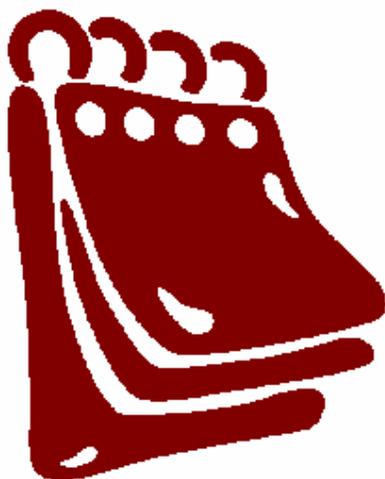
Los miembros del equipo deben comprometerse con las metas de la Organización.

El sistema de organización puede ayudar al empleado a canalizar todos sus esfuerzos para alcanzar las metas de la Organización.

4.3. MÉTODOS PARA UTILIZAR BIEN UNA AGENDA DE TRABAJO

Enfoque y compromiso del empleado: Yo sé más

Esta clase de personas creen que el trabajo debe hacerse controlando que las demás personas lo hagan. Dice a los empleados lo que tienen que hacer, cómo hacerlo y cuándo parar. Después les indica lo que han hecho erróneamente y lo que han hecho correctamente, cuáles son sus puntos flojos y cuáles los fuertes. La persona



encargada cree que esto está justificado por sus conocimientos o capacidad superior. Esta actitud no promueve nuevas ideas, ni motiva a las personas, ni estimula un espíritu de apoyo o de cooperación. La comunicación es tan sólo unidireccional.

Yo pondré las metas, vosotros las alcanzaréis

Esta persona cree que porque tiene un conocimiento, capacidad o experiencia superior tiene derecho a fijar unos objetivos y hacer que otros los cumplan. Se da al empleado una oportunidad para dialogar sobre las formas de conseguir los objetivos, pero sin tener una verdadera intervención en la consecución de los objetivos. Cuando esto sucede, es más difícil conseguir un compromiso por parte de los empleados, puesto que su falta de implicación no les proporciona un sentido de propiedad.

Revisemos el trabajo juntos

El líder que dice "Establezcamos unas metas más realistas y evaluemos el resultado en consecuencia" pone énfasis en la ejecución del trabajo, no en un control autoritario. La idea es comunicar primero las necesidades organizativas y luego ayudar a que los miembros del equipo contribuyan con sus ideas. El líder actúa como recurso, punto de referencia y apoyo, y no como juez. La comunicación es abierta y fluye en ambas direcciones. Se emplea y reconoce la valoración del apoyo y la cooperación mutua.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones para el manejo de una agenda de trabajo y la consecución de su máximo rendimiento como herramienta de trabajo.

- Ser organizados con nuestros trabajos.
- Concluir un trabajo antes de comenzar otro y si fuera imposible, hacer tareas parciales de un todo importante.
- Evitar sobreponer tareas y reuniones.
- Establecer reglas que nos permitan avanzar.
- Supervisar diariamente nuestros compromisos.
- No ser demasiados meticulosos y saber cambiar las prioridades cuando sea necesario.
- Los trabajos que necesitan una mayor capacidad de concentración deben ser puestos en los mejores horarios.
- Utilizar una buena planificación con fechas que deberán respetarse.
- Revisar fechas tope.
- En la lista de los trabajos a realizar, debo ir tachando los efectuados.
- Lograr realizar algo productivo al cabo del día.
- No dejar todo el trabajo para el último día de nuestra planificación.

4.4. REGLAS PARA IMPEDIR SER INTERRUMPIDOS EN NUESTRAS TAREAS:

Haga posible el compromiso

Los métodos para minimizar las interrupciones en el trabajo diario pueden ser varios, pero el compromiso de todos y cada uno, es fundamental en el logro del objetivo.

Los supervisores no pueden motivar el compromiso, aunque tengan talento y se entreguen. Su éxito se mide por su capacidad de delegar inteligentemente y motivar a los empleados a cumplir los objetivos finales de la Organización. Los mayores logros se consiguen cuando el equipo se entrega a la tarea y se hace pleno uso del talento de cada uno de sus miembros. El compromiso no se puede imponer por la fuerza. Se genera en sí mismo y normalmente se manifiesta a través de un sentido de participación. Las personas aumentan su colaboración con un equipo cuando se les permita contribuir a su éxito. Cuando se participa activamente en determinar una serie de metas y en resolver problemas se desarrolla un sentido de propiedad y las metas del equipo pueden alcanzarse satisfactoriamente. Los empleados se sienten más importantes e imprescindibles cuando son responsables de los resultados. Es el momento de despertar un auténtico interés entre todos los miembros del equipo. Los problemas del grupo pasan a ser problemas individuales y los logros del equipo pasan a ser logros individuales. Los miembros del equipo contribuyen con sus conocimientos para resolver problemas porque esto implica un reto personal para ellos. Cuando los miembros colaboran para diseñar los sistemas y métodos utilizados por el equipo, comprenden por qué son importantes los sistemas de control y colaborar con ellos. Esto es especialmente cierto cuando saben que es posible revisar o mejorar los sistemas de control cuando sea necesario. La colaboración también ayuda a los miembros del equipo a satisfacer las necesidades de participación de los demás. Construye un marco de trabajo en que pueden aprenderse y compartirse las necesidades de los miembros individuales. Al aumentar las oportunidades de participación, se comprobará que el compromiso crece.

Es necesario implicar a los miembros del equipo individual y colectivamente.

Una meta es una declaración de los resultados que se quieren obtener. Las metas describen: 1) condiciones que existirán cuando se haya cumplido el resultado deseado; 2) un plazo de tiempo durante el cual se completará el resultado; 3) recursos que la Organización estará dispuesta a utilizar para lograr el resultado deseado.

Una norma se refiere a un criterio de realización que debe cumplirse siempre. Las normas suelen expresarse cuantitativamente, y están relacionadas con cosas como la asistencia, los defectos en lo producido, las tolerancias, los niveles de los servicios y las medidas de seguridad. Las metas y los criterios deben ser desafiantes pero

factibles. Deberían establecerse con la participación de las personas responsables para realizarlos. A fin de cuentas, los empleados cualificados bien seleccionados saben mejor que nadie lo que se puede conseguir.

Sin duda existe otra técnica de gestión del tiempo apuntada anteriormente, y es la disminución de las interrupciones en el trabajo diario.

La mayoría de las interrupciones en el trabajo se deben a personas, por lo tanto es necesario tener en cuenta que:

Intransigentes con el tiempo, pero siendo afables con las personas

Considerando este principio como fundamental podemos mencionar seguidamente una serie de aspectos a considerar:

- Explicar la situación- Si se está ocupado- o si se tiene sólo unos minutos.
- Permanecer de pie porque indica que no disponemos de tiempo.
- Proponer vernos en su oficina.
- Eludir conversaciones intrascendentes.
- Demostrar seguridad.
- Usar una sonrisa para posponer la reunión para otro momento.
- Tratar de no mostrarnos fastidiado.
- Estar atentos en quienes nos hacen perder el tiempo con irrelevancias.
- No intervenir, al menos que sea para reorientarnos sobre el tema en cuestión.
- Pensar sólo en el tema que estamos tratando.
- Ser coherentes con los compromisos asumidos.
- Tratar directamente sobre el tema de debate.

4.5. ADMINISTRACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN. USO DEL TELÉFONO.



Existe una pérdida de tiempo diaria que supone el manejo de la documentación que recibimos y las llamadas de teléfono que tenemos que responder.

Para evitar problemas debemos ordenar nuestra documentación de modo que decidamos cuándo debe ser analizada, si necesita un trato prioritario, o si puede ser diferida, por qué personas debe ser analizada y qué actividades deben realizarse para dar cumplimiento con eficacia a lo solicitado.

En cada uno de los pasos controlaremos nuestro tiempo distribuyéndolo de acuerdo a las prioridades, delegando todo aquello que podamos.

Es importante designar unas horas del día para dedicarlo a la lectura de temas generales e informativos, de manera estemos informados y no nos cause problemas con el resto de las actividades que debemos llevar a cabo.

Asimismo existen formas alternativas de comunicación a través del papel, que pueden ser efectivas y menos costosas que la utilización de la computadora.

Es importante utilizar correctamente el teléfono, seleccionando aquellas llamadas que pueden ser postergadas y siendo medidos con aquellas que debemos realizar.

Es beneficioso programar nuestras llamadas a través de una guía que impida olvidarnos de aquellas que deben ser respondidas y hacerlas todas de una vez sin postergarlas.

Si el asunto a resolver es complejo, es conveniente anticipar el tema a nuestro interlocutor, para evitar posteriormente pérdidas de tiempo.

4.6. TRABAJOS ENCOMENDADOS

Los trabajos encomendados se refieren siempre a los trabajos que se encargan a personas expertas y eficientes en un determinado tema y que supone actividades que en principio tienen plena capacidad de realizar y liberan tiempo y recursos a aquel que las encomienda.

Esto permite...

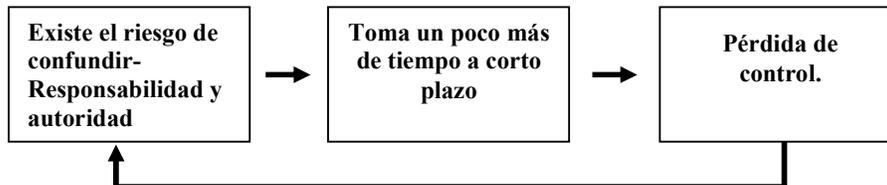
ABOCARSE A OTROS TRABAJOS.

BRINDAR FORMACIÓN Y COLABORAR CON OTROS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO.

TENER TIEMPO PARA DECIDIR SOBRE OTROS TEMAS LABORALES.

Existen inconvenientes a la hora de encomendar trabajos que no deben ser tomados de un modo estricto. Estas son principalmente las que se recogen en el siguiente gráfico:

Inconvenientes a tener en cuenta en los trabajos delegados - -



Estos inconvenientes pueden desaparecer si existe una buena comunicación, posibilitando a las personas en quienes se delega, la colaboración necesaria y una correcta comunicación.

4.7. ¿CÓMO AHORRAR TIEMPO?.

El tiempo es un recurso escaso, importante y valioso dentro de una Organización, por lo que ahorrarlo al máximo supone optimizar el rendimiento individual y por consiguiente el de la Organización.

Para ahorrar tiempo podemos

- DECIR NO, Y PONER LÍMITES.
- IGNORAR OBJETIVOS QUE NO SEAN IMPORTANTES
- TENER EN CONSIDERACIÓN UN BREVE LAPSO DE TIEMPO PARA LAS INTERRUPTIONES, PROBLEMAS Y LAS SITUACIONES IMPREVISTAS.
- REALIZAR UNA LISTA DE TRABAJOS BREVES QUE PUEDEN REALIZARSE MIENTRAS SE ESPERA O RESUELVEN OTROS.
- SABER DELEGAR.
- CUANDO TENGAMOS QUE REALIZAR UN TRABAJO IMPORTANTE, ABSTRAERNOS DE TODO LO DEMÁS.

CAPÍTULO 5: LA BUENA ADMINISTRACIÓN DE NUESTROS RECURSOS.

La buena administración de nuestros recursos implica tener un presupuesto que cubra la previsión de recursos y empleos a realizar en un período de tiempo correspondiente.

Una buena administración debe tener en cuenta:

- La previsión
- Se debe basar en un equilibrio entre ingresos y egresos.
- Debe ser planificada.
- Debe estipular gastos con un tope máximo para su realización.

Siempre se ha prestado mucha atención a las buenas administraciones, pues se han destacado en la búsqueda de un modelo ideal desde el punto del equilibrio perfecto entre ingresos y gastos.

Los interrogantes que siempre nos planteamos es: ¿Cuál es el propósito perseguido de una buena administración de nuestros recursos?. ¿Qué esperamos de una buena administración?, etc.

La respuesta la podemos encontrar en:

1. Consolidar nuestra Organización con una buena y equilibrada administración de nuestros recursos.
2. Impulsar la eficiencia en la gestión.
3. Fortalecer la eficacia del sector público.

5.1. LA CÓMO EVOLUCIONA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN

La buena administración tiene su punto fuerte en el orden con que se llevan las diferencias entre lo que se recauda y se gasta o invierte. La aclaración de los gastos a través de conceptos determinados como los económicos, personal, adquisición de bienes y servicios, transferencias, etc., es considerada la manera más apropiada de controlar la actividad y los gastos, evitando la ilegalidad.

Para lograr este fin se debe considerar a la buena administración como un instrumento esencial relacionado con la gestión de los recursos públicos.

PROCEDIMIENTOS DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN ORIENTADOS HACIA LA EFICIENCIA.

Dentro de estos procedimientos podemos mencionar ciertos modelos que buscan la mayor productividad con el menor gasto. Dentro de este grupo pueden señalarse:

- La administración del presupuesto por tareas o actividades
- La administración con presupuesto Base Cero.

El objetivo es posibilitar información sobre todo el trabajo que se está cumpliendo, a qué costos, y los resultados que se están logrando.

LA BUENA ADMINISTRACIÓN ORIENTADA HACIA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS.

Puede señalarse:

- Una Planificación eficiente.
- Análisis de Programas.
- Control de ingresos y egresos.

5.2. PROCEDIMIENTOS ESENCIALES DE LA BUENA ADMINISTRACIÓN

Los procedimientos esenciales de la buena administración se definen sobre la base de técnicas aplicadas para el logro de resultados determinados dentro de una Organización.

Es por ello que se relacionan y detallan a continuación las principales técnicas de utilizadas por una buena administración.

- PRESUPUESTO TRADICIONAL
- PRESUPUESTO POR TAREAS.
- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.
- PRESUPUESTO Y DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.
- PRESUPUESTO BASE CERO.

5.2.1. PRESUPUESTO TRADICIONAL

El presupuesto tradicional busca el control de la actividad financiera, delimitando la responsabilidad formal y la honestidad financiera del gestor público, pues queda obligado a cumplir la especificación cuantitativa y cualitativa impuesta a través del presupuesto anual.

El resultado es evaluado en términos de subordinación a la normativa legal.

Permite conocer el gestor que ejecuta el gasto y el monto egresado en las diversas partidas, no ofreciendo información sobre los objetivos de la organización y sus realizaciones.

Por consiguiente las decisiones que se toman son incrementadas a partir de la cifra presupuestaria del ejercicio anterior, sin permitir prever con anticipación las consecuencias últimas de las decisiones presupuestarias.

Carece de planificación y esto le evita la formación del sentimiento de legitimación que la planificación provoca en los ordenadores del gasto.

5.2.2. PRESUPUESTO POR TAREAS.

Busca la eficiencia interna de la organización.

Y posibilita a los funcionarios valorar la eficiencia en el trabajo de las unidades operativas, mediante la clasificación del presupuesto en términos funcionales, proporcionando medidas de coste del trabajo, y facilitando así la realización eficiente de las actividades.

Las tareas en que se clasifica el presupuesto, se relacionan con las funciones o trabajos a realizar por cada servicio. La clasificación del presupuesto se ajusta normalmente a una estructura orgánico - funcional.

No sólo se estiman los recursos, sino además las actividades a realizar con ellos. El interés perseguido estriba en alcanzar el mayor grado de competitividad, es decir, maximizar el servicio obtenido con relación a los recursos humanos o materiales utilizados.

El presupuesto por tareas se fundamenta en que que los servicios proporcionados son equivalentes a los beneficios recibidos por la población destinataria de los programas.

5.2.3. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

Este presupuesto toma los conceptos de programa, incluyendo recursos, actividades y objetivos.

Se debe analizar la eficiencia de los programas para alcanzar cada objetivo, solicitando la colaboración de equipos interdisciplinarios donde se compartan conceptos, medidas y metodologías de sus respectivas ciencias para diseñar y evaluar programas.

Todas las decisiones se basan en la definición sistemática de objetivos y el análisis de costos y beneficios que ocasionará cada programa.

Se busca la eficiencia a largo plazo mediante el análisis y evaluación continuada de los programas públicos. El fin buscado es el perfeccionamiento de los programas y el ajuste a los objetivos de la organización.

5.2.4. PRESUPUESTO Y DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

La dirección por objetivos es un instrumento útil adicional para el presupuesto.

El presupuesto es un instrumento de gestión de los programas, útil para el seguimiento descentralizado de la ejecución.

El análisis se elabora separadamente del proceso presupuestario. Los gestores de su realización no entran en la formulación ni en el análisis de políticas de la Unidad de Organización.

La unión de presupuesto y dirección por objetivos requiere la reestructuración de la administración en función de los objetivos perseguidos.

El sistema de información utilizado puede combinar características del presupuesto por tareas y del sistema de planificación, programación y presupuestación, pudiendo ofrecer una información valiosa sobre actividades y recursos asignados a cada objetivo.

5.2.5. PRESUPUESTO BASE CERO.

Su propósito es la ordenación y agilización del proceso de asignación de recursos en la elaboración del presupuesto.

Y su capacidad de información responde a la división de la organización en unidades de decisión y éstas a su vez, en paquetes de decisión.

La unidad de decisión puede ser un programa o un centro orgánico, siendo la adaptabilidad y flexibilidad del presupuesto, base cero máxima en este sentido.

Las unidades de decisión tienen un sólo responsable, preparando cada una de ellas sus paquetes de decisión, los que suponen la estimación de recursos para cada estrategia alternativa y objetivo perseguido.

Las alternativas consideradas en los paquetes de decisión son únicamente estimaciones de los recursos necesarios para distintos niveles de actividad o esfuerzo, que van desde un nivel mínimo por debajo del cual se estima sería imposible que los servicios funcionasen, hasta un nivel máximo de actividad alcanzado tras considerar sucesivos aumentos sobre el nivel mínimo.

La agregación de los paquetes de decisión y su reclasificación en base a una escala jerárquica, define y delimita el proceso decisorio en la elaboración del presupuesto, siendo el resultado final, una ordenación de prioridades.

5.3. LOS INDICADORES DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN.

Los sistemas presupuestarios se pueden definir sobre la base de las técnicas de presupuesto aplicadas para el logro de determinados resultados dentro de una Unidad de Organización.

Estos resultados deben ser susceptibles de medición por parte de Organización con el objetivo de retroalimentar el sistema utilizado.

En este sentido, el siguiente esquema muestra la relación de las diversas técnicas de utilizadas por las organizaciones en relación a los indicadores utilizados en cada caso.



5.4. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LOS MODELOS PRESUPUESTARIOS.

Todos los sistemas presupuestarios poseen una serie de conceptos que son comunes a todos los modelos y que son considerados imprescindibles para facilitar la gestión de una Unidad de Organización.

Estos conceptos son:

- Clara definición de los objetivos en términos de previsiones sobre cuánto, a qué coste y qué tipo de trabajo ha de llevarse a cabo.
- Difusión de estándares de actividad y rendimiento, los cuales son definidos por expertos según la función o tarea de que se trate. Esta definición se realiza siempre a través de un examen continuo de series estadísticas que permitan la comparación con años anteriores y/o con organizaciones o servicios similares.
- Se establecen sistemas de información para la gestión y dirección.
- Se utiliza un sistema de contabilidad de costes y su integración con la contabilidad presupuestaria. La contabilidad y el sistema de información deben estar descentralizados llegando a los niveles en los que se sitúa la responsabilidad de las decisiones operativas.
- Se desarrolla un sistema integrado de auditoría y evaluación que permitirá retroalimentar continuamente los programas de trabajo.
- Se realiza una separación de los gastos corrientes y de capital.
- Se adapta la clasificación presupuestaria a la estructura por tareas u objetivos.

5.5. CÓMO SE DEFINEN LOS OBJETIVOS.

La definición de los objetivos es una condición esencial para fijar ponderaciones de racionalidad en la gestión de los recursos de una Organización.

La carencia de una explicación adecuada, impide programar adecuadamente los medios y evaluar los resultados de su gestión ya que no existe una interacción que produzca el enriquecimiento recíproco.

Por tal motivo las Unidades de Organización deben transitar por una serie de etapas referidas a la fijación de un objetivo:

LOCALIZACIÓN DE LAS DIFICULTADES: Es la etapa más complicada de todas, pues tiene en cuenta múltiples factores: los problemas sociopolíticos, limitación de recursos, la escasez de la información, etc.

DEFINICIÓN DE LAS METAS: Persigue un cambio en la población, por lo cual es necesario determinar el cambio que se pretende, en los destinatarios del programa.

EJECUCIÓN: Definido el objetivo se determina con exactitud en cuanto hay que alterar la situación de los destinatarios del programa para que se cumpla con eficiencia.

CUANTIFICACIÓN: Es necesario cuantificar la magnitud del efecto esperado. Esto supone estipular claramente el criterio de éxito.

PROYECTAR EN EL TIEMPO: Es fundamental especificar el tiempo necesario para lograr el efecto deseado.

CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Aunque el objetivo ya ha quedado definido, en la práctica lo lógico es que el programa esté compuesto por una secuencia de objetivos específicos que desembocan en el objetivo final que se acaba de definir.

5.6. ARQUETIPO DE LA ADMINISTRACIÓN IDEAL

Cuando hablamos del arquetipo de la administración ideal debemos partir de la base que no existe un modelo ideal aplicable a todos, fundamentalmente porque cada situación dentro de la administración requiere una solución distinta y única.

Cualquier sistema presupuestario puede ser ideal si se aplica a una situación apropiada. Un desajuste entre el modelo elegido, el contexto y el nivel donde se van a implantar, puede producir dificultades de adaptación e incluso llegar a malograr todo.

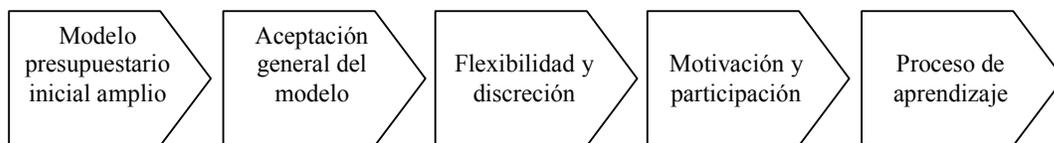
Hay teorías que conciben el presupuesto como un proceso ideológicamente neutro, puramente técnico, que no refleja los valores del contexto.

Lo más conveniente sería una adaptación a cada una de las situaciones en particular implantando el modelo acorde a la misma.

- Establecer procesos flexibles que permitan adaptar un modelo basándonos en las interacciones entre dicho modelo y el entorno en que se establece.

Debe existir un acuerdo tácito o explícito sobre los objetivos a perseguir, así como sobre los métodos para su aplicación.

- Es necesaria la participación y discreción del personal. Sin ambos sería muy difícil ajustar el modelo presupuestario a las exigencias de las condiciones y naturaleza de cada organización.
- La evaluación juega un importante papel en el propio proceso.
- Se puede concluir por tanto, que es necesario un proceso de adaptación:



5.7. LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO

5.7.1. CONCEPTO Y CONTENIDO.

Presupuestos administrativos

Son los que autorizan para gastar hasta un determinado monto y por finalidades específicas y del lado de los ingresos a hacer una previsión de lo que debemos hacer. Se sigue utilizando la denominación tradicional de "créditos". El crédito es la suma puesta a disposición del gestor para un fin concreto y viene determinado por unos códigos numéricos que constituyen la aplicación presupuestaria.

El conjunto de los créditos constituye los estados de gastos, que son objeto de las clasificaciones orgánica, económica y funcional.

Por otro lado, los presupuestos administrativos producen una triple limitación del gasto: cuantitativa, cualitativa y temporal. Por el contrario los ingresos carecen de efectos limitativos.

Presupuestos de explotación y capital

Son los presupuestos que comprenden las estimaciones de gastos e ingresos a realizar y pueden presentarse en forma separada por cada Organización.

Las estimaciones empleadas tanto en relación a gastos como a ingresos, revela la diferencia de efectos de estos presupuestos respecto a los administrativos.

En principio, lo que la ley parece pretender es que se informe sobre la actividad financiera del sector público empresarial pero no coartarla o limitarla en su dinámica, que es la propia del mercado.

Al conjunto de recursos y dotaciones se los denomina "estados financieros", expresión en la que se incluyen tanto los Presupuestos de explotación y capital, como otras cuentas expresivas de su actividad o situación financiera, que se elaboran como documentación complementaria.

CAPÍTULO 6: REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS

6.1. LUGAR DE ACTUACIÓN E INGERENCIA EN UN PROYECTO DE REORGANIZACIÓN.

Cabe recordar que uno de los objetivos de la reorganización es mejorar considerablemente los resultados de la gestión de las Organizaciones.

La calidad debe dirigirse tanto a los aspectos de carácter interno como a la optimización del servicio que se brinda externamente al ciudadano.

Estos objetivos se logran y miden:

- Por el perfeccionamiento de la eficacia de la reorganización de los procesos internos.
- Por racionalizar las actividades y tareas.
- Por redefinir las funciones.
- Por mejorar la comunicación y la coordinación interna.
- Por realizar cambios efectuados en los procedimientos relacionados con los ciudadanos.
- Por mejorar la comunicación entre la Administración y el Ciudadano.

Los ámbitos de actuación en la reorganización abarcan:

TAREAS– RECURSOS HUMANOS - TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN – DOCUMENTACIÓN –ESTRUCTURA.

Un proyecto de rediseño supone la movilización e involucración de todos los recursos relacionados tanto a nivel interno como a nivel externo. Concretamente, deben implicarse en mayor o menor grado y dependiendo de la magnitud, complejidad y repercusión del proyecto a:

- Agentes internos: alta dirección, dirección técnica e impulsores de procedimientos.
- Agentes externos: organismos públicos relacionados, clientes y grupos de presión.



6.2. DISEÑO DE PROCESOS.

El diseño de procesos es la mejor manera de realizar en forma sistemática, un cambio en la situación actual de los procesos de una Organización, con el fin de conseguir mejoras en su rendimiento.

Este campo en la Administración Pública, está orientado hacia el "usuario" de los servicios públicos, tanto "externo" (ciudadano) como "interno" (personal de la propia administración).

El diseño de procesos se inicia en un estudio de la situación actual y de las principales solicitudes administrativas, productos o servicios utilizados y obtenidos por una Organización. Comienza elaborando un inventario de todos los procesos básicos llevados a cabo por la misma, incluida la metodología de todos los procesos, las normas administrativas que los sustentan y los modelos de documentos utilizados o generados en su desarrollo.

Los procesos básicos de una Organización se caracterizan generalmente:

- Por responder a una necesidad del "usuario".
- Por tener un "usuario" externo al final.
- Por ser críticos para el servicio público que ofrecen.
- Por cruzar los límites funcionales.
- Por estar enfocados a producir un resultado.
- Por llegar a una diferenciación por el servicio ofrecido.

El diseño enfoca los procesos básicos porque:

- Permite conseguir el mayor efecto por la inversión en Reingeniería de la Gestión Pública.
- Son fundamentales para alcanzar niveles óptimos de eficacia y eficiencia.
- Están directamente relacionados con los "usuarios" internos y externos.
- Facilitan la identificación de los "Sitios de ruptura".

Todo este análisis permite detectar los puntos débiles de los procesos, y una vez identificados, se procede a realizar un nuevo diseño, tratando de resolver los siguientes aspectos:

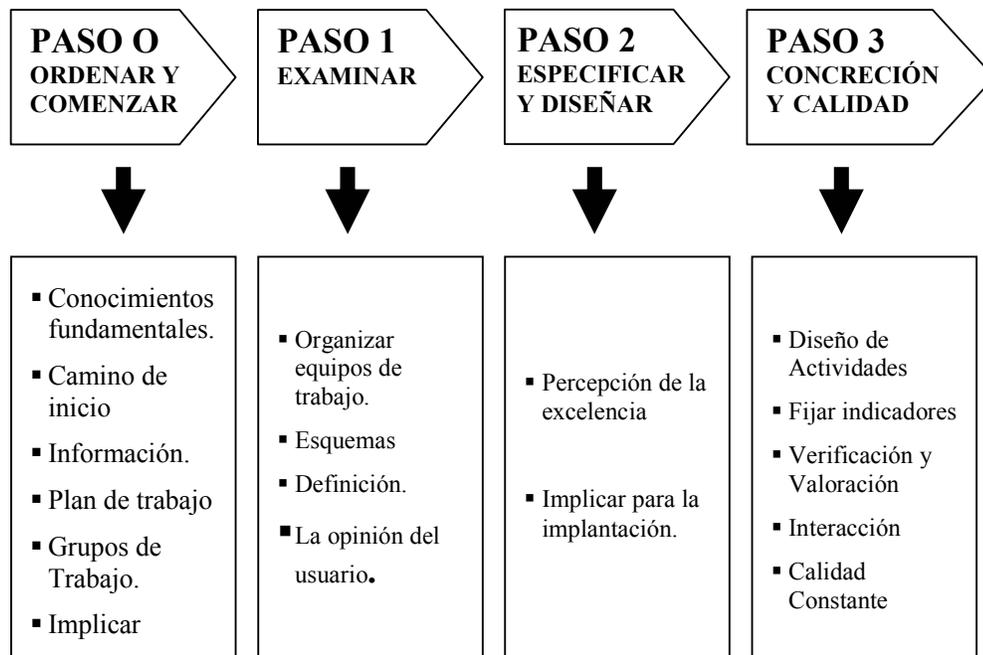
- Que cada producto obtenido o servicio prestado mediante el proceso analizado, cumpla con las "expectativas" del usuario

- Suprimir los pasos innecesarios dentro de los procesos, sobre todo, aquellos que no aportan valor añadido a los mismos.
- Mejorar el nivel de utilización de los sistemas de información de la Organización.
- Lograr la mayor simplificación documental.

Analizados los procesos de la Organización y teniendo en cuenta los aspectos anteriormente descritos, se generan las propuestas de diseño para los procesos diagramados y una vez consensuados, se realiza su efectiva implantación.

6.3. SISTEMAS DE DISEÑO

Redefinido el nuevo diseño, se planifica cómo llevarlo a cabo a través de la metodología adecuada.



Dividir en pasos y actividades permitirá que, si bien la metodología está pensada para desarrollar proyectos de diseño que afecten a varios procedimientos procedentes de diversas Organizaciones, se pueda adaptar también a proyectos de diseño de un único procedimiento o de una única Organización.

Por consiguiente no debemos olvidar que el objetivo del diseño es mejorar los procesos y que la metodología es un modo para conseguir este objetivo y por lo tanto como tal debe entenderse, por cuanto se adaptará a las características de cada proceso, siendo éste el que determine las fases necesarias así como las actividades a realizar dentro del esquema general.

La principal característica de la metodología es el trabajo en equipo, como resultado del convencimiento de que las mejoras aportadas a los procesos deben desarrollarse e implantarse por los propios gestores que además de ser los que

mejor conocen la problemática del mismo, son los que trabajarán y utilizarán las mejoras que se determinen, por cuanto siempre será más útil hacerlas a su medida.

PASOS FUNDAMENTALES DE LOS MÉTODOS DE DISEÑO DE PROCESOS

PASO 0 ORDENAR Y COMENZAR



- Conocimientos fundamentales.
- Camino de inicio
- Información.
- Plan de trabajo
- Grupos de Trabajo.
- Implicar

Comprensión de conocimientos fundamentales:

Condensar los conocimientos fundamentales sobre los procedimientos y describirlos en una ficha. Se recolectan los conocimientos e información más importante, como: nombre, normativa, impulsor del procedimiento, personal implicado, recursos materiales e informáticos, conexiones con otros procedimientos o unidades, descripción del procedimiento..., se adjunta toda la documentación asociada tal como impresos de solicitud, material divulgativo, normativa...etc.

Camino de Inicio: Valorar las posibilidades de obtener un resultado óptimo en el proyecto, potencialidades de la Organización, tanto para abordar el proyecto como para implantar soluciones y alternativas al diseño. Es de fundamental importancia conocer desde el inicio del proyecto los inconvenientes que se pueden presentar a lo largo del mismo, así como es relevante valorar si el diseño es la mejor de las alternativas posibles.

Si se han seleccionado muchos procedimientos deberán valorarse y priorizarse todos para determinar cuáles se incluyen en el proyecto.

Información: Definir un programa de información y comunicación que se irá desarrollando a lo largo del proyecto. Es necesario determinar y realizar por escrito a quiénes se van a comunicar los avances del proyecto, cómo se va a realizar, cuándo se van a producir las comunicaciones y qué es lo que se va a informar.

Plan de Trabajo: Elaborar un plan detallado de trabajo que incluya objetivos, tareas, tiempos, distribución del trabajo, responsabilidades, mecanismos de control, etc.

Grupos de Tareas: Establecer grupos de tareas con los impulsores de las mismas en base a criterios uniformes de clasificación, para lo cual habrá que solicitar la participación de todas las Organizaciones involucradas, sin olvidar a los responsables de los sistemas informáticos. Igualmente hay que determinar si es necesario dar formación a los equipos en técnicas de trabajo en grupo y otras técnicas que se utilizarán a lo largo del trabajo.

Participación: Presentar el proyecto a la alta dirección para garantizar el respaldo del mismo a lo largo del tiempo. Por tal motivo, si el alcance lo aconseja, es conveniente nombrar un comité de seguimiento.

**PASO 1
EXAMINAR**



- Organizar equipos de trabajo.
- Esquemas
- Definición.
- La opinión del usuario.

Organizar Equipos de Trabajo: De resultar necesaria la organización de equipos de trabajo, habrá que elaborar un plan para su formación, y determinar la metodología de la tarea. La organización puede llevarse a cabo como complemento de la tarea a realizar, siendo ésta la parte práctica de la misma o puede ser previa al inicio del proyecto.

Examinar: Dentro de esta tarea se encuadran los esquemas de los procedimientos, las definiciones y la opinión del usuario.

1. Esquemas: Se representa gráficamente el procedimiento en orden secuencial. Estos gráficos se realizan en una ficha modelo y se componen de personas (unidades orgánicas, responsables, ciudadanos, usuarios...), descripciones de las operaciones y símbolos. Para no complicar esta tarea los símbolos pueden reducirse a los esenciales, como por ejemplo:

 Inicio/fin del proceso.

 Operación (Se describe con un verbo).

 Documento.

 Decisión (acción entre interrogantes, siempre dos alternativas, sí o no).

 Archivo.

 Conectores entre y dentro de página.

2. Definiciones: localizar los “puntos de ruptura” o deficiencias del procedimiento referido a los siguientes parámetros:

- **Tiempos:** valoración de los tiempos de respuesta, de tramitación, de espera, tiempos muertos...
- **Recursos utilizados:** número de controles y necesidad de los mismos, adecuación de recursos a las tareas, posibilidades de mecanización, simplificación o eliminación de tareas o actividades, cargas de trabajo...
- **Documentos:** análisis de impresos, documentación que se solicita, documentación que se elabora, documentos divulgativos...
- **Servicios:** Información al inicio y durante la tramitación, canales de comunicación, resultado de la tramitación.

Es conveniente definir en una ficha todos los puntos de ruptura detectados, de tal forma que nos sirva de orientación a la hora de generar las ideas de mejora.

3. La opinión del usuario: definir los usuarios internos y externos y tener en cuenta las necesidades que manifiestan y sus expectativas respecto a nuestra actuación y su satisfacción con los productos, así como servicios de la organización.

Si el número de clientes es muy elevado puede acudir a asociaciones o grandes colectivos con representatividad.

Estas opiniones deben ser comunicadas a los grupos de trabajo para su análisis y tenerse en cuenta de forma prioritaria a la hora de generar ideas de mejora.

**PASO 2
ESPECIFICAR
Y DISEÑAR**



- Percepción de la excelencia
- Implicar para la implantación.

Percepción de la excelencia: haciendo un reconocimiento de los puntos de ruptura y asegurándonos de conocer la causa última de los problemas, es el momento de generar ideas de mejoras que nos permitirán tener una percepción de la excelencia en las prestaciones de los servicios.

Las ideas deben surgir de manera natural y sin restricciones. Deben plantearse alternativas para cada uno de los puntos de ruptura.

Todas las ideas deben pasar por el filtro de los "parámetros de diseño" que no son otra cosa que las limitaciones impuestas por la Organización, la normativa o la política aplicada en el momento. Estos parámetros deben ser fijados por la alta dirección preferiblemente con anterioridad a abordar el diseño.

Para generar percepciones de excelencia e ideas de mejora es conveniente estudiar experiencias externas, de otras Organizaciones o de otros departamentos dentro de nuestra

Organización.

Todas las alternativas deben evaluarse teniendo en cuenta cómo se modificarían los procesos y qué requerimientos nos supondrían dichos cambios, de tal forma que se puedan desechar las no viables y podamos optar por aquellas que son realizables a corto, mediano o largo plazo.

Por último habría que elaborar el nuevo mapa de los procesos incluyendo todas las ideas de mejora o percepciones de la excelencia que se hayan generado.

**PASO 3
CONCRECIÓN
Y CALIDAD**



- Diseño de Actividades
- Fijar indicadores
- Verificación y Valoración
- Interacción
- Calidad Constante

Implicar para la implantación: Ante los cambios a realizar debemos elaborar un plan de actuación para permitir abordar todas las innovaciones necesarias y se deben presentar las conclusiones (cambios de los procesos, cómo se van a hacer, tiempo, beneficios esperados y fundamentalmente coste) a la alta dirección, de manera tal que logremos la autorización para iniciar la implantación efectiva de las mejoras que buscamos.

Diseño de actividades: desarrollar el plan previo: establecer proyectos manejables, organizar los equipos de trabajo, mecanismos de control, definir actividades, cuantificar tiempos e identificar factores críticos para el éxito.

El plan debe presentarse por escrito.

Fijar indicadores de acción: para poder valorar las mejoras habrá que medir las acciones. Es conveniente establecer valores objetivos como indicadores así como diseñar el sistema más sencillo para la recogida de la información.

Verificación y Valoración: institucionalizar y comunicar el sistema de medición y evaluación que se adopte para dar a conocer qué es lo que se va a medir, cómo, con qué periodicidad y cuál va a ser el sistema de revisión y adopción de medidas correctoras.

Interacción: comunicar los resultados para reconocer los esfuerzos, influir a los involucrados en los proyectos de cambio y en definitiva crear y mantener un clima de mejora de la calidad del servicio.

Establecer un proceso de calidad constante: como continuación del sistema de medición y evaluación se debe establecer el proceso a seguir para evolucionar en la mejora de los procesos y en su adaptación continua a los cambios que se suceden en las expectativas y necesidades, realidad de los ciudadanos - usuarios, sin recurrir a un nuevo proceso de rediseño.

CAPÍTULO 7: EXCELENCIA EN LAS PRESTACIONES.

7.1. EXCELENCIA EN LAS PRESTACIONES

La excelencia es una metodología utilizada para cumplir correctamente la misión por la cual fue creada nuestra Unidad de Organización. Es decir, una forma distinta de llevar adelante una Organización, determinada básicamente por:

Centrar nuestro empeño en los usuarios de nuestra Administración Pública.

- Realizar nuestro trabajo con responsabilidad, y sobre la base de la realidad en la que se desarrollan los acontecimientos.
- Buscar obtener el mayor rendimiento de los agentes públicos
- Desarrollar con excelencia los procesos de nuestra Organización.

La excelencia se encamina siempre a lograr el éxito de la misión por la cual fue creada la Unidad de Organización en aspectos tales como:

- Rendimiento máximo.
- Estímulos individuales y colectivos según el desempeño.
- Perfil de la Organización dentro de la sociedad, buscando siempre la excelencia.
- Satisfacción de los usuarios de los servicios.

7.2. DESARROLLO DEL CONCEPTO DE EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

La excelencia en los servicios públicos significa poder superar constantemente, las perspectivas y requisitos que las personas relacionadas con la Unidad de Organización – (ciudadanos, empleados, funcionarios y proveedores) tienen sobre los servicios que se brindan.

Es un concepto que ha ido cambiando a lo largo del tiempo, por la influencia que ha ejercido en la visión de resolución de problemas.

INSPECCIÓN- CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD-. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD.

CÓMO ASEGURAR LA CALIDAD

	Inspección	Control	Garantía	Gestión estratégica
Objetivo	Detección	Control	Coordinación	Impacto estratégico
Visión	Un problema a resolver	Un problema a resolver	Un problema a resolver	Impacto estratégico
Énfasis	Uniformidad del servicio/Producción	Uniformidad del servicio/Producción reduciendo la inspección	La totalidad de la cadena de servicios	Una oportunidad de ventaja competitiva
Métodos	Fijación de estándares y medición	Herramientas y técnicas estadísticas	Programas y sistemas	La sociedad y las necesidades del ciudadano-cliente
Papel de los profesionales	Inspección, clasificación, conteo y medición	Resolución de problemas y aplicación de métodos estadísticos	Planificación y medición de la calidad y diseño de programas	Planificación estratégica y movilización de la organización
Responsables	Los departamentos de inspección	Los departamentos de producción e ingeniería	Todos los departamentos, la dirección simplemente fija la política, planifica, coordina y controla	Todos los miembros de la organización, con la dirección marcando un liderazgo activo.
Enfoque	La calidad se inspecciona	La calidad se controla	La calidad se produce	La calidad se gestiona

7.3. EJEMPLOS DE LA EXCELENCIA.

Seguidamente se presentan los ejemplos en los que se ha basado el viejo enfoque de la calidad. Con el transcurso del tiempo han ido variando para dar soporte al nuevo enfoque de la excelencia en las prestaciones.

VIEJO ENFOQUE	NUEVO ENFOQUE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar la excelencia. ▪ A mayor calidad mayores costos en los servicios. ▪ Los procedimientos son lo más importante de una Organización. ▪ La excelencia es competencia de un área específica. ▪ Abarcar las diferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producir excelencia. ▪ A mayor calidad menores costos en los servicios. ▪ Los procesos son lo más importante de una Organización. ▪ La excelencia es responsabilidad de todos. ▪ Admitir, agradecer y superar las perspectivas.

La nueva visión está organizada de arriba a abajo, con una excelente interacción, en la que la alta dirección lidera el proceso de cambio, conduciendo, aconsejando y proporcionando recursos:

Organización tradicional de abajo a arriba:	Nueva Organización de arriba a abajo:
<p style="text-align: center;">Alta Dirección (Nivel Político) Dirección Mandos Internos Empleados</p>	<p style="text-align: center;">Clientes externos Empleados Mandos intermedios Dirección Alta Dirección (Nivel Político)</p>

El nuevo enfoque considera la excelencia como una responsabilidad de todos los integrantes de la Unidad de Organización, donde cada uno de ellos, de forma individual, desarrolla un rol fundamental en el proceso de cambio hacia la excelencia continua, y todos ellos, en su conjunto, deben conformar un todo perfectamente intercomunicado y coordinado entre sí.

QUIÉNES CONTRIBUYEN CON EL PROCESO DE CAMBIO
Los papeles a desempeñar en el proceso de cambio

EMPLEADOS: Son responsables de que suceda el cambio.

MANDOS INTERNOS: Orientar y dirigir a los equipos de trabajo.

DIRECCIÓN: Orientar y dirigir la implantación del cambio.

ALTA DIRECCIÓN (Nivel político): Liderar el proceso de cambio, dirigiendo, apoyando y proveyendo recursos.

7.4. LAS TÉCNICAS DE LA GESTIÓN DE EXCELENCIA

Las técnicas de la gestión de la excelencia que puede utilizar una Organización para los diversos análisis que debe efectuar, son, entre otras, desde el punto de vista de su utilidad, las siguientes:

- Análisis coste beneficio: Utilidad: Análisis de problemas.
- Análisis DAFO: Utilidad: Identificación de problemas.
- Análisis de campo de fuerza: Utilidad: Análisis de problemas.
- Análisis de Pareto: Utilidad: Identificación de Problemas- Análisis de Problemas.
- Análisis por áreas o actividades: Utilidad: Identificación de problemas- Análisis de problemas.
- Benchmarking: Utilidad: Análisis de problemas
- Brainstorming: Utilidad: Identificación de problemas.
- Brainwriting: Utilidad: Identificación de problemas.
- CAAP: Utilidad: Identificación de problemas.
- Cuadro de Mando: Utilidad: Identificación de problemas- Análisis de problemas.
- Diagrama de causa-efecto: Utilidad: Identificación de problemas- Análisis de problemas.
- Diagrama de dispersión: Utilidad: Análisis de problemas.
- Diagrama de flujos: Utilidad: Identificación de problemas
- Encuestas: Utilidad: Análisis de problemas.
- Entrevistas: Utilidad: Identificación de problemas.
- Estratificación: Utilidad: Análisis de problemas.
- Factores de competitividad: Utilidad: Identificación de problemas. Análisis de problemas.
- Forum comunitario: Utilidad: Identificación de problemas- Análisis de problemas.
- Grupo del PMS: Utilidad: Análisis de problemas
- Grupo Nominal: Utilidad: Identificación de problemas
- Gráficos: Utilidad: Identificación de problemas.
- Hojas de datos: Utilidad: Identificación de problemas.

- Indicadores básicos de gestión: Utilidad: Análisis de problemas.
- Mapa de procesos: Utilidad: Identificación de problemas- Análisis de problemas.
- Matriz de selección: Análisis de problemas.
- Votación múltiple: Identificación de problemas.

A continuación se presentan sintéticamente cada una de ellas:

1. ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

Descripción: Análisis que determina si una actuación es eficaz desde la perspectiva de los costes.

Aplicaciones: Permite establecer el coste de una unidad así como el de sus posibles modificaciones posteriores, también su peso específico dentro de una organización.

Desarrollo: Fija los costes actuales. Los costes derivados. Los costes oportunos.

Dificultades: Los costes administrativos son imprecisos.

2. ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA

Descripción: Identifica qué factores ayudan y qué factores impiden modificar la diferencia entre la situación actual y la deseada.

Aplicaciones: Facilita el cambio. Posibilita la participación de los agentes críticos.

Desarrollo: Fuerzas conducentes-Fuerzas de resistencia

1. Obliga a reflexionar conjuntamente sobre los aspectos del cambio.
2. Favorece la consecución de acuerdos sobre la prioridad de los factores. La técnica de grupo nominal podrá utilizarse para alcanzar el acuerdo.
3. Proporciona un punto de comienzo para la acción.

Potenciar-Reducir.

Dificultades: Los costes administrativos son imprecisos.

3. ANÁLISIS DAFO

Descripción: Es una herramienta cuyo objeto es identificar los factores internos y externos de la organización que condicionan tanto su situación actual como su desarrollo futuro.

Aplicaciones: Identificación de Fortalezas y Debilidades (factores internos) y de Oportunidades y Amenazas (factores externos).

Desarrollo: Exige que todo el personal de la organización reflexione sobre los diferentes factores y ponga de manifiesto los puntos

fuerzas y débiles de la organización. Posteriormente se deberán seleccionar, de entre todos ellos, los más relevantes.

Situación actual: fortalezas (puntos fuertes). Debilidades – factores internos (puntos débiles).

Situación futura: oportunidades (puntos fuertes). Amenazas- factores externos (puntos débiles).

4. ANÁLISIS DE PARETO.

Descripción: Forma especial de gráfico de barras verticales el cual ayuda a determinar qué problemas resolver y en qué orden. El principio de Pareto afirma que en un efecto originado por múltiples causas, unas pocas causan la mayor parte del efecto y muchas de ellas contribuyen en menor parte.

Aplicaciones: Priorizar problemas- Analizar causas de los problemas- Comprobar impacto de las soluciones sobre las causas.

Desarrollo:

1- Seleccionar los problemas a ser comparados y ordenados por categorías mediante:

- Lluvia de ideas ¿cuáles son los principales problemas?.
- Utilizando los datos existentes (series de registros, hojas de datos, reportes de calidad, etc.).

2. Seleccionar la unidad de medición del patrón de comparación (costo anual, frecuencia) y el período de tiempo a ser estudiado (horas, días, semanas, etc.)

3. Reunir los datos de cada categoría (A, ocurrieron a veces en tanto tiempo) y compararlos con los datos de las demás categorías.

4. Representar las categorías de forma decreciente en un histograma de frecuencia (abajo) y de forma acumulada en la parte superior del gráfico.

5. Actuar sobre las categorías que acumulan un mayor porcentaje de casos para obtener mejoras significativas.

Dificultades

- Identificación del hecho/s a observar.
- Toma rigurosa de datos.

5. ANÁLISIS POR ÁREAS O ACTIVIDADES

Descripción: Cuestionario dirigido a identificar las áreas o actividades críticas de una organización.

Aplicación: Identificación y evaluación de fortalezas en cada una de las áreas funcionales y actividades primarias y de apoyo a la organización.

- Desarrollo:** A través de la formulación y cumplimentación de cuestionarios y del análisis de las diferentes tareas o procesos que se desarrollan en cada área o actividad de la organización, de manera simultánea o sucesiva, determinar los aspectos que suponen fortalezas o puntos fuertes frente a los competidores:
- Áreas:** Estructura y organigrama- Procedimientos y servicios- Personal- Sistemas de información y gestión- Calidad de servicios o clientes- Económica-presupuestaria- Infraestructura.

6. BENCHMARKING

- Descripción:** Es un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y actividades de una organización en comparación con las que son la referencia en el sector.
- Aplicaciones:** Mas aplicable a las empresas públicas y a los OO.AA, que a Centros Directivos de la Administración.
- Desarrollo:** Selección de actividades o procesos principales. Selección de indicadores. Medición. Cuadro comparativo.
- Dificultades:** Las comparaciones en OO.AA industriales y mercantiles de carácter administrativo y unidades administrativas son difíciles de establecer.

7. BRAINSTORMING

- Descripción:** Grupo de personas (6-8) que aportan durante un tiempo determinado (= 45') ideas u opiniones sobre un tema predeterminado sin limitaciones al respecto.
- Aplicaciones:** Aplicable en los procesos de mejora de la calidad para: Definir problemas. Diseñar hojas de datos. Proponer soluciones.
- Desarrollo:** Emisión de ideas por los miembros del grupo siguiendo un turno- Adhesión, en su caso, a las ideas de los demás. Apuntar las ideas en un lugar visible. (En una sesión posterior se pueden valorar y priorizar las ideas).
- Dificultades:** Escasas. Constitución del grupo.

8. BRAINWRITING

- Descripción:** Grupo homogéneo en el que cada participante escribe ideas durante un tiempo en relación a una pregunta en una lista. Cuando no tiene más ideas que aportar, la deja en una mesa central, toma la lista de otro miembro y añade más ideas.
- Aplicaciones:** Identificación y priorización de problemas y necesidades.
- Desarrollo:** Entrega de las preguntas a cada miembro. Escritura de ideas, opiniones, etc. Abandono de la lista. Escritura de ideas en otra lista (así sucesivamente hasta agotar ideas). Proceso de discusión.
- Dificultades:** Escasas. Constitución del grupo.

9. CAAP

Descripción: Aplicación informática que permite el estudio de plantillas y el coste de las actividades desarrolladas, en una determinada unidad administrativa.

Aplicaciones: Estudio de plantillas, procesos de modificación de RPT; fusiones o segregaciones de unidades administrativas, valoración de actividades, etc.

Desarrollo: A través de un proceso de entrevistas personales con una muestra suficientemente representativa, se llega al conocimiento de las actividades que se desempeñan en una Unidad Administrativa. Con esa información, codificada a través de un "diccionario de actividades", que les agrupa en una estructura piramidal de tres niveles, se encuesta a todo el personal administrativo, sobre la dedicación de su tiempo a las actividades reseñadas. Paralelamente, a través de una serie de informes reformateados, se logra conocer la dedicación del personal a cada actividad, y en consecuencia, el coste de las mismas.

Dificultades: No es recomendable en plantillas con personal no administrativo, dada la dispersión de actividades. Requiere que el porcentaje de respuesta a la encuesta sea elevado.

10. CUADRO DE MANDO

Descripción: Instrumento de control de gestión basada en la observación y análisis de las áreas determinantes en la creación de valor económico de una organización

Aplicaciones: Permite averiguar las causas de ciertas desviaciones mediante el análisis de los cambios de los cuadros de mando.

Desarrollo. Áreas:

Financiera: Establece quién crea valor y quién no. No establece las capacidades futuras. Da una idea precisa del peso específico de cada unidad dentro de la organización. **Cliente:** Qué nos dice, que segmento del mercado nos interesa. Qué debemos hacer, competir en precio (coste) o servicio (indicadores de calidad). **Interna:** Dirigida hacia los procesos internos que favorecen la atención al cliente (introducción de tiempos precisos). **Innovación:** Evaluación de los RR.HH., con especial interés en la formación. **Dificultades:** Selección de los "sensores o detectores" que nos permitan observar cómo se encuentra realmente la organización.

11. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO.

Descripción: Gráfico que sirve para representar y estructurar las posibles causas de un problema. El efecto o problema es colocado al lado derecho y las causas principales a la izquierda.

Aplicaciones: Identificación de problemas. Análisis de problemas: Para cada problema identificado se estudian las causas, preguntándose ¿qué, dónde, porqué y cuándo?. Es susceptible de combinación con el brainstorming.

Desarrollo:

1) Generar las causas necesarias para construir un diagrama por alguna de las siguientes maneras:

- Brainstorming (sin preparación previa)
- Hojas de inspección

2) Elaboración del diagrama de la siguiente forma:

- Colocación de la frase que identifica el problema a la derecha (efecto).
- Anotación paso a paso de las causas principales (obtenidas mediante brainstorming).
- Por cada causa preguntarse ¿Por qué sucede?. Y listar las respuestas como ramificaciones de las principales causas.

3) Interpretación:

- Causas más repetidas
- Determinación de las frecuencias relativas a las diferentes causas.

Dificultades

- Identificación causas principales.

12. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN

Descripción: Consiste en representar sobre unos ejes de coordenadas los valores que toma una variable en función de los valores de otra de las variables.

Aplicaciones: Se utiliza para mostrar el efecto de una variable en función de la otra. Proporciona la correlación existente entre las variables.

13. DIAGRAMA DE FLUJOS

Descripción: Representación gráfica de los procesos de trabajo con sus inputs, actividades, puntos de decisión y resultados.

Aplicaciones: Permite descubrir: Desajustes en la organización del trabajo. Cuellos de botella. Desviaciones y vacíos.

Desarrollo: Inicio-Operación trámite- Decisión- Final

Otras operaciones: Control- Confección- Documentación- Archivo.

Dificultades: Puede resultar muy extenso y perder sus ventajas.

14. ENCUESTAS DE CALIDAD

Descripción: Evaluación de la prestación del servicio mediante cuestionarios que cumplimentarán los clientes.

Aplicaciones: Evaluación de la situación de calidad en una organización en relación a los clientes externos.

Desarrollo:

1) Selección de indicadores con las siguientes características:

- De fácil comprensión
- Relevantes
- Precisos, exactos y fiables.
- Consensuados por los que miden y los afectados.

2) Realización de encuestas de prueba.

3) Comparación y análisis de resultados.

4) Ajuste de indicadores (buscando fiabilidad y validez).

5) Encuesta definitiva.

Dificultades: Seleccionar los indicadores relevantes. Elaborar una encuesta que mida bien. Que la encuesta mida lo que se quiere medir.

15. ENTREVISTA

Descripción: Conversación que se mantiene entre dos personas con un propósito definido y que se centra en un área determinada de contenido.

Aplicaciones: Para identificar y analizar los problemas de una unidad u organización. **Desarrollo** Fases: Preparación: Planificar- Ejecución: motivar- Apertura: Escuchar y comprender- Cima: Resumir. Post entrevista: conclusiones. Preguntas: Crear un clima de confianza- Ayudar y obligar a definirse. Obtener la información necesaria.

16. ESTRATIFICACIÓN

Descripción: Técnica que permite dividir los valores registrados en categorías que permitan concentrar la acción correctora.

Aplicaciones: Rendimiento de las unidades.

17. FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD

Descripción: Herramienta que identifica aspectos, características y/o políticas determinantes para que la organización pueda competir con éxito en el ámbito en el que desarrolla su actividad.

Aplicaciones: Determinación de los factores de competitividad que garanticen el éxito de la organización.

Desarrollo: Grado de Mecanización. Integración de procedimientos. Productividad. Calidad de Procesos. Gama de servicios. Especialización de RR.HH.

18. FORUM COMUNITARIO

- Descripción:** Reunión de asamblea dirigida por un moderador para discusión de algún tema.
- Aplicaciones:** Identificación de problemas. Búsqueda de soluciones.
- Desarrollo:** Exposición del tema objeto de discusión y de lo que se espera obtener en el foro. Exposiciones individuales. Anotaciones de propuestas en una pizarra. Votación final de propuestas.
- Dificultades:** Riesgos de conflictos- Desviación del Tema- Falta de conclusiones claras- Consenso difícil- Participación limitada.

19. GRUPO DELPHI

- Descripción:** Grupo de reflexión y de propuestas de soluciones en el que los miembros del mismo van revisando sus respuestas sobre la base de comentarios hasta la conclusión final.
- Aplicaciones:** Análisis cualitativo de problemas y búsqueda de soluciones de consenso de los mismos.
- Desarrollo:** El grupo trata de llegar a un consenso, a través de la participación anónima de sus miembros, puesto que éstos no se comunican directamente y no se reúnen en ningún momento.
- Fases:** 1) Formulación de la pregunta. 2) Selección de los participantes. 3) Composición y envío de la carta de introducción y del primer cuestionario. 4) Análisis de los resultados del primer cuestionario. 5) Composición y envío del segundo cuestionario. 6) Análisis del segundo cuestionario. 7) Composición y envío del tercer cuestionario. 8) Análisis del tercer cuestionario. 9) Redacción del informe final.
- Dificultades:** Elección de un grupo de expertos que sea representativo de aquellos a los que afecte el problema analizado. Duración del proceso (45-70 días).

20. GRUPO NOMINAL

- Descripción:** Grupo de consenso para la generación de ideas y búsqueda de soluciones que trata de obtener una lista priorizada de problemas.
- Aplicaciones:** Identificación y priorización de problemas y necesidades de una determinada área.
- Desarrollo:** El grupo se constituirá con unos 10 individuos como máximo, homogéneo en cuanto al lenguaje y nivel cultural de sus miembros y seleccionando de entre un panel de expertos e informadores (similares características del grupo Delphi) que se reunirán en una única sesión de trabajo con el siguiente desarrollo:

- 1) Redacción de problemas en silencio.
- 2) Enunciado de los problemas.
- 3) Período de discusión.
- 4) Votación sobre la importancia de los problemas.

Dificultades: Conseguir reunir a todos los miembros del grupo el día, hora y lugar requerido.

21. GRÁFICOS

Descripción: Diferentes representaciones de las características de los datos estadísticos

Aplicaciones: En general a los servicios, procedimientos y RR.HH.

Desarrollo:

Gráfico de desarrollo: Muestra los cambios o tendencias o relación con el promedio; si tiene límites equidistantes a ambos lado del promedio se convierte en gráfico de control.

Histograma: Muestra la distribución de datos graficando con barras verticales, cuya base (amplitud de intervalo) es idéntica.

Gráfico circular: El círculo es dividido en porcentajes (100%) que muestran la información.

Gráfica de barras horizontales: Idéntico pero en barra horizontal.

Gráfica de barras compuestas: Muestran la evolución de 2 o más factores en cada intervalo.

Gráfico de control: Sirve para determinar si un proceso está o no bajo control estadístico. Determina si la variabilidad de un proceso se debe a causas aleatorias o asignables, nos dice cuando debemos actuar.

22. HOJAS DE DATOS (O DE INSPECCIÓN).

Descripción: Son formularios diseñados específicamente para la recolección de datos y análisis posterior de los mismos, previa definición del tipo de datos a recoger y puntos de recogida.

Aplicaciones: Acumulación de datos sobre actividades del proceso para:

- Definirlo mejor.
- Confirmar y cuantificar indicios de problemas.

Desarrollo: 1) Estar perfectamente identificado el evento a observar. 2) Decidir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos. Esto puede variar de horas a semanas. 3) Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar. Asegurarse de que todas las columnas están claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos. 4) Obtener los datos de una manera consciente y honesta, dedicando el tiempo necesario a esta labor.

Dificultades:

- Identificación del hecho/s a observar.
- Toma rigurosa de datos.

23. INDICADORES BÁSICOS DE GESTIÓN

Descripción: Es una variable usada para mostrar la evolución en el tiempo de una dimensión de calidad de un proceso, servicio o satisfacción del usuario.

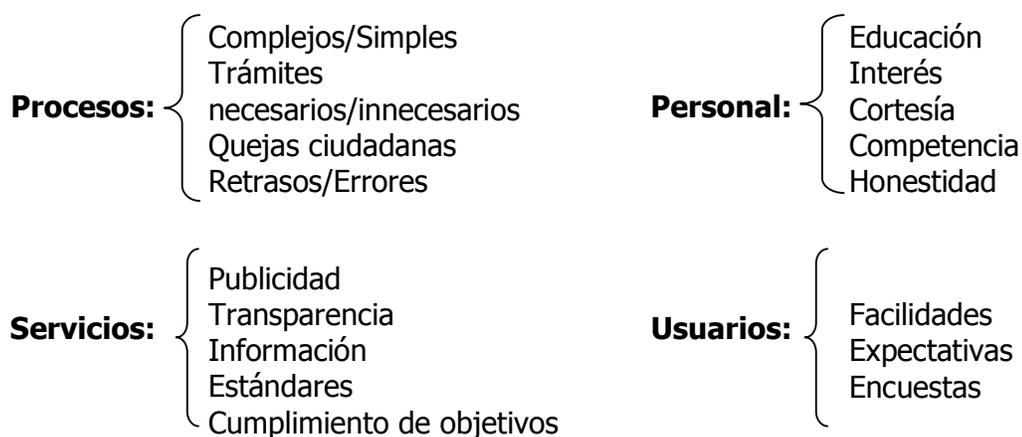
Aplicaciones:

Proceso o procedimientos: Errores/ Fallos/ Disfunciones en la Gestión.

Servicios Fijación de estándares de calidad.

Satisfacción del usuario: Encuestas.

Desarrollo:



Dificultades: Gran número de procesos y servicios.

24. MAPA DE PROCESOS

Descripción: Representación esquemática de los procedimientos que son operativos en una unidad u organismo.

Aplicaciones: Racionalización y simplificación de procedimientos.

Desarrollo: Mapa de Procesos actual- Mapa de Procesos definitivo- Planificación de nuevos escenarios- Simulación de procesos- Complementar con los Diagramas de Flujos.

Dificultades: Puede resultar muy extenso.

25. MATRIZ DE SELECCIÓN

Descripción: Técnica que permite seleccionar una sola opción (problema o solución), entre distintas posibilidades previa determinación de los criterios importantes a emplear.

Aplicaciones: Selección de una opción entre varias. Visualización de áreas de acuerdo y de desacuerdo del grupo para lograr el consenso posterior en la elección de la mejor opción.

Desarrollo: 1) Partiendo de una lista reducida de posibles elecciones – resultado por ejemplo de una Votación Múltiple- se escogen los criterios de selección que afectarían a los anteriores, votando cada miembro del grupo a favor o en contra, de la relevancia del criterio o función del problema. 2) Como criterios esenciales se consideran: Impacto del problema o solución en calidad y coste. Factibilidad en relación al compromiso e involucración de la Dirección, tiempo, recursos necesarios, interés por parte de la organización, etc.3) Se hace una matriz con los criterios de selección en la parte superior, con opciones en el lado izquierdo. 4) Como hemos dicho en el punto primero, votan todos los miembros del grupo en cada problema y criterio, seleccionándose aquel que mayor diferencia consiga en total entre los votos a favor y los votos en contra.

Dificultades: Escasa.

26. VOTACIÓN MÚLTIPLE

Descripción: Elección de ideas, opciones o problemas de una lista inicial, efectuada por un grupo mediante un proceso de votación.

Aplicaciones: La misma que la del brainstorming: Definir problemas- Diseñar hojas de datos- Identificar obstáculos- Proponer soluciones.

Desarrollo: Partiendo de una lista de ideas- resultado de Brainstorming- se pide a cada miembro que asigne 10 puntos a una idea (ó eventualmente a más de una idea).Adjudicación de dichos puntos: escrutinio de papeletas, voz alta, etc. Contabilización de los votos de cada idea. Elaboración de la lista final con las cuatro o cinco ideas más votadas. **Dificultades:** Escasas. Constitución del grupo.

7.4.LAS EXIGENCIAS DE LOS USUARIOS.

7.4.1.¿QUIÉN ES EL USUARIO DE LA ORGANIZACIÓN?.

Un usuario es toda persona que utiliza o recibe un producto/servicio por parte de una organización. En este sentido, existen dos tipos de usuarios:

Usuario externo

Todo individuo ajeno a la organización, que mantiene una relación con la misma.

Usuario interno

Toda persona dentro de la organización que recibe un producto/servicio de otra persona de la misma o de un proveedor externo.

7.4.2. ENTORNO DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO.

El entorno de la satisfacción del usuario viene determinado por la combinación tanto del servicio o producto, empleados, dirección, procesos y operaciones y el entorno competitivo en el que se desenvuelve la organización.

Entorno competitivo- Calidad del producto- Calidad del servicio- Capacitación del personal- Valores y expectativas- Procesos y Operaciones- Satisfacción del cliente.

Dentro de este marco, los usuarios externos deben sentirse escuchados y percibir que la organización hará un esfuerzo para responder a sus demandas a través de la calidad y el servicio.

Desde este enfoque, los empleados como usuarios internos, son los primeros compradores de los productos/servicios de la organización y deben percibir que su esfuerzo es valorado como elemento fundamental en la consecución de los objetivos de la misma. Una adecuada captación de los mismos, unida a su interacción en los procesos y operaciones bajo un entorno de calidad, hará finalmente que se sientan plenamente identificados y satisfechos con su trabajo.

En este sentido, los directivos, también como usuarios internos, son los impulsores de la calidad y principales responsables de la mejora que supone dicha búsqueda de la calidad para la competitividad de la organización y satisfacción del personal tanto interno como externo, a través de una adecuada toma de decisiones.

7.4.3. PARADIGMA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO.

El paradigma de satisfacción del usuario se basa en superar las expectativas, satisfacer las necesidades y responder los requerimientos básicos, tanto de los usuarios externos como internos.

Por tal motivo es necesario tener en cuenta una serie de factores clave como:

- El análisis la satisfacción del usuario (MEDIR).
- Establecer un nexo de unión entre los deseos del usuario y el estilo de trabajo (VINCULAR).
- Tener capacidad para conseguir una empatía con el usuario (SIMPATIZAR).

A continuación se presenta el paradigma de satisfacción del usuario, representado tanto para los usuarios internos como externos.

Usuario Interno: Superar las expectativas- Satisfacer las necesidades no establecidas- Responder a los requerimientos básicos- Conseguir la adhesión incondicional y el compromiso del personal. Ganarse la confianza del personal. Prevenir conflictos internos.

Usuario Externo: Superar las expectativas- Lograr la satisfacción del cliente- Ganarse la confianza del personal- Prevenir quejas y reclamaciones- Satisfacer las necesidades no establecidas- Responder a los requerimientos básicos.

7.5. VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS.

Una vez que hemos prestado los servicios a los usuarios, es conveniente proceder a la valoración de su satisfacción siguiendo tres pasos:

Paso 1: Técnicas de investigación cualitativa.

Paso 2: Técnicas de investigación cuantitativa.

Paso 3: Análisis Estratégico.

PASO 1:

El análisis cualitativo está basado en observaciones no numéricas, en los que los participantes no son considerados como muestra estadística y los resultados nunca son proyectados a una población mayor.

Las técnicas utilizadas presentan como características una estructura metodológica abierta, el uso de datos subjetivos, la amplitud de detalles sobre tendencias, motivaciones, actitudes y reacciones distintas hacia productos y servicios.

Es por tanto un método de investigación adecuado para la evaluación y/o generación de ideas (hipótesis) y un paso preliminar en el desarrollo de un estudio cuantitativo para identificar las cuestiones previas que deben ser consideradas posteriormente a la hora de seleccionar los métodos cuantitativos adecuados.

PASO 2:

Por su parte, el análisis cuantitativo está basado en observaciones del comportamiento de un número elevado de usuarios, con un tamaño de la muestra con significación estadística, extrapolación de los resultados al conjunto del segmento o de la población y una estructura metodológica cerrada a través de un cuestionario estructurado.

El método seleccionado dependerá de una serie de condicionantes o criterios de selección que determinarán el tipo de encuesta a realizar.

ENCUESTA TELEFÓNICA:

Información precisa. Interacción con entrevistado. Límite 15 minutos

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Presupuesto. Cantidad y tipo de información. Audiencia objetivo. Calendario. Fiabilidad/calidad información.

ENCUESTA POR CORREO

Gran cantidad de información detallada. Baja tasa de respuesta. Coste razonable.

ENCUESTA PERSONAL

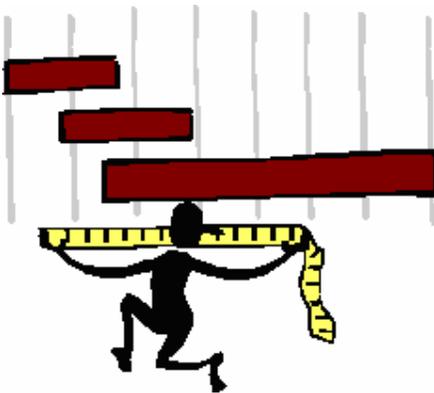
Calidad de información

Cuestiones específicas

Coste elevado.

PASO 3:

Por último, y basado en las dos etapas anteriores, se conforman grupos de respuesta homogéneos en relación a los atributos de calidad, pudiendo de esta manera identificar estrategias por segmentos diferentes.



7.6. MODOS DE VERIFICAR LA EXCELENCIA:

7.6.1 MEDICIÓN DE LA EXCELENCIA

Plantearnos la necesidad de medir la calidad tiene su justificación, pues todo aquello que no se puede medir no se puede mejorar.

Ahora bien, debe quedar bien en claro que la medición no mejora la calidad directamente, pero sí contribuye al desarrollo de la estrategia de la calidad, ya que permite conocer los niveles de calidad brindados, reconocer los logros obtenidos y obtener las áreas de potencial mejora. Por tanto, es necesario conocer y medir cómo se están preparando los servicios, tanto interna como externamente, para poder mejorar los logros.

Existen dos tipos de indicadores de calidad, utilizados para conocer la evolución de la calidad en una Organización.

LOS INDICADORES DE PROCESOS:

- Son los que informan sobre las actividades de un proceso.
- Son los utilizados para motivar al personal y controlar el proceso.
- Son los que se centran en las causas.

LOS INDICADORES DE RESPUESTA:

- Son los que informan sobre los resultados de un proceso.
- Son los usados para controlar y hacer un seguimiento de los recursos.
- Son los que se centran en los efectos.

7.7. ORIENTACIÓN METODOLÓGICA EN UN PROCESO DE MEDICIÓN DE LA EXCELENCIA

La implantación de un sistema de calidad, persigue varios objetivos:

- Determinar los logros alcanzados.
- Tomar decisiones en base a resultados.
- Identificar o priorizar problemas.
- Comprender expectativas.

En definitiva, se trata de medir la calidad global del servicio prestado, y para ello, se recurre a un enfoque metodológico por pasos que se presentan a continuación.

PASOS

- 1º RECONOCER LÍNEAS DE SERVICIO.**
- 2º RECONOCER PRODUCTOS Y SERVICIOS.**
- 3º LOGRAR ATRIBUTOS E INDICADORES.**
- 4º ESPECIFICAR ESTÁNDARES Y OBJETIVOS.**
- 5º RECONOCER FUENTES PARA MEDICIÓN.**
- 6º ELEGIR RESPONSABLES.**
- 7º DETERMINAR EL NIVEL CALIDAD POR ÁREA.**
- 8º DETERMINAR PLANES DE ACCIÓN.**

Como se puede comprobar, la metodología ha de seguir una cadena lógica, descendiendo de conceptos más generales, a otros más concretos, basados en la medición de la calidad global del servicio, la identificación de las líneas del servicio más significativas y los servicios y productos que forman parte de cada línea.

7.7.1 EL COSTE DE LA EXCELENCIA Y DE LA NO-EXCELENCIA.

La medición de la excelencia lleva siempre aparejado un coste, que depende de si se pretende medir el coste de la excelencia o el coste de la no excelencia de una Organización. Las diferencias fundamentales entre estos costes son:

MEDICIÓN DE LA EXCELENCIA

Medición continuada- Enfoque a corto plazo- Basado en hechos- Asuntos de alta prioridad.

MEDICIÓN DE LA NO-EXCELENCIA

Medición periódica- Enfoque a largo plazo- Basado en juicios de valor- Evolución global de la mejora en la excelencia.

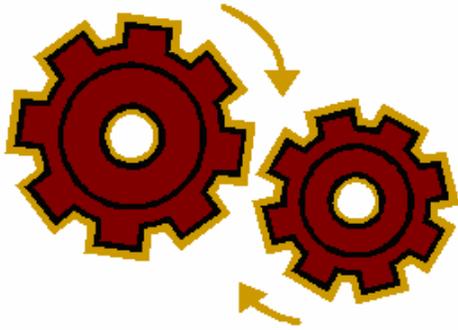
En este sentido, el "Coste de la No Excelencia" se emplea para determinar hasta qué punto incurre la Organización en costes evitables.

El cálculo del "Coste de la No Calidad" proporciona una estimación de los procesos que absorben una cantidad significativa de recursos y que incurren en costes de importancia por fallos del proceso.

ANOMALÍAS INTERNAS- ANOMALÍAS EXTERNAS- COSTES DE DIRECCIÓN- COSTES DE PREVENCIÓN- COSTES DE LA NO CALIDAD.

Por su parte, los costes de la calidad son aquellos que están asociados con actividades que específicamente prevengan los defectos de producción o resulten de los mismos.

7.7.2 LA EXCELENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. LAS CAUSAS Y LA MECÁNICA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.



Sólo las personas motivadas y entusiastas pueden llevar a cabo los procesos de calidad con éxito. Para producir servicios o productos de alta calidad se requiere que las personas reciban, por parte de su organización, una gestión de alta calidad.

Para ello es necesario conocer el rendimiento que generan los recursos humanos en las actividades que desarrollan y en base a los mismos, incentivarlos a través de

recompensas.

En función de la consideración que para los recursos humanos tengan estos incentivos, se conseguirá una mayor o menor satisfacción en el personal. En definitiva, la dinámica en la satisfacción se puede esquematizar de la siguiente manera:

Rendimiento (logros)- Recompensas intrínsecas- Recompensas extrínsecas- Nivel de recompensa que se considera justo- Satisfacción.

En este sentido, los aspectos claves considerados por el personal de una organización con relación al proceso de satisfacción son:

Habilidad-experiencia- esfuerzo- edad- antigüedad- formación- rendimiento pasado- rendimiento actual-. aportaciones que la persona considera aporta al puesto- aportaciones y resultados percibidos de otras personas que sirven de referencia- características del puesto percibidas- importe que la persona considera que debería recibir-. Importe que la persona considera que recibe realmente- nivel- dificultad- períodos de tiempo-. Grado de responsabilidad-. Resultados percibidos de otras personas que sirven de referencia-. Resultados reales percibidos- satisfacción- insatisfacción- sentimientos de incomodidad y privilegio.

7.7.3 EL ROL DE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Lograr motivar al personal en una Organización es una tarea que corresponde al equipo directivo de dicha Organización, que debe conocer perfectamente qué hacer para organizar los recursos humanos de los que dispone y cómo hacerlo para alcanzar una alta motivación.

MEJORA DEL PERSONAL

Seleccionar adecuadamente al nuevo personal según el perfil del puesto.

Promocionar y transferir al personal según las habilidades de cada cual.
Adecuar el puesto a las características personales.

Formar, entrenar, actualizar, reeducar.

QUÉ HACER- CÓMO HACERLO.

Reconociendo las diferencias individuales.

Encontrando al candidato idóneo para cada puesto.

Utilizando los premios al rendimiento.

Comprobando la equidad del sistema.

MOTIVACIÓN:

Desde el punto de vista, la actitud y aptitud del equipo directivo es fundamental, que debe tratar de evitar las siguientes pautas de comportamiento que llevan inmediatamente a la desmotivación del personal:

DESMOTIVACIÓN:

- Usar un liderazgo autoritario
- Establecer normas para todo, desarrollar procedimientos estandarizados y controlar su cumplimiento.
- Delimitar las funciones de los puestos como unidades independientes y no permitir desviaciones.
- Sancionar y criticar los desempeños pobres y que su personal tema los fallos.
- Procurar que nada se haga sin su consentimiento (firmarlo todo o dar el Vº Bº a todo)
- Proponer incrementos retributivos de acuerdo con su criterio y no preocuparse de la equidad.

7.7.4 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado.

La comunicación dentro de la Organización es una herramienta fundamental y necesaria para una buena gestión de los recursos humanos que, sin duda, redundará en el beneficio de toda la organización y en las relaciones con sus clientes internos y externos.



Sistema de comunicación- Fuente de información- Información técnica: qué hacer, cómo y cuándo hacerlo- Información de coordinación, quién trabaja, con quién- Información motivadora y de actitudes: aliento. Desempeño efectivo de personas y grupos y de la organización como un todo. Ajuste a las características del sistema de trabajo. Habilidades personales de comunicación.

Una comunicación eficaz en una organización se basa en una serie de **principios** que deben ser observados por todos los miembros de la misma. Estos son:

Principios en la comunicación eficaz:

- Estar seguros del objetivo y del significado de la comunicación; evitar ambigüedades.
- Tener en cuenta los factores humanos y ambientales.
- Saber escuchar y comprender a los otros.
- Estar sensibilizados a la retroalimentación y hacer las aclaraciones necesarias.
- Tener seguridad de haber sido comprendido; preguntar no si se ha entendido, sino, qué se ha entendido.

Por otro lado, se pueden dar distintas alternativas de comunicación, basadas en su direccionamiento. Así, puede darse **la comunicación ascendente, descendente u horizontal**, en función del interlocutor al que nos dirigamos.

La comunicación ascendente: entrevistas, comités y reuniones, comités de empresa, buzones de iniciativas, encuestas-

La comunicación horizontal: comités y reuniones.

La comunicación descendente: manual del trabajador

Cada una de estas comunicaciones, aporta una serie de beneficios y es por eso, que lo ideal en una organización, es la convivencia de los tres tipos de comunicación.

Beneficios de la comunicación descendente:

- Incentiva a mejorar la capacitación profesional.

- Reduce la conflictividad.
- Incrementa el rendimiento
- Incrementa la identificación con la organización.
- Eleva la autoestima del personal al sentirse parte de la organización.

Beneficios de la comunicación ascendente:

- Mejora el clima interno
- Aumenta la coordinación
- Integra la organización
- Fomenta la innovación.

Existen una serie de **obstáculos o barreras en la comunicación** de una organización que pueden deberse a múltiples causas y que reducen enormemente el intercambio de información, pudiendo incluso reducir la eficiencia y eficacia en la actuación de la misma.

Estas barreras pueden ser:

Psicológicas. Diferencias de actitudes, necesidades y valores entre el emisor y el receptor.

Ruidos. Distorsiones que pueden aparecer en los canales y /o medios de comunicación que impiden la adecuada recepción del mensaje.

Individuales. Determinadas características del emisor frente al receptor y viceversa influyen y modulan la comunicación. Se debe considerar la edad, la educación, la inteligencia, el lenguaje, etc. como factores que, combinados, afectan al proceso de comunicación.

Falta de retroalimentación.

7.7.5 LA TRASCENDENCIA DE LA FORMACIÓN ACORDE.

La formación acorde es toda acción dirigida a desarrollar profesional y personalmente a cuantos forman parte de la Organización.

Este desarrollo profesional y personal depende de la capacidad de aprendizaje que tengan sus miembros, entendida como la capacidad de incorporar conocimientos que amplían la aptitud para hacer cosas que previamente no podían realizar.

El aprendizaje, para que sea eficaz, exige una responsabilidad individual, una responsabilidad de la organización y una responsabilidad directiva.

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL:

Mediante la definición de expectativas que vendrán determinadas por el análisis de su realidad (¿Qué carencias tengo?) y sus planes y metas (¿Hacia dónde quiero progresar? ¿Qué quiero ser?).



RESPONSABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN:

Ofrecer medios y recursos.

Facilitar la tarea de identificación de las necesidades de formación y de creación de metas informando sobre la misión de la empresa, sus planes y sus compromisos hacia los empleados.

RESPONSABILIDAD DIRECTIVA:

Favorecer la aplicación de lo aprendido.
Incentivar la formación ofreciendo alternativas.
Evaluar la formación recibida y su utilidad.

Se puede sostener, que el aprendizaje ha sido positivo cuando también lo ha sido el cambio producido en la persona, ya que:

- SABE MÁS QUE ANTES
- COMPRENDE LO QUE NO ENTENDÍA
- HA CAMBIADO SU OPINIÓN RESPECTO A UN DETERMINADO TEMA
- SE INTERESA Y VALORA ALGO QUE ANTES NO MERECE SU ATENCIÓN.
- DESARROLLA UNA NUEVA ACTIVIDAD.

Desde este punto de vista, la formación ha de ser entendida en una organización como:

...una inversión y no un gasto...
...orientada a mejorar el desempeño...
...con participación de los mandos...
...necesaria para la organización...
...demostrando interés por el empleado...
...siendo motivante y...
...ayudando a transmitir los valores de la organización.

7.8 GESTIÓN DE LAS INNOVACIONES.

7.8.1 PASOS DE UN PROYECTO DE GESTIÓN DE LAS INNOVACIONES.

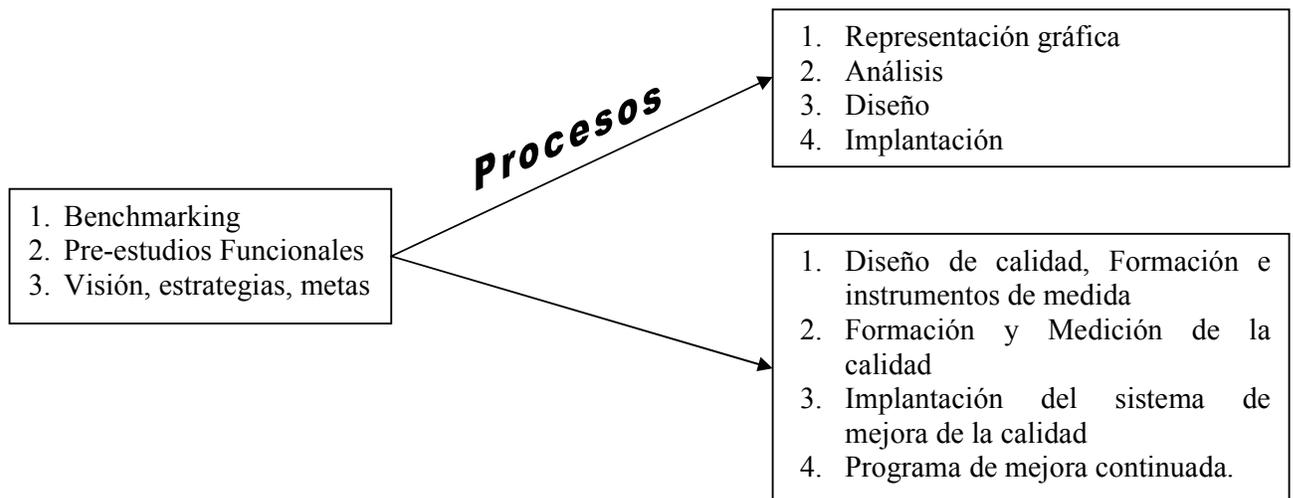
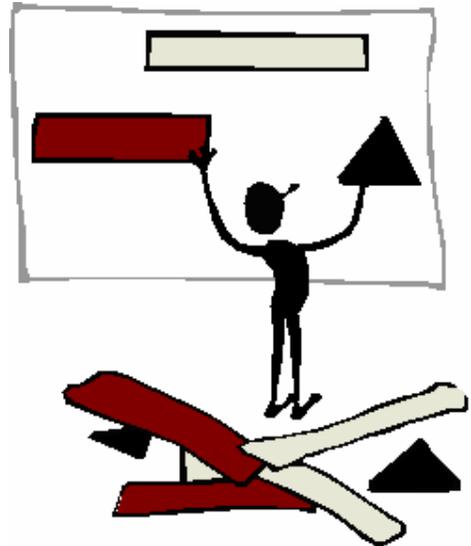
Un proceso de gestión del cambio busca la calidad total en una organización e incide dentro de la misma en tres aspectos fundamentales:

PERSONAL (Formación del personal).

PROCESOS (Análisis y diseño de procesos).

SISTEMAS DE INFORMACIÓN (Herramienta de ayuda en la ejecución de procesos y medición de resultados).

A continuación se recoge de forma genérica, las fases de un proyecto de gestión de las innovaciones en una Organización.



7.8.2 EL RECHAZO A LAS INNOVACIONES.

Tanto las innovaciones como el cambio son algo situacional. Puede ser un nuevo lugar de trabajo, un nuevo jefe o un nuevo procedimiento. Todo cambio o innovación, lleva aparejado un proceso de transición, proceso psicológico en el que las personas entran cuando se anuncia el cambio.

El cambio produce la transición y ésta empieza con el abandono de algo. Eso genera resistencias.

Cualquiera que sea el cambio que se introduzca en una organización la resistencia al mismo aparece porque el cambio amenaza a los actuales modos de hacer las cosas, las actitudes tradicionales y las relaciones establecidas.

La resistencia al cambio puede ser de tres tipos:

- -individual
- -organizativa/cultural
- -del entorno.

La resistencia es un mecanismo de protección ante el miedo que produce el cambio, sea del individuo, de la organización o del entorno y puede ser una respuesta emocional a una situación determinada.

Normalmente no se explicita, por lo que no es fácil de detectar.

Las resistencias colectivas al cambio surgen si se percibe una incompatibilidad entre el objetivo del cambio y el objetivo de supervivencia del sistema. En cualquier caso, no hay que luchar contra ellas, sino trabajar con ellas.

En este sentido, trabajar con ellas supone gestionar un cambio basado en la suma de información y formación a los miembros de la organización.

TRANSFORMACIÓN-INFORMACIÓN-FORMACIÓN

La superación de la resistencia al cambio ha de producirse dentro de unos ciclos normales de resistencia y apertura posterior. Esta resistencia al cambio puede haber sido generada por diferentes motivos que, una vez reconducidos de manera adecuada a través de la información, involucración y formación, convertirán esta resistencia inicial en apertura final al cambio.

Trae a la luz oportunidades y beneficios personales- Estimula creatividad y participación de otros- ciclo de apertura- Informar, involucrar y formar- refuerza la apertura- El desconocimiento conduce a – Cambio- Refuerza la resistencia- Amenaza al Ego, Miedo- Ciclo de Resistencia- Desencadena – Comportamiento defensivo- Ataque/evasión.

CAPÍTULO 8: LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

8.1. LA EQUIDAD DE INFORMAR Y SER INFORMADO:

Facilite una comunicación abierta.

Un líder usa la comunicación para reunir, procesar y transmitir información esencial para el bienestar de la Organización. Debido a que la comunicación se mueve en muchas direcciones, los líderes deben considerar atentamente las necesidades de los nuevos empleados, de los superiores y de los miembros del equipo. Si las necesidades comunicativas importantes no se cumplen, los resultados del equipo de trabajo se resentirán. Generalmente, el líder del equipo puede facilitar del diálogo en respuesta a las necesidades informativas de la empresa. A continuación se muestran algunos ejemplos típicos:

Las aptitudes de transmitir y de escuchar son esenciales para una buena comunicación

La claridad con la que se transmiten las instrucciones marca la diferencia entre ganar y perder.

Los estudios verifican que los mejores líderes son buenos comunicadores. Han aprendido a dar instrucciones claras, a ser receptivos a las preguntas y sugerencias y a mantener bien informadas a las partes correspondientes. Los estudios confirman también que hay una relación positiva y directa entre la comunicación (el entendimiento) y: productividad, mejor resolución de los problemas, reducción de las quejas, reclamos y sugerencias, ideas para mejorar la metodología, mejores relaciones de trabajo, mayor satisfacción personal.

Es necesario revisar las aptitudes comunicativas:

Los mensajes se entienden más fácilmente cuando se emplea un dominio pleno del lenguaje.

La información compleja se comprende más fácilmente cuando se es más claro utilizando ejemplos específicos y comparaciones.

Los conceptos claves se recuerdan mejor cuando se utiliza la repetición para remarcarlos.

Organizar un mensaje antes de transmitirlos facilita su comprensión.

El emisor puede valorar el grado de comprensión del receptor preguntándole si lo entiende.

Escuchar es más eficaz cuando se concentra en el emisor y en aquello que está diciendo.

La comprensión es más fácil cuando no se hacen juicios de valor hasta que el emisor finaliza el mensaje.

El receptor puede mejorar la comprensión parafraseando periódicamente el mensaje al emisor.

Los que saben escuchar tienen preparada su respuesta cuando el emisor deja de hablar.

El hecho de enviar y recibir mensajes se intensifica cuando las partes mantienen un buen contacto visual.

La comunicación integral influye cada vez más en la estrategia de las organizaciones de allí su gran importancia.

La comunicación es un mundo cada vez más complejo y especializado, de vital importancia para el éxito de cualquier organización, que exige la búsqueda de los instrumentos más adecuados en cada caso.

En este sentido, la comunicación externa sirve para transmitir la personalidad y objetivos de una organización y establecer relaciones con sus públicos, además de fomentar un conocimiento mutuo entre la misma y esos grupos.

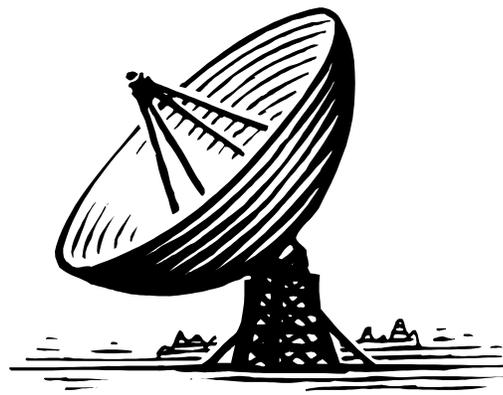
La comunicación es, por tanto, un instrumento de gestión y dirección importante; de hecho, la demanda de comunicación como instrumento de la dirección está ampliando sus horizontes.

Es más bien, una actitud a compartir, por lo que la función corresponde a todo el personal y, en especial, a los directivos. Es algo más que transmitir. "el qué", "a quien", "como" y "cuándo" adquieren una relevancia especial. En suma, siempre debería haber un por qué de la comunicación.

8.2. CRITERIOS FUNDAMENTALES EN LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Las Unidades de Organización producen importante y valiosa información, por lo tanto es necesario que cuenten con los medios de comunicación para transmitirla de la mejor manera.

La relación con los medios es una parte esencial de la gestión de las Organizaciones y en períodos de crisis ésta puede, incluso, ayudar a maximizar los



beneficios y minimizar los riesgos. Para los funcionarios, la comunicación tiene que ser mucho más que una "buena imagen". Les tiene que ser de utilidad para lograr nuevas y mejores situaciones, para motivar a los empleados, para enfrentarse a retos competitivos y sobre todo para paliar a lo fortuito.

La dirección de una Organización tiene que estar convencida de las ventajas de comunicar externamente información interna. Hacerlo de este modo, atendiendo a una serie de ponderaciones básicas en la relación con los medios, asegurará no sólo una buena imagen de la Organización, sino un clima de confianza mutua entre los medios y la propia Organización.

Estas ponderaciones son:

- Nitidez.
- Investigación.
- Dominio de la materia.
- Viabilidad.
- Franqueza.
- Trato justo al personal.

8.3. LA TRASCENDENCIA DE LA REPRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

La trascendencia de la representación de la Organización es un hecho incuestionable. El ofrecer una buena o mala imagen hacia el exterior es uno de los factores que más directamente inciden en el éxito o en el fracaso de la Organización.

Lamentablemente existen muchos directivos que no se han dado cuenta de la importancia que tiene una buena imagen para su Organización y no consideran la trascendencia de la opinión pública.

Toda Organización cuenta además con una serie de ventajas competitivas, a partir de las cuales puede construir una imagen corporativa coherente y diferenciadora.

Como ejemplo de transmisión exterior, todo empleado trata de "vender" lo que su Unidad de Organización produce, manteniendo contactos con el mundo exterior e irradiando la mejor imagen posible.

8.4. EL PAPEL DEL DIRECTOR DE COMUNICACIONES.

En el mantenimiento de unas adecuadas relaciones con los medios de comunicación los objetivos perseguidos son de dos tipos:

ESTRUCTURALES:

- Incrementar la notoriedad de la Organización.
- Difundir una imagen definida en la estrategia de comunicación (favorable) o, al menos, una imagen conforme a la proyectada externamente de acuerdo a sus intereses, o sea la deseada por la organización.
- Favorecer un juicio positivo hacia la Organización o, al menos, suscitar un movimiento de empatía y de comprensión.

COYUNTURALES:

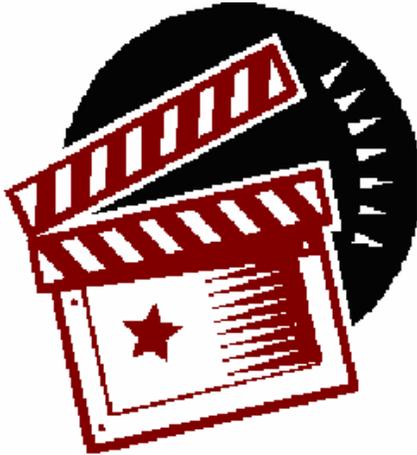
- Transmitir información de utilidad al usuario de los servicios en lo que concierne a la Organización.
- Difundir información relacionada con la Organización y que esté ligada a una actualidad de interés general.

Siendo la figura del director de comunicación de la organización el nexo de unión entre la misma y los medios de comunicación, este debe de observar ciertas **reglas básicas** para que los resultados de esta comunicación sean lo más fructíferos posible:

- Conocer profundamente su organización, su actividad, su estructura y sus integrantes principales.
- Conocer profundamente su manejo interno.
- Profundizar en su base de datos.
- "Encauzador -posibilitador", nunca "inconveniente".
- Ganarse la confianza/credibilidad. No se trata sólo de "vender".
- Accesibilidad.
- Evitar la crítica.
- Defender los intereses de su empresa, conociendo los límites.
- Evitar las mentiras. Afrontar las situaciones.

Es necesario que todo empleado disponga de una información significativa sobre "lo que hace" y "dónde está ubicado", pero, sobre todo, que lo conozca el director de comunicación. En este sentido, lo ideal es que nadie, pero desde luego jamás un director de comunicación, debe enterarse por los medios de comunicación de lo que sucede en su Organización.

RASGOS CARACTERÍSTICOS DE UN DIRECTOR DE COMUNICACIONES:



Los rasgos de un director de comunicaciones deben ser:

- Talento para realizar un buen análisis de la situación.
- Ser competente en la comunicación.
- Tener capacidad y ser resolutivo.
- Retener los datos importantes de una situación determinada.
- Observar la realidad.
- Tener visión de futuro.

RESPONSABILIDADES DE UN DIRECTOR DE COMUNICACIONES:

- Dar mensajes con buena definición.
- Tener identificados a los destinatarios de dichos mensajes (públicos).
- Relacionar métodos y procedimientos.
 - Desarrollar y mantener buenos contactos, internos y externos a la Organización.

8.5. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN.

8.5.1. CONSIDERACIONES GENERALES.

La comunicación es por demás beneficiosa, pues aumenta los conocimientos de las personas sobre la realidad que les circunda, al mismo tiempo que contribuye a crear un buen ambiente en:

- La toma de decisiones dentro de una Organización
- El diseño de los procedimientos.
- Los pasos a seguir por la organización.

La información correcta, dicha oportunamente, borra los equívocos y evita la deformación en los mensajes.

Proporciona seguridad a todos los agentes sociales implicados en el proceso ante los hipotéticos cambios en las condiciones.

Permite desarrollar la participación, transmitiendo el compromiso asumido con los objetivos estratégicos del servicio.

Una comunicación transparente comprende un conjunto de acciones encaminadas a alcanzar los objetivos que en él se definen, localizando o estableciendo los canales de información adecuados para la transmisión de mensajes.

Los objetivos de una buena comunicación permiten lograr el éxito ante un cambio en dicha Organización y pueden ser: globales o específicos

Global: Busca recrear un clima social y laboral favorable entre todas las personas involucradas respecto a un proceso determinado.

Específico: Busca la comunicación de cada operación concreta con los involucrados, pero enfocando esta comunicación al desarrollo específico de la operación. En este punto podemos distinguir dos tipos de comunicación:

Comunicación Externa:

- Buscar consenso dentro de la sociedad.
- Transmitir a través de los medios de comunicación la lógica y las estrategias.
- Lograr el apoyo de los trabajadores, representantes sindicales, partidos políticos e instituciones relacionadas, dando respuestas espontáneas promoviendo la necesidad de cambio.

Comunicación Interna.

- Producir una comunicación transparente y concreta concordante con los objetivos.
- Fortalecer la cooperación entre los integrantes de la Unidad de Organización.
- Rehusar enviar mensajes distorcionados y utilizar información puntual, ordenada y constante.
- Buscar la unión entre todos los integrantes de la Organización.

En toda buena comunicación se debe contemplar la comunicación que se da entre los integrantes de la organización, es decir, la comunicación interna, con otras organizaciones, es decir la comunicación externa, y la que se da institucionalmente.

También debe estar basada en los siguientes principios:

Presentación y Desarrollo del Proceso de Cambio

Acciones de carácter genérico

- Elegir los responsables de comunicación de un proyecto
- Determinar los hitos básicos de comunicación
- Confirmar definitivamente el cambio de una gestión

Acciones de comunicación Interna

-
- Utilizar canales de comunicación existentes.
- Utilizar nuevos canales de información.
- Realizar reuniones informativas.
- Evaluar el clima social y laboral.
- Realizar reuniones con los trabajadores de la Organización.

Acciones de comunicación externa

- Campaña de difusión de las características y objetivos del proceso en los medios de comunicación: entrevistas y ruedas de prensa.
- Presentación y promoción del proceso a las principales organizaciones relacionadas con el mismo.

8.5.2. CUALIDADES DE UNA PLANIFICACIÓN EN COMUNICACIÓN:

Cuando hablamos de un Plan de Comunicación tenemos que tener en cuenta que debe abarcar los tres tipos de comunicación, es decir, que deberá abarcar la comunicación interna, la externa y la institucional.

La comunicación debe ser abierta, transparente e integral y basada en los siguientes principios:

- Difundir información real acerca del proceso.
- Difundir de un modo traslúcido todo lo que hace a los procesos.
- Todo proceso debe generar confianza y seguridad de estar bien realizado.
- Garantizar que se cumplirá con los requerimientos sociales
- La organización debe brindar una imagen de eficiencia.

8.5.3. PUNTOS DE VISTA PRÁCTICOS DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN.

Existen una serie de puntos de vista prácticos o consideraciones técnicas a tener en cuenta. A continuación se detallan:

- **ESTUDIO DE LA REALIDAD Y EVALUACIÓN DE ELEMENTOS DECISIVOS.**

El estudio debe abarcar todos aquellos aspectos o factores que de una forma u otra han de ser tenidos en cuenta a la hora de definir una comunicación. Este estudio puede agruparse en tres paneles:

Estudio de la Situación: Análisis del Entorno – Externo e Interno.

Estudio de los Efectos del Proyecto

Estudio de las Vías de Comunicación disponibles.

2. ESTUDIO DEL MAPA DE ACTITUDES



Cuando se produce el cambio existen diferentes tipos de actitudes dentro de las Organizaciones involucradas. Un Plan de Comunicación debe pretender involucrar a todos los integrantes de la Organización, para lograr un buen ambiente entre ellas. Para lograrlo, es necesario buscar tácticas de comunicación coherentes con las técnicas utilizadas más comunmente dentro de los equipos de trabajo.

Rango de coherencia en la posición asumida

Grado de apoyo al proceso/ Tendencia a bloquear- Tendencia a potenciar

Opositores- Neutrales- Prescriptores- Indiferentes

Inconformistas- Incondicionales.

3. REPERCUSIÓN EN LA SOCIEDAD

A la hora de diseñar una buena comunicación es fundamental tener en cuenta la discusión que producirá el proceso de innovación

Cada uno de los tipos de debate posibles (simbólico, residual, técnico y político) tiene sus características diferenciales e influye sobre las posiciones de las partes interesadas, fomentando unas sobre otras e influyendo, por tanto, en la composición del mapa de actitudes.

Proceso de cambio: Debate simbólico- Debate Político- Debate Residual- Debate Técnico.

4. DESTINATARIOS Y TÁCTICAS DIFERENCIADAS DE COMUNICACIÓN.

Un punto fundamental a tener en cuenta en un Plan de Comunicación es el análisis de los destinatarios y sus principales características y la dirección de los mensajes, medios y soportes de cada acción comunicacional, en función de los destinatarios objetivo.

8.5.4. PASOS A SEGUIR EN UNA BUENA COMUNICACIÓN

Cuando queremos cambiar algo, tenemos que pensar en que dicho proceso tendrá una duración determinada y que requiere el establecimiento de una estrategia de comunicación que contemple el diseño de diferentes tácticas en las fases del proceso, que tenga claridad en el objetivo, que identifique los posibles receptores y los mensajes a transmitir.

Se puede estructurar una buena comunicación en 4 pasos:

Paso 1: El Objetivo- Contenido: Objetivos, ventajas, condiciones
Destinatarios principales: Usuarios, Opinión Pública, Funcionarios y trabajadores.

Paso 2: La resolución y el inicio del proceso- Contenido: Razones y ventajas específicas. Procedimientos, condiciones, normas que regulan el proceso-
Destinatarios Principales: Usuarios, Funcionarios y Trabajadores, Posibles licitadores, Organizaciones de consumidores.

Paso 3: La difusión del proceso- Contenido: Cumplimiento y resultados del proceso (indicadores, ofertas, criterios de adjudicación, adjudicatarios, condiciones acordadas...) Destinatarios Principales: Usuarios. Licitadores, Funcionarios y trabajadores, Opinión.

Paso 4: Funcionamiento de la organización en el nuevo sistema de gestión. Contenido: Las informaciones obligatorias y/o pactadas- Las informaciones "voluntarias" de todo tipo- Destinatarios Principales: Usuarios, Trabajadores- Opinión Pública.

PASO I: EL OBJETIVO-

Objetivos estratégicos de esta fase:

(Mensajes de apoyo- Mensajes en Contra)

- Hacer comprensible el proyecto a los colectivos involucrados.
- Crear un clima favorable previo
- Conseguir apoyos necesarios
- Informar y formar

- Difundir ventajas y experiencias exitosas de procesos similares.
- La decisión ha sido minuciosamente analizada por el equipo directivo
- Transmitir solvencia, credibilidad y firmeza
- Difundir una actitud abierta
- Demostrar capacidad de negociar pero con firmeza.
- Difundir ventajas y objetivos.

PASO II: LA RESOLUCIÓN Y EL INICIO DEL PROCESO

Objetivos estratégicos de esta fase

(Mensajes de Apoyo- Mensajes en Contra)

- Explicar la situación de la organización.
- Explicar las razones y ventajas específicas que justifican el proceso de cambio adoptado (sociales, jurídicas, técnicas y económicas).
- Enunciar los objetivos del equipo directivo respecto al proceso de cambio.
- Describir el procedimiento seleccionado para llevar a cabo el proyecto de cambio del sistema de gestión.

PASO III: LA DIFUSIÓN DEL PROYECTO

Objetivos estratégicos de esta fase

- (Mensajes de Apoyo- Mensajes en Contra)
- Informar a la población del entorno de la organización del cumplimiento de los objetivos y compromisos enunciados.
- Describir los principales aspectos del proceso plasmados en los documentos del proyecto.
- Resultados obtenidos hasta esta fase.

PASO IV: FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EN EL NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN.

Objetivos estratégicos de esta fase

(Mensajes de Apoyo- Mensajes en Contra)

- Informar a la población del entorno del cumplimiento estricto de los objetivos.

- Describir aquellas mejoras de la organización producidas.

CAPÍTULO 9: EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

9.1. PROYECTO DE CALIDAD TOTAL

9.1.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL LA CALIDAD TOTAL significa aplicar la filosofía de gestión de forma CONSTANTE en el tiempo.



Los parámetros de los Modelos de Excelencia que aplique la Organización, deberán operar de forma que se avance sistemáticamente hacia el logro de la excelencia de la organización.

Toda acción que tiende a la calidad exige una actitud permanente de MEJORA CONSTANTE encaminada a alcanzar o mantener un nivel óptimo de servicios al ciudadano. Por tal motivo, hay que desarrollar las MEJORES PRÁCTICAS existentes.

Por consiguiente, el rediseño de los procesos es de fundamental importancia, porque lleva implícito una mejora constante y el buen funcionamiento de la Organización que se siente impulsada a la búsqueda continua de la calidad en todos sus servicios.

Visión y Estrategia de la Calidad (fase 1)

Análisis (Fase 2)

Implantación Piloto (Fase 3)

Implantación Total (Fase 4)

La "Calidad Total" es una forma de gestión, un mejor modo de llevar adelante una Unidad de Organización, cuyas principales características distintivas son:

- Privilegiar al ciudadano como usuario de la Administración Pública.
- Realizar una administración basada en hechos reales.
- Motivar al mejor desempeño a los recursos humanos
- Desarrollar con excelencia todos los procesos.

9.1.2. ELEMENTOS DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad total está compuesta por los siguientes elementos:

1. PRIVILEGIAR AL CIUDADANO COMO USUARIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA POR SOBRE TODAS LAS OTRAS ACTIVIDADES.

- Los ciudadanos son la razón de ser de todos los actos de gobierno, pues un gobierno sin ciudadanos, no existe.
- La calidad total tiene como fundamento aumentar el valor de los servicios prestados a los ciudadanos.

2. LLEVAR ADELANTE UNA ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA REALIDAD

- Todas las decisiones deberán estar fundamentadas en la realidad.
- Todos los logros deben ser medibles, pues permitirán constatar las causas del problema.

3 INCENTIVAR LOS RECURSOS HUMANOS

- Los recursos humanos con que cuenta una Organización pueden ser incentivados y esta actitud producirá, sin ninguna duda, cambios que aportarán soluciones a problemas que surgen dentro de ella.
- Se debe promover e incentivar la participación de todos los agentes de la Organización desde los estamentos más altos hasta los más bajos.

4 LOS PROCESOS DEBERÁN DESARROLLARSE SOBRE LA BASE DE LA FILOSOFÍA DE LA MEJORA CONSTANTE.

- No hay dudas que el desarrollo de los procesos hacen a la Organización. Los servicios que se brindan a los ciudadanos se desarrollan a través de los procesos.
- Los procesos deben ser revisados para ser mejorados e incrementar su eficacia, con el objetivo de brindar servicios cada vez más eficientes.

9.1.3. AUTOEVALUACIÓN: FUNDAMENTO DE LA CALIDAD TOTAL.

La autoevaluación de la Organización, implica un análisis exhaustivo de todos sus procesos para obtener la excelencia en el desarrollo y desempeño de los mismos. Generalmente se realiza una vez al año.

La autoevaluación tiene valor sólo si se la considera dentro del marco de la calidad total o de la mejora continua. Si así no fuera, carecerá de valor, pues sólo servirá para mostrar nuestras carencias y no aportará las soluciones que esperamos.

La autoevaluación bien entendida sólo aporta beneficios y ayuda a la Organización a lograr:

RECOMPENSAS:

- Conductas y actitudes de conservación y refuerzo de los puntos fuertes
- Conductas y actitudes para conseguir mejoras allí donde sea posible.

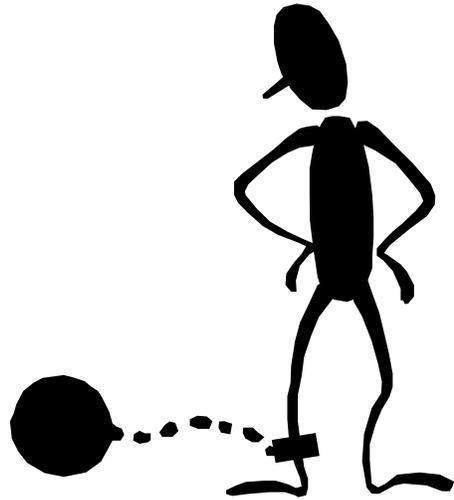
Y a evitar:

DIFICULTADES:

- Debido a que es un proceso de carácter interno, existe el riesgo de inclinarse por la autocomplacencia/ autoexigencia de cada Organización.

Existen una serie de alternativas para obtener el máximo rendimiento de la autoevaluación, limitando sus problemas. Estas son:

- Colaboración de evaluadores externos que aporten una visión independiente
- Integración de dos grupos diferenciados de autoevaluación
- Uso de herramientas alternativas de gestión de calidad relacionadas con la evaluación de los procesos de una organización: el benchmarking.



9.1.4. BENCHMARKING :

El benchmarking es la colaboración voluntaria que suele darse entre dos o más Organizaciones destinadas a intercambiar sus conocimientos y experiencias. Para lograr entender el éxito y mejorar los procesos internos, es necesario hacer comparaciones externas.

Existen varios tipos de benchmarking :

COMPETITIVO: Son las Organizaciones que pertenecen al mismo ámbito de actuación y que intercambian voluntariamente experiencias para solucionar algún problema común a todas ellas.

MULTISECTORIAL: Son las Organizaciones que buscan la solución a sus problemas observando a otras organizaciones que ya los han superado, y no son competidoras, pues pertenecen a otros ámbitos de la administración.

CUANTITATIVO: Son las Organizaciones que comparan sus resultados cuantitativos con los de otras Organizaciones.

CUALITATIVO: Son las Organizaciones que utilizan el análisis comparativo con otras Organizaciones, sobre su sistema de gestión.

INTERNO: Es el proceso comparativo se realiza en el interior de la propia Organización, entre los distintos servicios, para saber si se están ejecutando con excelencia.

Esta técnica se realiza ordenadamente, como cualquiera de las otras técnicas y herramientas de la calidad total:

PASO 1: SE ELIGEN LAS ACCIONES- sobre las que se aplicará la técnica del benchmarking.

PASO 2: SE IDENTIFICA UNA ORGANIZACIÓN- Del mismo ámbito de actuación o de otro diferente, que tenga mejores prácticas en aquello que pretendemos analizar mejorar.

PASO 3: SE ANALIZA LA ORGANIZACIÓN ELEGIDA- Para conocer qué procedimientos lleva adelante y poder compararlos con los de la propia estructura.

PASO 4: SE DESARROLLAN ACTIVIDADES- Para equiparar y en lo posible, superar, los resultados obtenidos por la Organización tomada como ejemplo.

PASO 5: SE TRATA DE QUE TODA LA ORGANIZACIÓN SE COMPROMETA. Para lograr la excelencia en el desarrollo de los procesos.

PASO 6: SE BUSCA LOGRAR UNA RÁPIDA APLICACIÓN DE TODO EL PROCESO- Ya que dilatarlo en el tiempo dificultará el logro de los objetivos finales.

PASO 7: SE REVISARÁ Y CONTROLARÁ- De forma periódica, los resultados obtenidos.

Finalmente hay que:

DEFINIR con precisión el área de investigación y redactar un cuestionario bien desarrollado para su cumplimiento. De esta forma centraremos el problema y obtendremos una mayor y mejor información.

LOGRAR la mayor información previa acerca del resto de organizaciones que deseamos que participen en el proceso.

OBTENER la firme decisión de poner en práctica los resultados obtenidos

CONOCER bien un procedimiento concreto, para lo cual es conveniente consultar al personal que lleva a cabo y no a la Dirección, ya que ésta quizá no conozca cómo se realiza en detalle dicho procedimiento.

9.1.5. MOTIVOS PUNTUALES DE FRUSTRACIÓN EN LOS PROCESOS DE CALIDAD TOTAL.

En este punto se presentan los motivos puntuales de frustración que pueden presentarse cuando se realiza un proceso de calidad total. Estos se presentan clasificados por los pasos de un proceso de estas características.



Período Inicial:

- La Alta Dirección no brinda una adecuada dedicación al tema.
- La planificación del trabajo no es la correcta para motivar adecuadamente al personal.
- Realizar una planificación errónea sobre la formación.
- Los resultados a corto plazo no son medidos y no se consigue la respuesta precisa.

Período de ajuste y difusión

- Comprensión equivocada del funcionario sobre la mejora constante.
- Funciones de calidad paralelas en los equipos de trabajo.
- Incremento de nuevos trámites.
- Control inadecuado y sistemas de incentivos no alineados con el proyecto de calidad total.

Período de integración

- Sistema de valores obsoleto. Cultura arraigada.
- Compromiso simulado y falta de responsabilidad.
- Carencias de integridad y dirección inconsistente.
- Estructura obsoleta y procesos, funciones y modelos de trabajo enfrentados a los lineamientos de la calidad total.

9.2. ADOPTAR DECISIONES

El benchmarking y el rediseño de procesos han de ir acompañados de una medición posterior de resultados y evaluación de los mismos.

Una vez conocido el resultado se podrá retroalimentar al sistema, con un proceso de mejora continua.

Por todo lo expuesto es de gran importancia el desarrollo de sistemas de soportes a la decisión que logren obtener esta información indispensable para alcanzar el éxito del cambio total.

9.2.1. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE SOPORTE A LAS DECISIONES

Permite a la Organización obtener información concreta y en detalle, sobre el cumplimiento de los objetivos de su gestión interna.

Los objetivos buscados son:

- Colaborar con el equipo directivo de la Organización en la toma de decisiones.
- Allanar y facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Apoyar la coordinación del equipo directivo
- Colaborar con la organización a definir su estrategia en función de los objetivos de gestión que se pretendan alcanzar.

Se deberá cumplir una serie de requerimientos para que sea considerado como decisiones tomadas.

POR EXCEPCIÓN.

El sistema debe estar organizado de modo tal que vaya de lo general a lo particular..

OPORTUNO

Se debe suministrar la información en el tiempo oportuno, pues si se da tarde, las decisiones podrían ser mal tomadas.

HOMOGÉNEO

La información debe ser similar durante todos los períodos y entra las distintas unidades operativas, favorecida por el sistema que la suministra.

COMPARATIVO

La semejanza permitirá establecer paralelismos o comparaciones, lo cual permitirá controlar y analizar mejoras en la evolución de las Unidades de Organización.

CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

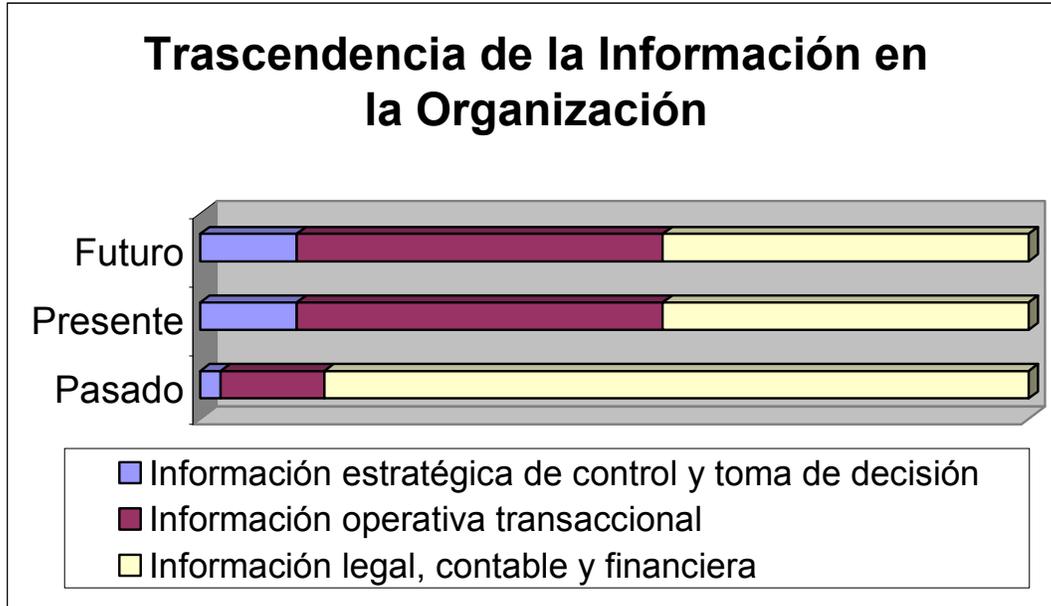
Se debe dar las explicaciones correspondientes a las irregularidades detectadas.

FLEXIBLE.

Debe aserir adecuarse a nuevas estructuras organizativas, situaciones o requerimientos de la Dirección.

9.2.2. DESARROLLO DE LOS MÉTODOS DE INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN.

Con el transcurso del tiempo, la importancia de la información que maneja una Organización en un período de tiempo determinado ha ido variando y se ha tornado de gran importancia la información estratégica, la información de control y la toma de decisiones, disminuyendo la información legal, contable y financiera.



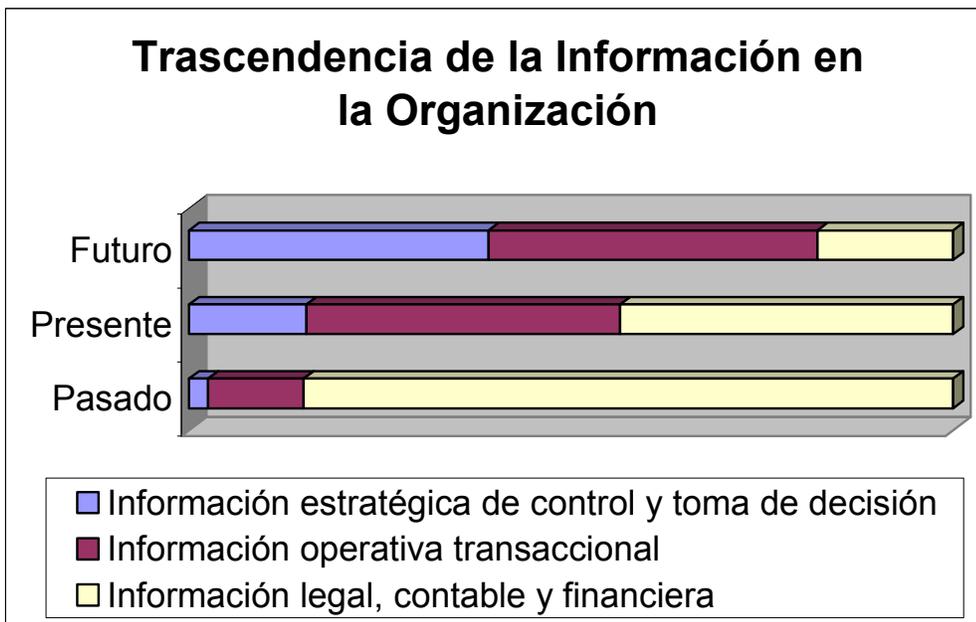
9.2.3. EL PORVENIR DE LOS MÉTODOS DE INFORMACIÓN

Con el tiempo, los sistemas informáticos transaccionales realizarán de forma automática, los requisitos legales y contables.

Dichos sistemas deberán realizar la actividad operativa diaria de las organizaciones, ofreciendo información con el máximo detalle para cubrir las necesidades del personal de línea más operativo.

La Dirección de la Organización dispondrá de sistemas que le proporcionarán información clave, basada en la información operativa, que le permita tomar decisiones con eficiencia.

El desafío será que la organización centre sus necesidades de información en la información estratégica de control y de toma de decisiones.



9.2.4. INDICADORES FUNDAMENTALES

Los indicadores más importantes de una Organización serán definidos por los responsables de las áreas incluidas dentro del sistema y teniendo en cuenta la información resultante deseada.

El sistema tendrá en cuenta las variables clave de la actividad en un único soporte que:

- Posibilite al responsable tener acceso directo e inmediato a su información de gestión.
- Recolecte aquella información realmente útil:
 - Sea definida por el usuario,
- Se utilicen valores compartidos por la Organización.
- Se genere información por excepción
- Se facilite el análisis de resultados:

- Se establezcan comparaciones entre los indicadores;
- Se potencien las posibilidades de agregación /desagregación y comparación (utilizando diferentes criterios);
- Se lleven los resultados con información de detalle.

En este sentido, las tres categorías de Indicadores de Gestión son:

CALIDAD: Contabiliza las mejores posibilidades de un producto o servicio. Ejemplos: satisfacción del cliente, cumplimiento de expectativas, etc.

TIEMPO: Contabiliza la eficiencia de las actividades. Ejemplos: Tiempo de resolución de un expediente, etc.

COSTE: Contabiliza económicamente las actividades relacionadas con los objetivos. Ejemplos: Coste de elaboración de un documento contable, de tramitación de un expediente, etc.

9.2.5. ESTABLECIMIENTO DE UN MODO DE SOPORTE A LA DECISIÓN.

El establecimiento de un modo de soporte a la decisión:

Permite la toma de decisiones.

- Pone el énfasis en el análisis de la información.
- Da importancia fundamental a los aspectos clave de la actividad.

Mejora la calidad de control de gestión de la organización.

- Busca reafirmar los objetivos concretos que puedan ser controlados, tanto por la Dirección como por los responsables.
- Realiza análisis comparativo.

Eficiencia

- Economiza tiempo en la elaboración de la información necesaria.
- Evade las tareas irrelevantes.
- Apresura el Control de Gestión interno
 - Brinda una adecuada identificación de incidencias/desviaciones.
 - Aumenta el tiempo necesario para el análisis y la definición de soluciones.
 - Disminuye la dependencia de terceros.
- Establece un modelo para la toma de decisiones.

Todos los puntos mencionados, fortalecerán la toma de decisiones, facilitarán la aplicación de un modelo de gestión basado en la calidad total y posibilitarán a cada uno de los responsables, sentir que han cumplido con el verdadero compromiso de trabajar con eficiencia para los destinatarios de sus servicios: los ciudadanos.

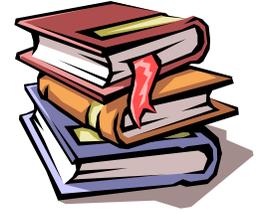
TRABAJO REALIZADO POR:
Oficina de Calidad de los Servicios

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



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA



- Subsecretaría de la Gestión Pública - Oficina Nacional de Innovación de Gestión; "Comunicación con el Ciudadano"; Julio de 2004; Capital Federal - República Argentina.
- Dirección General de Calidad de los Servicios - Comunidad de Madrid Instituto Nacional de Seguridad Social; "Manual de Calidad y Atención al Ciudadano"; 1999; Madrid - España.
- Ana Belén Escirg Tena; "Dirección de Calidad Total y Ventaja Competitiva en la PYME"; Edición Club Gestión de Calidad; 1997; Madrid - España
- Comunidad de Madrid - Consejería de Hacienda - Dirección General de Calidad de los Servicios; "Manual de Apoyo a la Función de la Inspección en la Comunidad de Madrid" Industrias Gráficas CARO S.L.; 1999; Madrid - España.
- Ministerio para las Administraciones Públicas - Secretaría General Técnica - Instituto Nacional de Administración Pública; "Manual de Estilo del Lenguaje Administrativo"; Esygraf S.A.; 1990; Madrid - España.
- Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano - Comunidad de Madrid; "Observatorio de la Calidad 2001- Indicadores de Calidad de las Áreas de Información y Atención al Ciudadano"; Printeralia S.R.L.; 2002; Madrid - España.
- Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano - Comunidad de Madrid; "Observatorio de la Calidad 2002- Indicadores de Calidad de las Áreas de Información y Atención al Ciudadano"; Printeralia S. L.; 2003; Madrid - España.
- Miguel Udaondo Durán "Gestión de Calidad"; Ediciones Díaz de Santos S.A.; 1992; Madrid - España.
- Elio Rafael De Zuani - Juan José Fernández - Luis Alberto Martino; "Gestión de la Calidad en el Sector Público Nuevas formas de organizar el trabajo"; 2001; Salta - República Argentina.
- Elena Revilla Gutiérrez; "Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos"; 1995; Valladolid - España.
- Comunidad de Madrid - Consejería de Presidencia - Dirección General de Calidad de los Servicios; "Gestiona Tú Mismo. Plan Estratégico de Simplificación de la Gestión Administrativa"; B.O.C.M.; 2002; Madrid - España.
- Antonio Ramiro Sánchez; "Demandas de Calidad de la Administración Pública: Un derecho de la ciudadanía"; PUBLIDISA (Sevilla); 2002; Madrid - España.

- Instituto argentino de Racionalización de Materiales (IRAM); "Principios de Gestión de la Calidad"; 2002; Buenos Aires - Argentina.

ÍNDICE

LOS BUENOS FUNCIONARIOS OFRECEN SERVICIOS EXCELENTES	3
CAPÍTULO 1: EL CARGO DE FUNCIONARIO DENTRO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	9
1.1. Las características de funcionario competente.	9
1.1.1. Las características de la Administración.	9
1.1.2. CÓMO DEBE SER UN BUEN DIRECTIVO:	12
1.1.3. FUNDAMENTOS APROPIADOS EN LA SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS ALTOS CARGOS.	18
1.2. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.....	18
1.2.1. CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	18
1.3. EL CARGO DE FUNCIONARIO EN LAS ORGANIZACIONES	19
1.3.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	19
1.3.2. POR QUÉ SE DIFERENCIAN LAS ORGANIZACIONES	19
1.3.3. EL ROL DEL FUNCIONARIO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS	19
CAPÍTULO 2: CAPACIDAD DE ACUERDO Y COMPROMISO	21
2.1. CONDICIONES DE UN BUEN ACUERDO.	21
2.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LOS ACUERDOS.	22
2.2.1. TIEMPO	22
<i>Ventajas de implantar un Sistema de Gestión de Calidad</i>	22
2.2.2. CONOCIMIENTOS	23
2.2.3. AUTORIDAD	24
2.3. FASES DE UN ACUERDO	24
2.3.1. PLANIFICACIÓN:	24
2.3.2. DEBATE	26
2.3.3. VALORACIÓN:	27
2.4. ESTRATÉGIAS UTILIZADAS EN LOS ACUERDOS.....	28
CAPÍTULO 3: EQUIPOS DE TRABAJO	31
3.1. ¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?.....	31
3.2. NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	35
3.3. VARIABLES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	42
3.4. MÚLTIPLES TÉCNICAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO	43
3.4.1. REUNIONES	43
3.4.2. INTERACCIÓN EN UN EQUIPO DE TRABAJO.: Permite comprobar la fuerza del trabajo en equipo y sirve para inspirar y motivar a los demás.	45
3.4.3. CREATIVIDAD.	47
3.4.4. ADOPTAR RESOLUCIONES	50
3.5. ESTÍMULOS PARA LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO.	51
3.6. FACTORES QUE LLEVAN AL ÉXITO O AL FRACASO A LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	53
CAPÍTULO 4: LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CICLOS DE TRABAJO	59
4.1. MÉTODOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CICLOS.....	59
4.2. LA IMPORTANCIA DE PLANIFICAR LAS TAREAS	62
4.3. MÉTODOS PARA UTILIZAR BIEN UNA AGENDA DE TRABAJO	65
4.4. REGLAS PARA IMPEDIR SER INTERRUMPIDOS EN NUESTRAS TAREAS:	67
4.5. ADMINISTRACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN. USO DEL TELÉFONO.....	69
4.6. TRABAJOS ENCOMENDADOS.....	69
4.7. ¿CÓMO AHORRAR TIEMPO?	70
CAPÍTULO 5: LA BUENA ADMINISTRACIÓN DE NUESTROS RECURSOS.	71
5.1. LA CÓMO EVOLUCIONA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN.....	71
5.2. PROCEDIMIENTOS ESENCIALES DE LA BUENA ADMINISTRACIÓN	72
5.2.1. PRESUPUESTO TRADICIONAL	72
5.2.2. PRESUPUESTO POR TAREAS.	73
5.2.3. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.	73
5.2.4. PRESUPUESTO Y DIRECCIÓN POR OBJETIVOS	74
5.2.5. PRESUPUESTO BASE CERO	74

5.3.	LOS INDICADORES DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN.....	75
5.4.	CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LOS MODELOS PRESUPUESTARIOS.....	76
5.5.	CÓMO SE DEFINEN LOS OBJETIVOS.....	77
5.6.	ARQUETIPO DE LA ADMINISTRACIÓN IDEAL.....	77
5.7.	LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	78
	5.7.1. CONCEPTO Y CONTENIDO.....	78
CAPÍTULO 6: REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....		81
6.1.	LUGAR DE ACTUACIÓN E INGERENCIA EN UN PROYECTO DE REORGANIZACIÓN.....	81
6.2.	DISEÑO DE PROCESOS.....	82
6.3.	SISTEMAS DE DISEÑO.....	83
CAPÍTULO 7: EXCELENCIA EN LAS PRESTACIONES.....		89
7.1.	EXCELENCIA EN LAS PRESTACIONES.....	89
7.2.	DESARROLLO DEL CONCEPTO DE EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.....	89
7.3.	EJEMPLOS DE LA EXCELENCIA.....	90
7.4.	LAS TÉCNICAS DE LA GESTIÓN DE EXCELENCIA.....	92
7.4.	LAS EXIGENCIAS DE LOS USUARIOS.....	102
	7.4.1.¿QUIÉN ES EL USUARIO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	102
	7.4.2. ENTORNO DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO.....	103
	7.4.3.PARADIGMA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO.....	103
7.5.	VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS.....	104
7.6.	MODOS DE VERIFICAR LA EXCELENCIA:.....	106
	7.6.1 MEDICIÓN DE LA EXCELENCIA.....	106
7.7.	ORIENTACIÓN METODOLÓGICA EN UN PROCESO DE MEDICIÓN DE LA EXCELENCIA.....	106
	7.7.1 EL COSTE DE LA EXCELENCIA Y DE LA NO-EXCELENCIA.....	107
	7.7.2 LA EXCELENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. LAS CAUSAS Y LA MECÁNICA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	108
	7.7.3 EL ROL DE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	108
	7.7.4 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	109
	7.7.5 LA TRASCENDENCIA DE LA FORMACIÓN ACORDE.....	111
7.8.	GESTIÓN DE LAS INNOVACIONES.....	113
	7.8.1 PASOS DE UN PROYECTO DE GESTIÓN DE LAS INNOVACIONES.....	113
	7.8.2 EI RECHAZO A LAS INNOVACIONES.....	113
CAPÍTULO 8: LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....		115
8.1.	LA EQUIDAD DE INFORMAR Y SER INFORMADO:.....	115
8.2.	CRITERIOS FUNDAMENTALES EN LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	116
8.3.	LA TRASCENDENCIA DE LA REPRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	117
8.4.	EL PAPEL DEL DIRECTOR DE COMUNICACIONES.....	117
8.5.	OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN.....	119
	8.5.1. CONSIDERACIONES GENERALES.....	119
	8.5.2. CUALIDADES DE UNA PLANIFICACIÓN EN COMUNICACIÓN:.....	121
	8.5.3. PUNTOS DE VISTA PRÁCTICOS DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN.....	121
	8.5.4. PASOS A SEGUIR EN UNA BUENA COMUNICACIÓN.....	123
CAPÍTULO 9: EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....		125
9.1.	PROYECTO DE CALIDAD TOTAL.....	125
	9.1.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL LA CALIDAD TOTAL significa aplicar la filosofía de gestión de forma CONSTANTE en el tiempo.....	125
	9.1.2. ELEMENTOS DE LA CALIDAD TOTAL.....	125
	9.1.3. AUTOEVALUACIÓN: FUNDAMENTO DE LA CALIDAD TOTAL.....	126
	9.1.4. BENCHMARKING :.....	127
	9.1.5. MOTIVOS PUNTUALES DE FRUSTRACIÓN EN LOS PROCESOS DE CALIDAD TOTAL.....	129
9.2.	ADOPTAR DECISIONES.....	130
	9.2.1. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE SOPORTE A LAS DECISIONES.....	130
	9.2.2. DESARROLLO DE LOS MÉTODOS DE INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN.....	131
	9.2.3. EL PORVENIR DE LOS MÉTODOS DE INFORMACIÓN.....	131
	9.2.4. INDICADORES FUNDAMENTALES.....	132

9.2.5. ESTABLECIMIENTO DE UN MODO DE SOPORTE A LA DECISIÓN.....	133
EQUIPO DE TRABAJO:	135
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	137
ÍNDICE.....	139