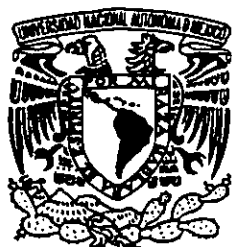


79



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES.
CUAUTITLÁN.

“CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS, LA CALIDAD DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LAS ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS.”

293972

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
JULIO CÉSAR RANGEL GUTIÉRREZ**

**ASESOR:
LIC. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MÍ PADRE:

Gracias, por tú apoyo y consejos, y a qué con tú mano dura me enseñaste, que la mayoría de las cosas que deseamos en la vida, requieren de un esfuerzo y sacrificio, gracias por todo lo que me diste y me sigues dando.

A MI MADRE:

Todo mi agradecimiento por ser como ere tan paciente y sincera, sobre todo por soportar todos los problemas y aun más aguantarme a mí.

A MIS HERMANAS:

Gracias por tolerarme y ayudarme, Janette, gracias por ayudarme en lo que has podido, Norma, gracias por aguantarme y ayudarme, Marlene, gracias por darnos vida con tú inocencia, y recordarme qué hacemos sobre la tierra, ser felices.

A MIS AMIGOS:

Con los que he vivido alegrías y tristezas, con los que he compartido sueños y proyectos, gracias por no dejarme sólo. Gracias Xochitl, Federico, Arturo,

A MÍ FAMILIA

En especia a mi tía Luz Ramos y su familia: que siempre me abrió las puertas de su hogar y sobre todo de su corazón, que me a cobijado en los momentos de frío, y a mitigado mi sed, Gracias.

Gracias a mis primos que para mí son como hermanos: Manuel que ha sido mi mejor amigo y mi hermano mayor, aunque la vida nos ha cambiado yo siempre te consideraré así, María Eugenia: gracias por ser como eres, tan cariñosa y sencilla, Julián y Lalo: gracias por considerare su amigo y hermano.

A los qué no podré mirar a los ojos y darles las gracias, por haber dado tanto cariño y darme una infancia extraordinaria, por que este logro también es de ellos a mi Wuito Luis Rangel Marchena, y Wuita Rafaelita Nuñez, (q.e.p.d.) Gracias.

*Gracias a Dios, que me a dado está vida
A ala UNAM, por haberme dado la oportunidad de ser
una mejor persona.*

*Y a todos aquellos que me dejaron aprender, a los que
tan solo se adelantaron en el camino de la vida.
Gracias.*

*Gracias a todos y a todo lo que la vida me a dado, ya
que sin ello esto seria imposible.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	05
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
HIPÓTESIS.....	12
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVO ESPECÍFICO.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	12
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	12

CAPÍTULO 1

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	15
1.2 SU OBJETIVO.....	16
1.3 SUS ETAPAS.....	18
1.4 SU IMPORTANCIA.....	19
1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	21
1.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	22
1.7 DIVISIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	23
1.8 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	28
1.9 EL HOMBRE Y LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA.....	28

CAPÍTULO 2

EL LIDERAZGO EN LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	32
2.2 EL LÍDER.....	33
2.3 OBJETIVO DEL LIDERAZGO.....	36
2.4 LOS PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO.....	40
2.5 ESTILOS DE LIDERAZGO.....	41
2.6 LIDERAZGO EFECTIVO.....	44
2.7 EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL LIDERAZGO.....	49
2.8 REFLEXIÓN DE LIDERAZGO.....	53

CAPÍTULO 3

LA CALIDAD

3.1	CONCEPTO DE CALIDAD.....	55
3.2	OBJETIVOS DE LA CALIDAD.....	57
3.3	CONTROL DE RESULTADOS CON BASE A OBJETIVOS PLANEADOS.....	58
3.4	FILOSOFÍA DE LA CALIDAD.....	59
3.5	ALCANCE DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD.....	60
3.6	CÍRCULOS DE CALIDAD.....	60
3.7	¿QUÉ SON LOS CÍRCULOS DE CALIDAD?.....	61
3.8	ORGANIZACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.....	68
3.9	MEDICIÓN Y CICLO DE MEJORÍA.....	69
3.10	LA CALIDAD TOTAL COMIENZA CON LAS PERSONAS.....	73
3.11	DOS ESTANDARES PARA LA CALIDAD PERSONAL.....	74
3.12	LA CALIDAD PERSONAL Y AUTOESTIMA.....	84
3.13	CALIDAD Y AUTORREALIZACIÓN	85
3.14	CREATIVIDAD.....	85
3.15	REFLEXIÓN DE LA CALIDAD.....	90

CAPÍTULO 4

LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

4.1	CONCEPTO.....	94
4.2	EL FACTOR HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	94
4.3	LA CALIDAD PERSONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO.....	97
4.4	LA CALIDAD PERSONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO PUEDE DETERMINAR EL FUTURO DE LA INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN.....	98
4.5	EL FENÓMENO DEL CAMBIO.....	102
4.6	RESISTENCIA AL CAMBIO.....	104
4.7	ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA EL CAMBIO.....	105
4.8	LA NECESIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LA CALIDAD PERSONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO.....	107

CASO PRÁCTICO

LA CALIDAD DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LAS ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS

DIAGNÓSTICO.....	111
INVESTIGACIÓN.....	112
RESULTADOS.....	135
PROPUESTA.....	138

CONCLUSIONES.....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	147

INTRODUCCIÓN

Al hablar de calidad inmediatamente pensamos en un producto terminado, en la durabilidad, en el embalaje, etc., de igual forma pensamos en la calidad, en el grupo, en los lineamientos de alguna institución o organización, es decir que una organización es de calidad, cuando tiene productos de calidad o satisface la necesidad del consumidor a como de lugar, esto es lo que inmediatamente pensamos al hablar de calidad y perdemos de vista su esencia así como su significado.

Siendo el occidente la cuna de calidad tanto de su teoría como de su aplicación, no a dejado duda de los beneficios y resultados de la calidad cuando se aplica realmente, la calidad personal a tenido un gran éxito en el occidente y no es por casualidad es un reflejo de los altos valores con respecto a la cultura familiar y al aspecto laboral, que ellos han adquirido, un ejemplo claro es que al laborar en cualquier empresa se adquiere un compromiso común en el que los integrantes son considerados hijos de la empresa misma, a su vez la empresa como el padre que provee y satisface sus necesidades, el atentar o hacer algo en perjuicio de la empresa es tomado como alta traición por parte de todos los integrantes de la empresa. De igual forma nos refleja que la calidad personal conlleva una alta responsabilidad tanto para si mismo como para los demás. Esto demuestra claramente que no es necesario tener la mejor materia prima, las mejores maquinarias, las mejores técnicas, si no se tiene a las personas adecuadas con una alta calidad personal; al hablar de calidad personal forzosamente tendremos que hablar de nuestra cultura, idiosincrasia, valores, familia; ya que este entorno determina o moldea nuestra calidad personal, desgraciadamente en nuestra cultura existen muchos prejuicios y vicios que no se han logrado arrancar de raíz y que han obstaculizado el desarrollo de nuestra cultura en la que en algunos casos no sabemos ni siquiera trabajar en equipo, esto es fundamental para el desarrollo de calidad, tanto de la calidad de grupo o de los llamados círculos de calidad como de la calidad personal de los integrantes de ella.

La calidad personal es algo que cada uno de nosotros llevamos dentro, donde se amalgaman nuestros valores, ideales, sentimientos, cultura, etc., ya que esto no se adquiere

en ningún otro lado, ni se hereda, es intangible, es algo que todos y cada uno de nosotros tenemos en nuestro interior.

La calidad personal se podría englobar con algunas características: son las ganas de hacer las cosas bien a la primera, sentirnos comprometidos con los demás, tener confianza hacia los demás, tomar en cuenta a las personas en primer lugar y no a la materia prima como el elemento fundamental para el desarrollo de un servicio o producto.

La calidad personal del servidor público es un factor decisivo en el funcionamiento y cambio e imagen de las instituciones públicas, ya que a lo largo de las décadas se han viciado y han perdido el verdadero objetivo que persiguen, que es el servir a la sociedad ya que para eso se formaron, y sin embargo las instituciones han sido utilizadas como canteras políticas en las cuales se les da trabajo y facilidades a personas relacionadas con los políticos así como a los familiares de los mismos (Nepotismo), amén de esto no se tiene la vocación de servicio. A lo largo de los años las instituciones han dejado jugosas ganancias a “seudo” servidores públicos, que se les ha dado la confianza de salvaguardar los bienes de la sociedad y los hayan hurtado defraudando esta confianza.

Estas situaciones que han prevalecido y siguen prevaleciendo, en menor cantidad actualmente no es si no el simple resultado de una lucha política y de “cotos” poder en la que el bienestar de la sociedad fue menospreciado en beneficio de unos cuantos.

Actualmente el país vive una transición política y de poder nos encontramos con la gran oportunidad de apostar al recurso humano, donde la prioridad sea la calidad personal del Servidor Público ya que de ello dependerá que se logre satisfacer las demandas de la sociedad adecuadamente, pero no es una tarea de la noche a la mañana ya que todos tenemos que poner de nuestra parte, “de nuestra calidad”; los cambios se pueden dar si y solo si todos ponemos nuestro “granito” de arena siendo personas de calidad, eficaces y eficientes, y transmitiendo nuestra calidad hacia la gente que nos rodea padres, hijos, amigos, etc., en la

medida que cada uno de nosotros ponga un “granito” de arena lograremos los cambios, no solo en nuestras instituciones y por ende en nuestra forma de vida.

El presente trabajo pretende sensibilizar a los servidores públicos, y en especial a los que se encuentran en niveles jerárquicos, de la importancia de la calidad personal de los que de ellos depende la calidad personal con que se lleve a cabo, ya que ellos son los primeros que la aplican y en consecuencia permeará a sus subordinados, ya que de lo contrario sería casi imposible que el desarrollo de la calidad personal se diera en los servidores públicos.

GENERALIDADES

Planteamiento del problema

La creciente explosión demográfica en los años 50 y 60 en México provocó gran demanda de empleos, la cual fue mitigada algún tiempo creando mayor número de empleos en las instituciones públicas (lo que generó el principio de la burocracia), las cuales tuvieron, una justificación de satisfacer algún servicio, en especial la de sanear la demanda de empleo, por lo que el personal que se reclutaba no contaba con un perfil necesario, ni con una capacitación para el desarrollo de sus funciones, así mismo la falta de preparación académica para el buen desempeño de sus puestos, sin dejar de mencionar que nunca existieron verdaderos planes estratégicos para el desarrollo de las instituciones ni de su personal, así mismo “funcionaba” una inexistente supervisión y control hacia los integrantes de las instituciones como a sus dirigentes hundiéndose a la estructura gubernamental en un abismo llamado Burocracia, que se hizo acompañar de la corrupción, nepotismo, prepotencia, impunidad y demás adjetivos que son de nuestro conocimiento y “Práctica” común, que aun en la actualidad sigue prevaleciendo aunque, paulatinamente en menor porcentaje. Un factor determinante en el mal funcionamiento de las instituciones definitivamente fue la escasa oportunidad de escalar niveles jerárquicos bajos, medios y altos. Ya que éstos estaban predestinados a las negociaciones políticas o beneficios y servicios o favores personales, esto y muchas otras cosas marcarían y marcan hasta la fecha a los servidores públicos y sus colaboradores como ineficientes.

El constante crecimiento y las crecientes demandas debido a la explosión demográfica, forzaron a realizar cambios en las estructuras gubernamentales desarrollando programas emergentes y estableciendo reestructuraciones hacia el interior que obviamente repercutirían en lo exterior, y todo esto además de algunas otras cosas que estaban predestinadas al fracaso ya que en ninguna de ellas se tomó en cuenta el factor humano. Desdichadamente los programas y proyectos en México son sexenales y tenemos mucho menos oportunidades de que un buen programa funcione, debido que sexenio a sexenio se cambian las ideas y los proyectos.

Hasta hace algunos años se dio un auge de la importancia que tiene el factor humano dentro de la calidad de todo producto o servicio, los hechos en el mundo y principalmente en el occidente dejaron en claro que no era necesario el contar con excelente materia prima sino lo primordial es contar con excelentes personas, es decir personas de calidad que tengan la vehemente idea de ser mejores cada día y realizar las cosas bien a la primera.

La escasa calidad, o nula en ocasiones, de los servidores públicos y la constante ineficacia de los niveles jerárquicos han trabado el desarrollo de las instituciones gubernamentales así como el desarrollo personal de los servidores públicos aunando a esto una cultura que no motiva, sino reprime, que no apoya sino hace tropezar, que no cree ni piensa en su gente, sobre todo y principalmente que olvida que somos seres humanos con mas virtudes que defectos, que esperan ser explotadas y desarrolladas así como descubiertas para emplearlas ser mejores y tener calidad.

Los paradigmas son moldes o caminos que se siguen para hacer algo, resolver problemas o simplemente son “las formas de actuar bajo ciertas circunstancias”. En general los paradigmas son caminos probados para alcanzar el éxito. Si lo vemos desde el punto de vista industrial. Sin embargo, los paradigmas a veces se convierte en el “paradigma” o la única manera de hacer las cosas, y esto es peligroso ya que causa una “ceguera” que nos evita tomar en cuenta ciertas posibilidades o nuevas maneras de hacer las cosas.

Las instituciones mexicanas están pasando por el cambio de “paradigma” más importante y más crítico de su historia. Después de vivir cerca de 40 años con una política de proteccionismo, que entre otras cosas, provocaron un atraso considerable en materia tecnológica, una baja en la innovación, una deficiente productividad.

Actualmente todo el mundo habla de calidad como la llave mágica que nos va a resolver todos nuestros problemas, así como el implantar un proceso de “calidad total”, en

donde la calidad personal será el detonador para que funcione cualquier proceso de calidad ya que la misma en lo personal sea la base de la “calidad total”.

Las instituciones están viviendo una importante transición debido al entorno político que se vive en nuestro país actualmente en donde se presenta la gran oportunidad de aniquilar muchos vicios con los que cuentan las instituciones, no es una tarea fácil ni a corto plazo ya que se necesita luchar contra lo que se dejó gestar y desarrollar por lo menos durante 50 años, y en donde la calidad personal de los servidores públicos será determinante para que se lleven a buen puerto estos cambios.

Hipótesis

En la medida que las personas que se encuentran en cualquier nivel jerárquico se preparen y sean de calidad, esto repercutirá como cascada a sus subalternos creando pequeñas células de calidad que se esparcirán para combatir ese cáncer que prevalece en las instituciones públicas, esto es que si optamos por la idea de la pirámide donde los beneficios que llegan ala punta se derraman y caen hasta las bases de la misma.

Objetivo General

Establecer la “Calidad Personal” del servidor público, como el factor principal de la obtención de un buen servicio así como de una buena imagen institucional.

Objetivo Específico

Establecer la calidad personal desde los niveles jerárquicos, que a su vez formarán y se nutrirán de pequeñas células de calidad que se multiplicarán en forma progresiva.

Justificación

En el presente problema se vislumbra una escasa o quizás nula vocación de servicio por parte de los servidores públicos, es decir el que la persona esté bien convencida que lo

que hace es lo que le gusta y lo que mejor puede desarrollar, pero esto choca de frente con los vicios y las limitantes que existen como servidor público dentro de una institución.

La falta de tácticas y estrategias en la implementación de programas y procedimientos merma la calidad de las personas, ya que en algunos casos no se logran identificar plenamente los objetivos confundiendo y por lo tanto limitando a las personas en sus labores ya que desconocen hacia donde se pretende llegar con algún plan en particular o en especial, por tal motivo la calidad del producto no se da y la calidad personal está cautiva, ya que no logra la oportunidad de crecer, debido a que se limitan la creatividad y por ende las funciones; es importante señalar que la mayoría de estas deficiencias son causadas en gran medida por la falta de calidad y capacidad en los niveles jerárquicos.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Actualmente existe calidad personal en los Servidores Públicos?
2. ¿La calidad personal de los servidores públicos actualmente es la requerida por la sociedad?
3. ¿Se ha implementado algún programa de calidad personal en las instituciones públicas?
4. ¿Actualmente existe algún programa de calidad personal en las instituciones públicas?
5. ¿Las instituciones públicas están conscientes de la importancia de la calidad personal de los Servidores Públicos?
6. ¿La calidad personal del Servidor Público influye en la toma de decisiones?
7. ¿Qué impacto tiene la calidad personal del Servidor Público en el trabajo en equipo?
8. ¿Qué importancia tiene la calidad personal del Servidor Público en los niveles jerárquicos?
9. ¿Cuánta calidad personal debe tener un Servidor Público?
10. ¿En donde empieza la calidad personal del servidor público?
11. ¿El entorno y estímulos influyen a la calidad del Servidor Público?
12. ¿Los valores son factores determinantes en la calidad personal del Servidor Público?

CAPÍTULO I

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

CONCEPTO ADMINISTRACIÓN

El empleo que han hecho los técnicos en la materia, en el sentido que se trate de una disciplina, que como tal, es de reciente estudio, está en pleno período de formación; ha sido muy variable, casi nos atreveremos a decir que caótico; para demostrar lo anterior bastaría citar el hecho de que algunos aun discuten si la administración es una parte de la organización, o viceversa. Sin embargo de las de los conceptos dados por los principales autores en administración pueden deducir sus elementos básicos.

≈ *E.F.L. Breach*. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

≈ *H. Fayol*. Considerado por muchos como el verdadero padre de la administración: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

≈ *J.A. Fernández Arena*. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

≈ *Koontz y O Donnell*: La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.¹

Cabe mencionar que se ha hecho común el breve concepto de la administración que la señala como:

La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados por medio de otros

Administración: Es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de todos los recursos que forma una empresa.

El administrador deberá de ser capaz de coordinar una serie de elementos humanos, materiales y técnicos así como ubicar y dirigirse hacia las metas y objetivos.

La administración será eficiente cuando:

Que el factor humano sea considerado como parte integral de la organización y no como una herramienta o simple instrumento.

Exista una verdadera planeación en la cual se indique específicamente las funciones de cada parte de la empresa.

Que las personas encargadas de la dirección asuman la responsabilidad de integrar verdaderos equipos de trabajo, así como de MOTIVAR y RECONOCER a cada uno de sus integrantes.

Que todo el personal de la empresa realmente se sienta identificado con los objetivos y metas de la organización ya que los buenos resultados organizacionales benefician a los trabajadores.

SU OBJETIVO

Se deduce que el hombre, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que el sólo no podría realizar, o que lo lograría de manera imperfecta.

Entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine se obtendrá mayor o menor

eficiencia, independientemente de la eficiencia resultante del tipo de maquinaria, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa coordinación no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación; traducida concretamente en la forma que se estructura y maneja una empresa, está sujeta también a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia y eficacia de la coordinación.

La administración busca precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y solo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital humano, materias primas, maquinaria, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen Ingeniero, buen Economista, buen Abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee de manera específica para coordinar todos esos elementos en la forma más eficiente. Por ello la coordinación es considerada como la esencia misma de la administración por la mayoría de los autores más importantes.²

- ≈ La acción de quien está administrando; se logra en tanto se coordina.
- ≈ La actividad misma que resulta de la administración, o en la que se traduce; ya se hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre es coordinar cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- ≈ Sobre todo el fin perseguido, tratándose de algo que tiene naturaleza práctica como ocurre en la administración, debe ser a nuestro juicio, lo decisivo: lo que se busca al administrar es obtener coordinación. Por eso los términos dirección, manejo, cooperación etc., nos parece insuficiente: todos ellos son meros medios o

²⁻ Ibidem Pág. ¹⁵

instrumentos para obtener la coordinación; no es coordinar para dirigir, sino que es dirigir para coordinar.

La experiencia nos enseña, y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación, que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por la insuficiencia de lograr todos sus fines por sí solo, en estos casos resulta importante el trabajo en equipo.

La sociedad, es la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común, es por tanto el objetivo sobre el que recae la administración. Precisamente el elemento, coordinación sistemática de medios, es el que exige el concepto de la administración en toda la sociedad.

SUS ETAPAS

Si observamos como se desarrolla la vida en todo organismo social, y principalmente en aquéllos que como la empresa, forma el hombre libremente, podremos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclarar mejor estas dos fases

- ≈ La primera etapa, en todo organismo es la estructuración o construcción del mismo. En ella partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llegue a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apta para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.
- ≈ La segunda etapa es aquélla en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla de manera plena las funciones, operaciones o actividades que le son propias en toda su variada pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.³

3.- *Ibidem* Pae.¹⁵

Cosa semejante ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la construcción y estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado hay una segunda etapa, de suyo indefinida, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

De lo expresado hasta aquí se deduce que la administración consiste fundamentalmente en, *como lograr la máxima eficiencia de la coordinación*. Debe ser, por lo tanto, un conjunto de reglas, una técnica o un arte.⁴

SU IMPORTANCIA

De la administración decimos que es importante por lo siguiente:

Cuando un grupo de personas que se reúne para alcanzar un objetivo común, se necesita un organismo y el que ese objetivo se logre más rápido y con menor gasto dependerá de lo adecuado de la gestión directiva.⁴

Es determinante la administración en cualquier organización o institución, y sin perder de vista que su prioridad es maximizar los recursos con los que cuenta, ya que los tiene que transformar en ganancias, o utilidades para la entidad, pero la historia no nos deja mentir que siempre se ven los recursos, ya sean materiales, técnicos, y humanos como si fueran los tres de las mismas características, es decir sin un recurso material falla lo que hacen es investigar por qué falla y desecharlo, y si una persona falla lo que comúnmente se hace es despedirlo, sin investigar que es lo que está fallando ya que la falla puede ser la misma institución, pero es más fácil cambiar una materia prima o hasta un recurso tecnológico que una cultura de trabajo y es de vital importancia para la administración y para quien lleva a cabo la administración que no pierda de vista la calidad personal que le pueden proporcionar todos los integrantes que lo rodean, y aunque es un proceso lento pero

⁴- *Ibidem* Pae.¹⁵

con resultados a futuro demasiado gratificantes. La mayoría de los negocios requieren cada vez más de capitales tan grandes que es inconcebible que estén en manos de una sola persona y con ello va implícita la despersonalización de la empresa. La especialización se ha incrementado más considerablemente de lo que se creía. El aumento en la tecnología para mejorar el trabajo ha evolucionado más; a fines del siglo pasado se había perdido casi por completo la fe y la confianza en el "sabelotodo", puesto que eso es imposible. El avance tecnológico implica que el director tenga subordinados capaces, en los cuales pueda delegar autoridad, seguida de responsabilidad. La administración científica es prever antes de enfrentarse con los problemas. También ha tenido mucha evolución el comportamiento del jefe y del obrero; el primero ya no da órdenes arbitrarias exigiendo su cumplimiento, sino razonables, y el obrero no acepta órdenes a ciegas, lo cual ocurría antes. No se concibe tampoco la fundación de una empresa si no es para satisfacer una necesidad social y dentro de eso, comprensión de los problemas de la propia sociedad para la cual trabaja. El efecto principal de la evolución de la administración ha sido profundizar más el estudio de las divisiones del proceso administrativo que ha servido para mejorar la administración industrial y últimamente en tratar de entender las motivaciones humanas.⁵

Bastan los siguientes hechos para demostrar:

1. Que la administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuando mayor y más complejo sea éste.
2. Que el éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., conque ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

5. *Ibidem.* Pág. 15

4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Su universalidad. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aun que lógicamente existan variantes accidentales.
2. Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v. gr: En la empresa: funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v. gr., un magnífico

ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuando más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

3. Su unidad temporal aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así v. gr., al hacer los planes, no por eso de deja de mandar, controlar, organizar, etc.
4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así v.gr., en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”.⁶

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único; forma un continuo inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás, y que además, se dan de suyo simultáneamente.

Por lo tanto, seleccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible e irreal. En todo momento de la vida de una empresa se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose los diversos aspectos de la Administración. Así, al hacer planes, simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc. No pretendemos, pues, en ninguna forma, seccionar o dividir lo que por su naturaleza es esencialmente unitario: el acto administrativo. Ello sería tanta más absurdo e ilógico cuanto que, como hemos visto en el capítulo anterior, éste es por esencia un acto de coordinación, esto es, que reúne y unifica, no que separa.

⁶ Ibidem Pág.¹⁵

DE ACUERDO CON EL ENFOQUE DE AGUSTÍN REYES PONCE EL PROCESO ADMINISTRATIVO SE DIVIDE EN:

Previsión

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Así pues, la previsión comprende tres etapas:

Objetivos:

1. A esta etapa corresponde fijar los fines. Como éstos son de hecho muy diversos y están ligados entre sí, veremos sus diversas al hablar de la previsión.
2. Investigaciones. Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: información y supuestos.
3. Alternativas. Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.⁷ Comprende las siguientes etapas:

1. Políticas. Principios para orientar la acción.
2. Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas. Fijación de tiempos requeridos para cada acción.

⁷- Ibidem Pae.¹⁵

4. Presupuestos. Que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de “pronósticos” en los que aquéllos descansan.
5. Estrategia y táctica. Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo.

Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.⁸

En la misma definición se advierten claramente las tres etapas:

1. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
2. Jerarquías. Establecer la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
3. Puestos. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contempla Koontz y O'Donnell bajo el título “staffing”.

⁸ Ibidem Pag.¹⁵

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección. Técnicas para encontrar.
2. Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen, lo más rápida y óptima que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende, por lo mismo, la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal. Debe analizarse en esta etapa la integración administrativa de las cosas.

Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que todas ellas realicen del modo más eficaz los planes señalados. Por lo tanto, comprende las siguientes etapas.

1. Autoridad y Mando. Es el principio del que deriva toda la administración, y por lo mismo, su elemento principal que es la dirección.
Dentro de este elemento tiene especial importancia el problema de la decisión.
2. Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva el centro, líder o líderes todos los elementos que deben conocerse, y de éste las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
3. Delegación. Es la forma técnica para comunicar a los subordinados, la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
4. Supervisión. La función última de la administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado, o en todo caso resolver las contingencias que se atravesasen en el proceso de trabajo.⁹

Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, a fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y controles. Porque sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.
2. Operación de los controles. Ésta suele ser una función de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Evaluación de resultados. Ésta es una función administrativa, que vuelve a construir un medio de planeación.

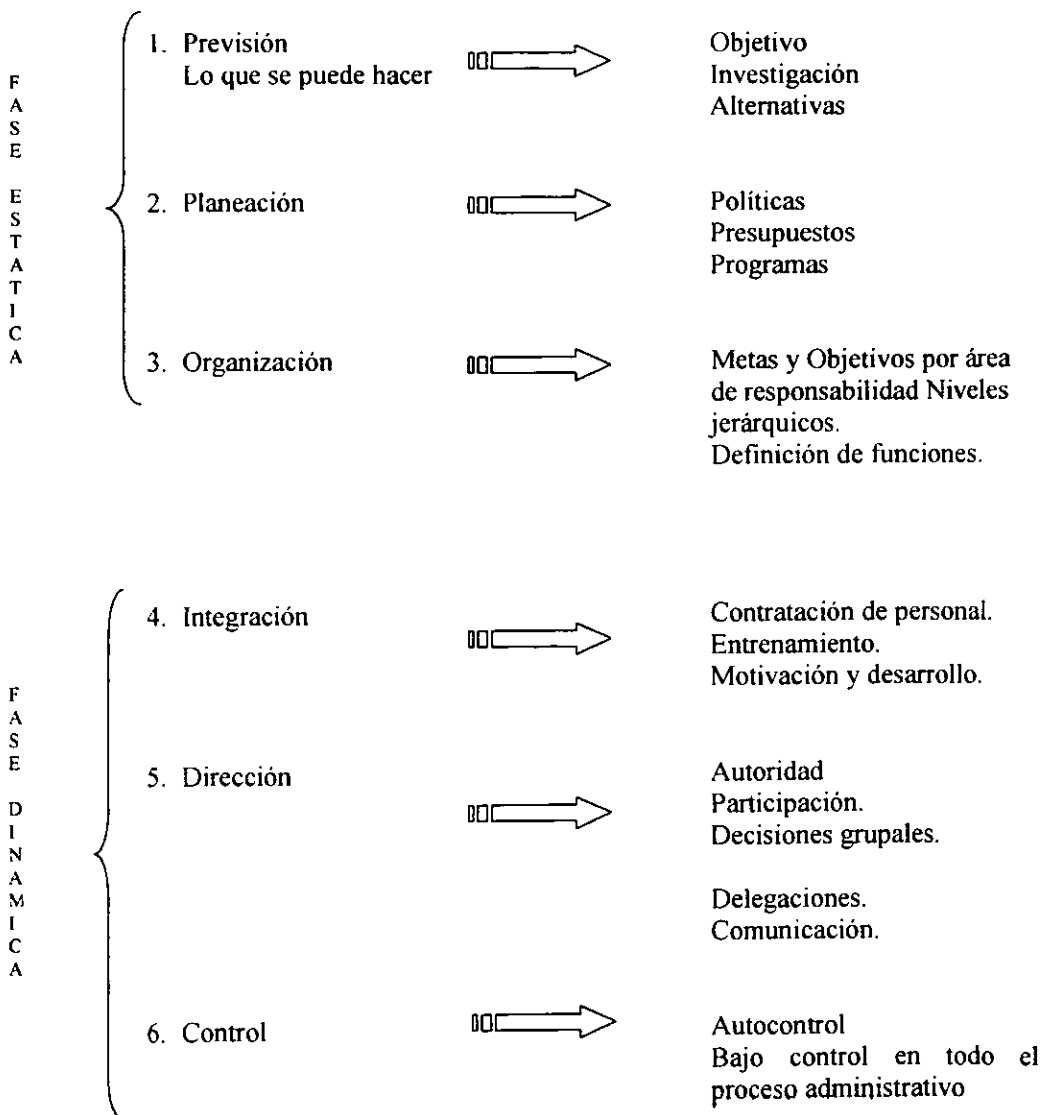
Este paso cierra el ciclo ya que resultado y objetivos tiene una conexión esencial.

Con el fin de que se apreciara de una forma simplificada y rápida el proceso administrativo lo presentamos de la siguiente forma:¹⁰

^{10.} Ibidem Pag. ¹⁵

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo consta de seis pasos agrupados en dos fases



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La empresa pública, esto es, la unidad económica de producción de bienes y prestación de servicios, nace y se desarrolla dentro de un marco de condiciones políticas, económicas, sociales y jurídicas que le confieren raíz y sentido específico. No tendría objeto, en una exposición sumaria como la presente, destinada a examinar de modo exclusivo a la empresa pública en México, intentar al análisis de este mismo concepto a la luz de otras experiencias nacionales. Un estudio comparativo de esta naturaleza revelaría, sin embargo, el carácter esencialmente político de la empresa pública, vinculada a la evolución del estado y por ende, a los tipos de organización del poder y de los procesos sociales con sus múltiples proyecciones. Se trata entonces de un fenómeno histórico, contingente, que sería difícil atrapar, formal y materialmente, en una sola caracterización con validez universal y constante.

El Hombre y la Organización Pública

Una organización es un conjunto de hombres con un propósito común, empeñados en alcanzar un objetivo. El hombre es el elemento básico de las organizaciones y sin él no existirían aquéllas. Pero ese hombre no tiene, generalmente, comportamientos individuales sino más bien, está condicionado por las características del ambiente organizacional. Con el correr de los tiempos las organizaciones se han proliferando y han aumentando de tamaño lo que las ha obligado a incorporar un número cada vez mayor de hombres que trabajen para ellas. Como, paralelamente las funciones administrativas han ido aumentando, nos encontramos hoy con grandes organizaciones que son administración pública, en las que trabajan un alto número de hombres. Por supuesto que la organización no es sólo el cúmulo de hombres que la integran, pero el factor humano y la calidad personal de los servidores públicos, es esencial en la misma.¹² De ahí la importancia para cualquier organización que tiene el factor humano y su consideración y tratamiento a través de técnicas especializadas de cuya ejecución depende, en gran parte el éxito de la organización. Por otra parte la

¹² ALEJANDRO CARRILLO CASTRO/SERGIO GARCÍA RAMÍREZ, LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN MÉXICO, EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO 1986

complejidad de las organizaciones modernas obliga a un tratamiento a través de técnicas especializadas de cuya ejecución depende, en gran parte, el éxito de la organización. La calidad personal del servidor público es, pues, de primordial importancia en la conducta de las organizaciones. Por eso es que no basta con el conocimiento de la organización formal para apreciar las manifestaciones del comportamiento y para conocer todos los aspectos de la realidad administrativa. La calidad personal del Servidor Público el cual integran la administración, constituye un elemento decisivo en la conducta de una administración pública.

Las relaciones tanto formales como informales entre los individuos que integran una administración, las relaciones que se forman como consecuencia de la personalidad social de cada uno, constituye un decisivo elemento en la conducta de una administración tanto pública como privada. Es evidente que en la situación presente toca al factor humano una situación de protagonismo en el proceso administrativo, pero con un fin ético de consideración al ser mismo, más que con un objeto de atención para mejorar la productividad del sector; sin dejar de reconocer que esto último se ve favorecido. Toda organización administrativa es un complejo de relaciones jerárquicas que se mantiene a través de la autoridad y de las redes de comunicación pero, además, a través de la autoridad y de las redes de comunicaciones pero, además, a través de las relaciones sociales de sus miembros que no siempre coinciden con las relaciones formales.¹³

El individuo es protagonista de una estructura social a la que se superpone la organización. El ambiente proporciona los modos del comportamiento humano y ambos deben ser tenidos en cuenta por disciplinas especializadas.

El hombre tiene también un status que es el conjunto de derechos y deberes adquiridos por el individuo en sus relaciones con el ambiente de la organizativo y que consiste en la manifestación de su propia personalidad. El status está influido por las motivaciones y frustraciones de cada uno, lo que debe tenerse en cuenta.

¹³- Ibidem Pag.²⁸

Todo lo anterior parece indiscutible y ello trae como consecuencia que la consideración de todos esos aspectos es materia de una disciplina especial que hoy debe figurar en cualquier organización o empresa. Si a ello sumamos que, como dice Carlos Paramés Montenegro, la administración pública es la empresa más grande del país y el Estado es el patrón que ocupa más trabajadores, el problema de la consideración de los recursos humanos en la Empresa Pública es y seguirá siendo de primordial envergadura.

Los estudios, investigaciones y gestión de los aspectos de la administración de personal surgieron como una actividad de la empresa privada y se ha ido extendiendo al campo de la actividad pública estatal.¹⁴

¹⁴- Ibidem Pag. 28

CAPÍTULO II LIDERAZGO

EL LIDERAZGO EN LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

CONCEPTO DE LIDERÁZGO

“Líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución”

Luis Cárcoba

“El dirigente sabio sabe que la verdadera naturaleza de los eventos no se pueden contener en palabras”

Lao Tzu

En la realidad cotidiana la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que vale la pena definir. Se suele confundir el concepto de liderazgo con el de administración. Algunos han tratado de hacer una distinción radical, en la que consideran que las organizaciones actuales requieren de líderes y no de administradores. En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como el primero, tal es el caso en la mercadotecnia, donde se hable de productos líderes o en la misma ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser el mejor o el más grande, o la de mayor utilidad.

En el lenguaje tradicional, tanto en empresas como en instituciones gubernamentales o grupos organizados, liderazgo es equivalente a tener el mando o el poder y la responsabilidad. El liderazgo es: la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar un quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder, y promover el desarrollo de sus integrantes.¹⁵

¹⁵ DAVID CASARES ARRANGOIZ, LIDERAZGO, CAPACIDADES PARA DIRIGIR, EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA, MÉXICO 1994

El liderazgo es, ante todo, un arte, más que una ciencia fría, descriptiva y deshumanizada. Como todo arte tiene muchas facetas y es difícil de definir. La vida y el hombre pueden ser entendidos desde un número infinito de ángulos y nunca agotamos su estudio. Asimismo, el liderazgo es una actividad humana que tiene muchos ángulos. Analizar, meditar, ejercitar y perfeccionar el liderazgo es trabajo de una vida; por eso encontraremos definiciones diversas, que se completan y enriquecen y que agregan matices y nuevas perspectivas a su estudio.

Para John W. Gardner, "líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos, y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos".

Para John P. Kotter "liderazgo es el proceso de mover un grupo o grupos hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos.

Para Siliceo, 1992, "liderazgo es ser un agente de cambio, un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana"

EL LÍDER

El líder es un administrador de energías y recursos que se dirigen a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión, por lo que se hace la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido de trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos, materiales tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados.¹⁶

Los resultados en su sentido más amplio son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo

¹⁶⁻ Ibidem Pág.³²

elevan en su calidad humana integral. Antes de estos logros existe, obviamente esfuerzo, disciplina, conflictos y retos a vencer. No es una tarea fácil, sino que implica dolor y sufrimiento, malentendidos y lucha.

El ser humano es un ser de conflicto como señala Sigmund Freud. La construcción del ser humano y su mundo es una superación de obstáculos y situaciones dolorosas. Los estudios de psicología y filosofía de todas las épocas, los místicos de todas las religiones, han dado cuenta de que la superación del hombre implica una integración o canalización dolorosa de los impulsos primarios. Implica en ocasiones el ceder intereses individuales e inmediatos en aras de otros de mayor valía. La misma vida social y el respeto de los derechos ajenos llevan implícitos una tarea permanente de integración, adecuación y renuncia a metas y deseos personales para crear intereses comunes trascendentales.

El líder es el que facilita este proceso de integración, superación y sublimación de los intereses y necesidades parciales para forjar un equipo humano solidario, que respetando al individuo crea una nueva identidad, ya sea de grupo de organización o de país. El liderazgo cobra sentido en esta creación de esfuerzo comunitario. Es el aglutinador de energías, de necesidades de expectativas y creencias y fines comunes. De aquí que el líder y su desempeño sea primordialmente un fenómeno social y simbólico.

El líder es el sintetizador del pensamiento positivo futuro del grupo humano; es el receptáculo aglutinador de los deseos y fines más profundos de su equipo. Es la esperanza y la confianza: es la seguridad y fuerza de voluntad; es el que entiende y ayuda a superar las contradicciones; el que salvaguarda los valores tradicionales fundamentales; el que mantiene o ayuda a incrementar el autoaprecio y quien propone nuevos valores trascendentes. De aquí que el líder llegue a ser la esperanza de un pueblo o una nación, de una organización o de una asociación o de un negocio. En él se deposita la confianza para la superación de las contradicciones y los conflictos. Por eso cuando el líder fracasa sale crucificado. El pueblo lo mata física o simbólicamente.¹⁷ Cuando el líder fracasa todos

¹⁷ Ibidem Pág. 32

fracasan, de aquí la exigencia de los seguidores sobre la conducta de su líder; de aquí la exigencia maniquea. a veces, que exige perfección y estándares que muchas veces no viven los seguidores.

“Cuando uno se enamora y se entrega a un ideal, no es uno el que determina ser líder; sino que contagia uno a los demás y ellos también lo contagian, enriqueciendo la idea central, que se convierte en el ideal del grupo”

Ma. Teresa Compeán Carrera

“El liderazgo es una función natural de la sociedad que es necesario promover; enseñar a personas, enseñar a pensar, delegar corresponsabilidad y no reprimir”.

Jaime Serra Puche.

El tema del liderazgo cobra hoy mayor importancia, luego de que las organizaciones de la era industrial le dieron mayor importancia a las instituciones en demérito de las personas. Hoy en día la ciencia administrativa nos muestra la importancia de revalorar la aportación de las personas al desarrollo y a los logros de tales organizaciones.

En un mundo cuyo signo principal es el cambio, resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación hacia las nuevas circunstancias. En medio de los mares turbulentos, es indispensable la detección y formación de los hombres y mujeres que sean capaces de encontrar los nuevos rumbos y opciones de un nuevo siglo, cuyas fronteras aún son desconocidas y nos presentan nuevos retos.¹⁸

¹⁸ Ibidem Pág. 32

Si repasamos los estudios del liderazgo en la literatura científica de los últimos cincuenta años, descubriremos que en realidad existen pocos modelos de él. Entre las investigaciones más conocidas se encuentran las realizadas por Douglas McGregor (1960), que analiza la influencia de la filosofía de los líderes en sus conductas y en el estilo particular de dirigir; las de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1973), que analizan la relación entre un estilo democrático y uno autoritario; y las de Robert Blake Y Jean Mouton (1975), que define las dos variables esenciales sobre las que se ejerce el liderazgo, que son: la orientación hacia los resultados y la orientación hacia la conducción de las personas.

La misión básica de todo líder, es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. En ellas es clarificar que todo dirigente debe moverse entre estas, dos variables para lograr su cometido:

- ⌘ Saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de:
- ⌘ Definir, promover y hacer lograr las tareas y objetivos.

OBJETIVO DEL LIDERAZGO

Los tres objetivos de un líder, interrelacionados pero diferentes. Estos son definir y realizar el trabajo o objetivo, crear y coordinar un equipo para hacerlo y desarrollar y satisfacer a las personas dentro del equipo.¹⁹

1. Necesidades de objetivos. La diferencia entre un equipo y una multitud reunida al azar es que un equipo tiene algún propósito, meta u objetivo común, por ejemplo, un equipo de fútbol. Si un equipo de trabajo no logra los resultados requeridos o resultados significativos, se sentirá frustrado. Las organizaciones necesitan obtener una utilidad, proporcionar un servicio, o incluso sobrevivir. Por lo tanto, cualquiera que dirija a otros tiene que lograr resultados; en producción, marketing,

¹⁹ PATRICK L. TOWSEND / JOAN E. GERHARDT, CALIDAD EN ACCIÓN, 30 LECCIONES SOBRE LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y MEDICIÓN, EDICIONES PAIDOS BARCELONA, BUENOS AIRES-MÉXICO, 1ª EDICIÓN, MÉXICO 1994

ventas o en lo que sea. El logro de los objetivos es un importante criterio de éxito.

2. Necesidades del equipo. Para lograr estos objetivos el grupo necesita estar unido. Las personas necesitan estar trabajando en forma coordinada en la misma dirección. El trabajo en equipo asegurará que la contribución del equipo sea mayor que la suma de sus partes. El conflicto dentro del equipo se tiene que usar con efectividad; las discusiones pueden conducir a ideas o a tensión y falta de cooperación, la idea principal es poner en conocimiento de los demás nuestras diferencias y solucionarlas.
3. Necesidades individuales. Dentro de los grupos de trabajo las personas también tienen su propio grupo de necesidades. Ellas necesitan conocer cuáles son sus objetivos, responsabilidades, cómo se les necesitará, qué tan bien se están desempeñando. Necesitan la oportunidad de mostrar su potencial, aceptar responsabilidades y recibir reconocimiento por un buen trabajo.²⁰

Para el líder los objetivos, de equipo, e individuales son las siguientes:

- | | |
|----------------------------|---|
| a.- Funciones de objetivos | Definir los objetivos.
Hacer un plan.
Asignar el trabajo y los recursos.
Controlar la calidad y el ritmo del trabajo.
Verificar el desempeño contra el plan.
Ajustar el plan |
| b.- Funciones del equipo | Establecer normas.
Mantener la disciplina.
Crear espíritu del equipo.
Estimular, motivar, dar un sentido de propósito.
Nombrar sublíderes.
Asegurar la comunicación dentro del grupo.
Capacitar al grupo. |

c.- Funciones individuales

Atender los problemas personales.

Alabar a las personas.

Reconocer y usar las habilidades individuales.

Capacitar a las personas.

Los objetivos del líder o capacitador son concentrarse en la pequeña área centrada donde se traslapan los tres círculos. En una empresa es el área de la "acción para el cambio", donde los líderes están intentando administrar el cambio de la forma de operar habitualmente mediante la administración de la calidad total, hacia el modo de trabajar habitual, usando los equipos de mejora de la calidad interfuncional en las interfaces estratégicas.

En el área de acción la tarea del capacitador o del líder es similar a la tarea bosquejada por John Adair. Es intentar satisfacer las tres áreas de necesidades mediante el logro de los objetivos, la creación del equipo y la satisfacción de las necesidades individuales. Si un líder se concentra en el objetivo, por ejemplo, en dedicarse por completo a los programas de producción, mientras descuida la capacitación, el estímulo y la motivación del equipo y las personas, quizá le vaya muy bien a corto plazo. Sin embargo, con el tiempo los miembros del equipo brindarán menos esfuerzo del que son capaces. En forma similar, el líder que sólo se concentre en crear espíritu de equipo, mientras descuida la tarea y las personas, no recibirá la contribución máxima de las personas. Quizá disfruten trabajando en el equipo pero carecerán del sentido real de logros que se obtiene de realizar una tarea al máximo de la capacidad colectiva.

Por lo tanto, el der -capacitador tiene que lograr un equilibrio al actuar en la totalidad de las tres áreas de necesidades que se traslapan. Siempre es sensato elaborar una relación de las funciones requeridas dentro del contexto de cualquier situación en particular, sobre la base de un acuerdo general sobre los puntos esenciales.²¹ A continuación se presenta la relación original de Sandhurst de Adair, de la que uno puede hacer su propia adaptación:

²¹- Ibidem Pág. 36

≡ Planeación, por ejemplo buscar toda la información disponible.

Definir la tarea, el propósito o la meta del grupo.

Preparar un plan viable (en el marco de la toma de decisión correcta)

≡ Iniciación, por ejemplo, informar al grupo sobre las metas y el plan.

Explicar por qué se necesitan la meta o el plan.

Asignar las tareas a los miembros del grupo.

Establecer normas de grupo.

≡ Control, por ejemplo mantener las normas de grupo.

Influir sobre el ritmo del trabajo.

Asegurar que todas las acciones se lleven a cabo hacia los objetivos.

Mantener pertinentes las discusiones.

Estimular al grupo a la acción/decisión.

≡ Respaldo, por ejemplo expresar aceptación de las personas y de su contribución.

Estimular al grupo /las personas.

Disciplinar al grupo/las personas.

Crear espíritu de equipo.

Aliviar la tensión con el humor.

Reconciliar los desacuerdos o hacer que otros los estudien.

≡ Información, por ejemplo aclarar la tarea y el plan.

Dar nueva información del grupo.

Recibir información del grupo.

Resumir en forma coherente las sugerencias e ideas.

≡ Evaluación, por ejemplo verificar la viabilidad de una idea.

Comprobar las consecuencias de una solución propuesta.

Evaluar el desempeño del grupo.

Ayudar al grupo a evaluar su desempeño en comparación con las normas.

LOS PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO

Los principios del liderazgo militar han ido creándose a lo largo de veinticinco siglos en situaciones en que el castigo por un error puede ser grave e inmediato. Comenzando en el siglo VI A. C. Con el estratega chino Sun Tzu, estos principios han sido reflexionados y desarrollados hasta hoy en que son aplicados para enseñar las bases del liderazgo a los que tienen dieciocho años. También resultan una buena base para la maduración y el desarrollo personal a los líderes empresariales.

El cuerpo de marina de los E.U. recomienda once principios en el Guidebook for Marines, que se entrega a oficiales y reclutas; cada servicio tiene una lista similar. De una forma un poco condensada (y algo traducida), esos principios son universales.²²

1. ***Tome la responsabilidad.*** Si usted desea dirigir, debe estar deseoso de asumir la responsabilidad de sus actos y de los de sus subordinados. Use la autoridad con juicio, tacto e iniciativa
2. ***Conózcase.*** Sea honesto cuando se juzgue. Trate de mejorar continuamente. Si cree que es el mejor de su departamento admítalo para usted mismo luego propóngase ser el mejor de toda la organización.
3. ***Conviértase en un ejemplo para que otros le imiten.*** Sus subordinados le toman como estándar de conducta correcta. El modo como se comporta influye más que cualquier instrucción que usted pueda dar o cualquier castigo que usted pueda imponer.
4. ***Desarrolle a sus subordinados.*** Dígalos lo que quiere que hagan y para cuándo. Si confía en sus propias capacidades, también tendrá confianza en la competencia de su subordinado.
5. ***Esté a su disposición.*** Asegúrese de que los empleados comprendan claramente sus tareas. Explíqueles por que se les pide que cumplan con ciertos deberes. Sea siempre consistente de su progreso y sus problemas que encuentra pero no les quite la iniciativa.

^{22.} Ibidem Pág. 36

6. **Ocúpese del bienestar de sus empleados.** Conozca sus problemas y asegúrese que todos reciben la ayuda y los beneficios que necesitan pero no espie. Respete su necesidad de intimidad.
7. **Mantenga a todos bien informados.** Actúe para detener los rumores; sólo causan desilusiones indebidas y enojos. Asegúrese de que la gente sepa que siempre puede acudir a usted para saber la verdad. Entonces, cuando haya algo que usted no pueda decirles, ellos lo comprenderán.
8. **Establezca objetivos que puedan lograrse.** Establecer objetivos no realistas produce frustración y disminuye el ánimo. Si usted propone objetivos razonables será más fácil obtener éxito.
9. **Tome decisiones justas y a tiempo.** Si usted cree que ha tomado una mala decisión, tenga el valor de cambiarla, antes que sea demasiado tarde.
10. **Conozca su trabajo.** Manténgase al día respecto a los acontecimientos que se producen en su campo. Hable con las personas que han asistido recientemente a seminarios o con aquéllas que han demostrado ser expertas en campos que a usted no le resultan familiares. No piense en como eran las cosas en “aquéllos buenos tiempos”.
11. **Promueva el trabajo en equipo.** Cuando sea posible, asigne proyectos a todo el personal. Instruya a todos los empleados para que comprendan las contribuciones de cada uno al esfuerzo total. Insista para que cada uno lleve parte de la carga. Celebre los éxitos.

Si bien las aplicaciones pueden variar en el campo militar y en el de servicio, los principios del liderazgo militar se basan en verdades fundamentales que los hacen apropiados para cualquier situación en la que una persona trate de controlar a otra.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Los líderes se rigen por tres opciones de estilos claros de liderazgo: Autoritario, Participativo, y Delegatorio. Su eficacia como líder depende de lo bien que comprenda estas

tres opciones y de lo flexible que sea en su aplicación. Ninguna persona debería de practicar un mismo estilo siempre ni evitar totalmente otro, si es un líder exitoso. La elección del estilo a aplicar en cada determinada situación convierte el liderazgo en algo difícil pero satisfactorio.

El liderazgo Autoritario, ha perdido prestigio. Aún que los subordinados pueden considerarlo criticable, hay ocasiones en que resulta apropiado:

- ≈ El líder está tomando una decisión en la que el tiempo resulta esencial.
- ≈ El líder tiene toda la información que necesita.
- ≈ Los subordinados tienen buen espíritu.

Esas ocasiones son raras, pero muchos jefes eligen este estilo aunque sea inadecuado debido a su aparente simplicidad. No son necesarias las explicaciones ni las discusiones: El líder ordena a sus subordinados que cumplan la tarea deseada.

El liderazgo Autoritario, es ineficaz si se practica demasiado tiempo. En una institución, sólo se mantiene un buen ambiente cuando predominan los estilos de liderazgo, en los que se da participación y se delega. Sólo entonces los empleados reaccionarán a un enfoque autoritario, dándose cuenta que se emplean en una situación no común y sabiendo que las explicaciones llegarán cuando el tiempo lo permita.

El liderazgo participativo, Es más complejo que el autoritario. Cuando el tiempo y las circunstancias lo permiten, el jefe incluye a sus subordinados en una discusión de la situación y de las opciones. Buscando sus opiniones y ayudándoles a comprender la posibilidad de la decisión, el líder no solamente se beneficia de los conocimientos de sus subordinados sino que también obtienen su apoyo para el camino a seguir. Al mismo tiempo el jefe facilita a sus subordinados la adaptación rápida, si los acontecimientos no se suceden como se esperaba.²³ Con la integración del liderazgo participativo, el líder retiene la

²³ Ibidem Pae.³⁶

autoridad y la responsabilidad de la decisión fina; hace el llamamiento y es culpable si las cosas marchan mal. Después de pensar y discutir las diferentes opciones ofrecidas por los subordinados, el líder participativo anuncia la decisión y explica por qué la tomo.

El Liderazgo Delegatorio, El liderazgo más difícil es aquél en el que se delega. Si bien el jefe continua teniendo la responsabilidad del resultado final de las decisiones que se hayan tomado, la autoridad para tomar la decisión se delega a un subordinado quizá con un mensaje entre líneas que expresa: “A mí me culparán si algo anda mal, pero quiero que usted esté a cargo de que se haga”. Poner el éxito de la propia carrera en las manos de otros es la prueba más fuerte de confianza y respeto que una persona pueda dar.

El beneficio del liderazgo que delega es enorme si resulta eficaz. Si el líder reúne un grupo de subordinados en los quienes puede delegar autoridad con confianza, la capacidad de organización aumenta de manera significativa.

Debido a la importancia de los estilos de liderazgo, para su mayor comprensión se llevan al siguiente caso en donde se aplican claramente los tres estilos y se ve claramente las ventajas y desventajas de ellos, cabe mencionar que los estilos deben de aplicarse conjuntamente.²⁴

Tres jóvenes tenientes llegaron juntos a la nueva base y se presentaron al sargento, ansiosos por iniciar cada uno su nueva tarea, el jefe de la base, un mayor viejo y sabio, tenía un problema. Había tres posibilidades de trabajo para los jóvenes tenientes, pero sólo una era deseable. Ofrecía la oportunidad de ascender en un futuro a general. El segundo trabajo era pura rutina y el tercero era decididamente aburrido examinando los antecedentes de los tres candidatos el mayor no halló grandes diferencia entre ellos.

Para poder decidir a qué teniente le asignaría cada tarea, les propuso un problema:

²⁴ Ibidem Pag. ³⁶

Necesito que se coloque un mástil esta tarde. Les voy a dar una lista del equipo del que disponen y les asignaré un sargento y cuatro soldados, todos excelentes. Quiero que cada uno de ustedes vaya dentro de una hora al lugar y al volver me digan como harían para levantar el mástil. Sus respuestas determinarán la tarea que se asigne a cada uno.

Una hora después, el mayor llama a uno de los tenientes a su despacho y le preguntó:

¿Cómo lo haría?. El joven oficial le mostró todos sus cálculos al mayor y le explicó como dirigiría a cada persona para que levantara el mástil. Afirmó que estaba seguro de que podrían seguir sus órdenes ya que el mayor había dicho que el sargento era capaz y, además, el mismo estaría allí durante la operación.

El segundo teniente le dijo al mayor que llevaría la lista del equipo y se reuniría con el sargento y los cuatro soldados para explicarles la tarea y pedirles sugerencias. Después de escucharlos y discutirlo con ellos, tomaría su decisión y se la explicaría. Entonces podrían empezar a trabajar. Pensaba que el equipo tendría muchas ideas buenas ya que el mayor había hablado bien del personal.

El último teniente le dijo al mayor

Le ordenaría al sargento: “Sargento, coloque el mástil si me necesita llámeme si no aviseme cuando hayan terminado”.

El mayor no tuvo problemas para tomar la decisión después de las entrevistas.

LIDERAZGO EFECTIVO

Algunos equipos de directivos se han alejado del estilo tradicional de administración; han hecho “rompimiento gerencial”. Su nuevo enfoque pone la cabeza y los hombros de su organización sobre los de sus competidores en la pelea por las ventas, las utilidades, los recursos, los fondos y los empleos. Muchas organizaciones de servicio están comenzando a

moverse en la misma forma, y la estrategia exitosa basada en la calidad que ésta adoptando depende mucho del liderazgo efectivo.

El liderazgo efectivo comienza con la visión del director general capitalizando las oportunidades del mercado o servicio, continúa a través de una estrategia que dará a las organizaciones ventaja competitiva, y guía al negocio o servicio exitoso. Esto abarcará las creencias y los valores sostenidos, las decisiones y los planes elaborados por quien quiera en cualquier parte de la organización, y el enfoque de éstos en la acción efectiva, con el valor agregado.²⁴

Juntos, el liderazgo efectivo y la administración de calidad dan como resultado que en la compañía u organización se hagan las cosas correctas, bien a la primera vez.

Los requisitos para el liderazgo efectivo son:

1. Desarrollo y publicación documentada con claridad de las creencias y objetivos corporativos, un estatuto de misión.

La dirección debe expresar valores y creencias a través de una visión clara de lo que desean que sea su compañía u organización, y a través de objetivos, lo que específicamente desean alcanzar de acuerdo con las creencias básicas. Juntos, ellos definen todo acerca de lo que su compañía u organización El equipo de alta dirección necesitará dedicar algún tiempo del “terreno del juego” para hacer esto y desarrollar un programa para su implantación.

Definidos con claridad y comunicados en forma apropiada las creencias y los objetivos, los cuales deben resumirse en un estatuto de misión, son esenciales si los directores, gerentes y otros empleados trabajan juntos como un equipo ganador.

Las creencias y los objetivos deben dirigirse a:

²⁴ Ibidem Pag.³⁶

- ≈ La definición del negocio, es decir, las necesidades satisfechas o los beneficios propios.
- ≈ Un compromiso para el liderazgo efectivo y la calidad.
- ≈ Los objetivos y las relaciones con los clientes, así como la posición en el mercado o servicio.
- ≈ El papel o contribución de la compañía, organización o unidad; por ejemplo, generador de ganancias, departamento de servicio, buscador de oportunidades.
- ≈ La competencia distintiva, un estatuto breve que aplica sólo a la organización, compañía o unidad.
- ≈ Indicaciones para la dirección futura, un estatuto breve de los principales planes a considerar.
- ≈ El compromiso para supervisar el desempeño contra las necesidades expectativas de los clientes, y el mejoramiento continuo.

El estatuto de la misión y los amplios objetivos y creencias pueden usarse para comunicar una visión inspirada del futuro organizacional. La alta gerencia de entonces demostrar compromiso total hacia ello.

2.Desarrollo de estrategias claras y efectivas, planes de soporte para alcanzar la misión y los objetivos.

Lograr los objetivos de la compañía o del servicio requiere desarrollo estratégico del negocio o servicio, incluido el posicionamiento estratégico en el “lugar del mercado”. Los planes para implantar la estrategia pueden desarrollarse entonces. Las estrategias y los planes pueden desarrollarlos sólo los altos directivos, pero si se anima a los empleados a participar en el desarrollo e implementación, se logra más el compromiso de ellos.²⁵

²⁵⁻ Ibidem Pag.⁴⁶

3. Revisión de la estructura administrativa

Al definirse los objetivos y las estrategias corporativas, los directores los gerentes y otros empleados pueden ser efectivos a cabalidad sólo si existe una estructura efectiva basada en el proceso administrativo. Esto incluye definir responsabilidades para la administración de la organización y los procesos de operación que usarán.

La revisión de la estructura de administración debe incluir el establecimiento de un equipo de mejoramiento del proceso de calidad que estructure a toda la organización.

4. Otorgamiento de facultad, incitación efectiva a la participación de los empleados.

Para que el liderazgo sea efectivo es necesario que la gerencia o dirección esté cerca de los empleados. Deben desarrollar comunicación efectiva, entre todos y a través de la organización y tomar acción sobre lo que se comunique.²⁶

Particular atención se debe dedicar a lo siguiente:

Actitudes

La actitud clave para administrar cualquier compañía o institución ganadora puede expresarse como sigue: "personalmente entenderé quiénes son mis clientes y cuáles son sus necesidades y expectativas respecto a mí; mediré cual bien satisfago sus necesidades y expectativas y se tomará cualquier acción que sea necesaria para satisfacerlo por completo. También entenderé y comunicaré mis requisitos a mis proveedores, les informaré acerca de los cambios y proporcionaré retroalimentación respecto de su desempeño". Esta actitud debe comenzar en la parte más alta, con la gerencia o el director general. Ello debe filtrarse hacia abajo, para que lo adopten todos los empleados. Lo cual puede suceder sólo si los niveles altos dirigen con el ejemplo. Las palabras serán de poco valor y serán insignificantes si los empleados ven las acciones de los dirigentes, que en realidad no creen ni aplican lo que dicen.

²⁶ Ibidem Pae.³⁶

Habilidades

Cada empleado debe poder hacer lo que sea necesario y se espera de él, pero lo primero es decidir lo que es necesario y esperado. Si no está claro lo que se requiere de los empleados y cuáles son las normas de desempeño esperadas, ¿cómo pueden esperar los dirigentes que lo haga?

Capacitar una y otra vez. La capacitación es muy importante, pero puede ser costosa si el dinero no se gasta con inteligencia. La capacitación debe relacionarse con las necesidades, expectativas y mejoramientos del proceso. Debe planearse, y su efectividad debe revisarse siempre.

Participación

Si todos los empleados deben participar para hacer exitosa la compañía u organización (Directores y Gerentes incluidos), entonces también deben de ser capacitados sobre la base de la administración disciplinada.

Deben de ser capacitados para:

E. Evaluar, la situación y definir sus objetivos.

P. Plan, para alcanzar los objetivos por completo.

H. Hacer, es decir, implantar los planes.

V. Verificar, que los objetivos hayan sido alcanzados.

C. Corregir, es decir, tomar acciones correctivas si fuese necesario.

La palabra “disciplina” aplicada a la gente en todos los niveles significa que harán lo que dice que hará. También significa que sin importar lo que haga, se moverá a través del proceso completo de evaluar, planear, hacer, verificar, y corregir, más bien que por las opciones más tradicionales y más fácil que es la de comenzar por hacer más bien que por evaluar.

EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL LIDERAZGO

En el transcurso de los años se ha hecho mucho trabajo académico sobre la psicología y el liderazgo de los equipos. Tres puntos en los que todos los autores están de acuerdo son que los equipos desarrollan una personalidad y cultura propios, responden al liderazgo y están motivados de acuerdo a los criterios aplicados normalmente a las personas.

Figuras fundamentales en el campo de las relaciones humanas, como Douglas Mc. Gregor (teorías X y Y), Abraham Maslow (jerarquía de las necesidades) y Fred Hertzberg (factores motivadores y de higiene), con el tiempo cambiaron sus opiniones sobre la dinámica de grupo al comprender que los grupos no son la entidad democrática que a todos les agrediría fueran, sino que responden a un liderazgo individual, fuerte y bien dirigido, tanto desde fuera como dentro del grupo, en la misma forma en que lo hacen las personas.

Durante la década de 1960 John Adair, principal conferencista de historia militar y asesor de entrenamiento en liderazgo en la academia militar Sandhurst y más tarde director auxiliar de la industrial Society (Sociedad industrial), desarrolló el modelo de liderazgo centrado en la acción, con base en sus experiencias en Sandhurst, donde tenía la responsabilidad de asegurar que los resultados en el entretenimiento de los cadetes no fueran inferiores a una cierta norma. Él habrá observado que con frecuencia algunos profesores obtenían resultados muy por encima de los resultados promedio, debido a su propia capacidad natural con los grupos y por su entusiasmo. Desarrolló esto aún más en un modelo de equipos, que es la base del enfoque del autor y sus colegas a este tema.

Al desarrollar su modelo para el trabajo en equipo y el liderazgo, Adair presentó con claridad que para que cualquier grupo o equipo, grande o pequeño, responda al liderazgo se necesita una tarea claramente definida y la respuesta y el logro de esta tarea están interrelacionados con las necesidades del equipo y las necesidades por separado de los miembros individuales del equipo.²⁷

El valor de los círculos que se traslapan es que insiste en la unidad del liderazgo y en la interdependencia y reacción multifuncional a las decisiones individuales que afecten a cualquiera de las tres áreas.

Liderazgo Situacional

Al tratar con la tarea, el equipo y con cualquier persona en el equipo, se tiene que adoptar un estilo de liderazgo apropiado a la situación. Hasta cierto grado los equipos y las personas en ellos comienzan “frios”, pero se desarrollarán y crecerán tanto en fortaleza como en experiencia. De acuerdo al modelo de Tannenbaum y Schmidt las interfaces con el líder también tiene que cambiar con el cambio en el equipo.

Inicialmente quizá resulte apropiado un enfoque muy de dirección, dando instrucciones claras para cumplir las metas acordadas. Gradualmente, según equipos se convierten en más experimentados y tienen algún éxito, el líder facilitador del equipo pasará de entrenar y respaldar a una función menos de dirección y con el tiempo a un enfoque de menos respaldo y menos dirección. según se extiende por toda la organización un estilo más interdependiente. Esto es idéntico al modelo Blanchard modificado, donde el comportamiento de dirección cambia de alto a bajo según las personas se desarrollan y es más fácil concederles autoridad. Cuando esto va unido a un nivel apropiado de comportamiento de respaldo, el estilo de dirección de liderazgo puede pasar a través del entrenamiento de respaldo a un estilo de delegación. Sin embargo, se debe insistir en que una delegación efectiva sólo es posible con “seguidores” desarrollados, a quienes se les pueda conceder autoridad total.²⁸

Uno de los grandes errores en los años recientes han sido las expectativas de la administración de que se puede establecer equipos sin prácticamente capacitación o desarrollo alguno y que se desempeñarán como un equipo maduro. El modelo Blanchard insiste en que no existe un “túnel” rápido y fácil.

²⁸- Ibidem Pág. 49

Etapas De Desarrollo Del Equipo

El trabajo original de Tuckman, sugirió que cuando se entrenan los equipos hay cuatro etapas principales de desarrollo del equipo, la llamada de (formación conciencia, tormentas-conflicto, el establecimiento de normas-cooperación y el desempeño-productividad). A continuación se presentan las características de cada etapa y algunos aspectos fundamentales que se deben observar en las primeras etapas:²⁹

Formación - conciencia

Características:

- ≈ Se encubren los sentimientos, debilidades y errores.
- ≈ La persona se adapta a las líneas establecidas.
- ≈ Se muestra poca atención hacia los valores y los puntos de vista de los demás.
- ≈ No hay una comprensión compartida de qué se necesita hacer.

Estar atentos a:

- ≈ Una creciente burocracia y papeleo.
- ≈ Las personas se limitan a trabajos definidos.
- ≈ El "jefe" gobierna con mano firme.

Tormenta - conflicto

Características:

- ≈ Se descubren temas personales, más riesgosos.
- ≈ El equipo se vuelve más introspectivo.
- ≈ Hay más preocupación por los valores, puntos de vista y problemas de otros en el equipo.

Estar atentos a:

- ≈ El equipo se hace más abierto, pero carece de la capacidad de actuar en una forma unificada, económica y efectiva.

²⁹ Ibidem Pág. 9

Establecimiento de normas - cooperación

Características:

- ≡ Seguridad y confianza para observar cómo está operando el equipo.
- ≡ Un enfoque más sistemático y abierto, que conduce a una forma de trabajar más clara y más metódica.
- ≡ Una mayor valoración de las personas por sus diferencias.
- ≡ Esclarecimiento de propósitos y establecimiento de objetivos.
- ≡ Recopilación sistemática de información.
- ≡ Estudio de todas las operaciones.
- ≡ Preparación de planes detallados.
- ≡ Revisión del progreso para hacer mejoras.

Desempeño - productividad

Características:

- ≡ Flexibilidad.
- ≡ El liderazgo se decide por las situaciones, no por el protocolo.
- ≡ Se utiliza la energía de todos.
- ≡ Se toman en cuenta los principios básicos y los aspectos sociales de las decisiones de la organización.

Los resultados de la tarea y los resultados de las relaciones. Este modelo, que es una modificación del de Kormonski y Mozenter, se puede utilizar como una estructura para la evaluación del desempeño del equipo. Los temas a observar son:

- 1.- ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo?
- 2.- ¿Cómo se realiza la toma de decisiones?
- 3.- ¿Se utilizan los recursos del equipo?
- 4.- ¿Cómo están integrados en el nuevo equipo los nuevos miembros?

Los equipos que pasan por estas etapas con éxito deben convertirse en equipos efectivos.

REFLEXIÓN DEL LIDERAZGO

Pueden aprenderse las técnicas de liderazgo. Aunque no se cuestiona que algunas personas sean líderes natos, la existencia de grandes directores no es excusa para que el resto no luche para llegar a ser un líder competente. Nadie usa el genio de Einstein en matemáticas como excusa para no ser capaz de equilibrar la cuenta corriente.

La calidad comienza con la persona. Y el aprendizaje del liderazgo empieza con el conocimiento de las opciones disponibles.

CAPÍTULO III

CALIDAD

CONCEPTO DE CALIDAD

El diccionario pequeño Larousse define “la calidad como el conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que no permite emitir un juicio de valor acerca de ella”. De acuerdo con ello, calidad indica el conjunto de atributos finales de un producto o de un servicio que nos permite realizar una valoración acerca de él. Sin embargo los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto de *calidad* que lo han evolucionado, hasta llegar a significar mucho más que la definición original del diccionario.

La Administración por calidad (APC) da respuesta a una necesidad de la industria nacional de contar con un modelo que contemple las características, necesidades y problemática de las empresas, así como la idiosincrasia y qué es lo que motiva al mexicano hacer bien su trabajo. Hasta ahora sólo se han usado modelos extranjeros con buenos resultados en sus países de origen, pero ninguno de ellos ha dado en México los mismos beneficios. La explicación es obvia, no han sido hechos para este país.

Es importante comprender que la APC es un modelo completo de administración, que la decisión de su implantación es un convencimiento pleno de cambio de hábitos, costumbres, estilos de dirección, etc., en todos los niveles de la organización. Ello significa estar dispuesto a predicar con el ejemplo, a llevar todo el proceso de adecuación, motivación, concientización y capacitación que se requiere para que la gente actúe voluntariamente en un nivel de trabajo superior al que venía haciendo.³⁰

La APC no es solamente filosofía de trabajo, cuenta también con herramientas técnicas que el personal debe aprender a manejar y fomentar su uso, como:

- ≈ Control estadístico de procesos
- ≈ Sistema de rastreo de discrepancias
- ≈ Plan o defectos

≡ Estandarización

≡ Círculos de calidad, etc.

Administrar por calidad es: lograr que todas y cada una de las personas que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo, para hacerlo bien desde el principio, en un clima de cordialidad y satisfacción en donde cada día se tengan un reto al iniciar y un logro al terminar.

≡ Cuando se habla de todos, significa desde el nivel más alto de la dirección hasta el último puesto de la organización. Es decir, todo el personal, no importa qué puesto ocupe y qué haga.

≡ Conocer y entender claramente el trabajo significa que el personal, además de saber qué debe hacer, tenga muy claro que con su tarea contribuye a los resultados de su departamento y de su empresa, que encuentren significado en su labor en lugar de rutina y monotonía. Es más importante que la gente sepa lo que ha de lograr y no lo que tiene que hacer.

≡ Hacerlo bien desde el principio. Éste es el objetivo principal que se debe proponer, y lo hemos de convertir en nuestra filosofía, y difundir hasta que se vuelva una forma de ser y actuar de todo el personal. Los beneficios son inimaginables.

≡ Crear un clima de cordialidad y satisfacción. Para que cada uno de los empleados labore más eficientemente y se sienta como en familia, que el trabajo no sea una carga que tienen que realizar a cambio de un salario o sueldo.

≡ Un reto cada mañana, un logro cada tarde.³¹ Nada tan desmotivante como no saber para que se trabaja, dijo Séneca:

*Cuando se trabaja sin rumbo fijo ningún
Viento es favorable*

Cuando el personal desconoce qué se espera de él y de su trabajo, no puede existir compromiso para nada, lo que salga esta bien.

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

La función de los objetivos es identificar a dónde queremos llegar fijando metas, así mismo estableciendo él por qué de los puestos, sus funciones así como la participación que tiene en la organización. La clara identificación y conocimiento de los objetivos, por parte de todo el personal facilitará el logro de los mismos, maximizando un recurso irrecuperable que es el tiempo.

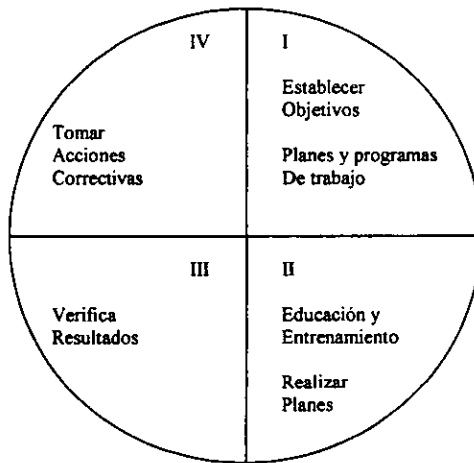
Es común que en los niveles altos de la organización se establezcan objetivos e incluso se les haga un seguimiento. Es decir se tiene claro el concepto de logro, pero a medida que se desciende en la pirámide organizacional este concepto se va perdiendo y se fortalece el de “que hacer” y lo que preocupa al personal es cumplir con sus tareas en lugar de lograr sus metas. Establecer objetivos en todos los niveles y a todo el personal, dará mejores resultados y simplificará las tareas, todo el personal sabrá lo que se busca y hacia dónde se canalizarán cada uno de las fuerzas de la organización.³² Dando le mayor importancia a los siguientes:

1. Desarrollar todas las actividades de la empresa dentro de la calidad y productividad.
2. Incrementar el interés y la confianza de todo el personal hacia la empresa y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno esté consciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.
3. Lograr que el personal entienda claramente su trabajo y se comprometa a hacerlo bien desde el principio.

³²⁻ Ibidem Pág. 55

4. Desarrollar la empresa a través de todo su personal en un marco de alta calidad en la vida laboral.

Deming sintetiza el proceso administrativo, en el llamado círculo de la excelencia.



Estos factores son recomendables para toda actividad y proceso que se realice. Con la constante aplicación de este proceso se alcanzara a la mejoría.

CONTROL DE RESULTADOS CON BASE A OBJETVOS PLANEADOS

Cualquier modelo que se tenga para control de resultados deberá contener por lo menos las siguientes interrogantes.

≈ ¿Qué fue lo que pudo lograrse?

≈ ¿Qué objetivos no pudieron alcanzarse? ¿Por qué razones?

≈ ¿Hay alguien que pueda ser responsable de la falta de ese logro?

Cabe resaltar que no se tratará de sancionarlo, sino solamente de indicarle que fallas tuvo y que errores cometió, para que los evite en lo subsecuente.

≡ ¿Qué fue lo que pudo superarse? ¿A que se debió dicha superación?

≡ ¿Qué elementos se pasaron totalmente inadvertidos al hacer la planeación inicial?
¿Por qué no fueron detectados?

≡ ¿Cuáles de los elementos que impidieron la realización del programa son los más importantes?

≡ ¿Esta revisión indica que para el siguiente periodo habrán de presentarse algunos otros elementos que no fue posible considerar en las revisiones anteriores?.

Esta revisión de resultados tiene como finalidad asegurar el logro de los objetivos, por lo que debe ser tan frecuente como sea necesario y conveniente.³³

FILOSOFÍA DE CALIDAD

En toda empresa, planeando o no existe una forma de ver la calidad; algunas veces se considera importante algunas no. Esto depende de los comportamientos y actitudes de los que ejerce la administración. La filosofía debe ser interpretada y adecuada a cada empresa para que funcione, y transmitirse a todo el personal hasta convertirla en un ideal de toda la organización.

Que todo producto, que toda actividad, que toda relación humana en la empresa, se hace con el más alto sentido de calidad, buscando siempre, hacerlo bien desde el principio, hasta lograr la excelencia.³⁴

33, 34: *Ibidem* Pae.⁵⁵

ALCANCE DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD

La característica fundamental de un modelo de administración por calidad es precisamente que va dirigido a todo el personal de la empresa, desde la dirección general hasta el último nivel de la organización, desde la toma del pedido hasta la entrega del producto. Es decir, a todo lo ancho y largo de la compañía.

O la calidad se vuelve asunto de todos o no funciona.

Éste es el éxito del modelo: el que llegue a todas las personas y a todas las actividades que se desarrollan en la empresa. No importa que al inicio de la implantación del modelo alguien no esté participando activamente en él, pero debe enterarse de la filosofía y de los objetivos del mismo y saber lo que se está haciendo para lograrlos.³⁵

CÍRCULOS DE CALIDAD

La formación de los círculos de calidad comenzó en el Japón, aproximadamente en 1959, un grupo de industriales japoneses se reunió con JUSE (Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses) y con el DR. K. Ishikawa de la Universidad de Tokyo para planear el futuro de la industria japonesa. Hasta entonces sus productos eran económicos, no convincentes y además mediocres. Si Japón quería estar dentro del mercado de la competencia mundial, tenía que resolver el problema de la *calidad*.

Recurriendo a los conceptos de los doctores Maslow, Mc. Gregor y Herzberg, en donde encontraron una importante semejanza entre ellos: “pregunte a sus empleados sus ideas, escúchelas y aplíquelas donde sea posible”. Esta idea la tomará como base y después de una serie de actividades preparatorias y de difusión se iniciaron los círculos de calidad en 1962.³⁶

^{35, 36.} Ibidem Pág. 55

De esta manera JUSE publica su primer número de revista, *Gemba To Q C* (Control de Calidad para Supervisores), en donde lanza su idea e iniciativa de formar los círculos de calidad. En mayo del mismo año (apenas un mes después), se registra el primer círculo de la compañía Japan Telephone and Telegraph Corporation y así nacen los círculos de calidad, primero en Japón y ahora en el mundo entero. Desde entonces este país ha tenido actividades constantes sobre los círculos de calidad en el ámbito empresarial regional y nacional y hasta enero de 1988 se habían realizado 2000 conferencias sobre este aspecto.³⁷

*“Si el personal de nuestra empresa tiene la oportunidad de
Participar en las decisiones que afectan a su área de trabajo, entonces
Se sentirá más satisfecho de realizarlo”.*

(Control de Calidad para Supervisores)

Un programa de Círculos de calidad no puede tener una definición única, pues en cada empresa que se establece nace un nuevo concepto. A continuación algunas de ellas.

¿QUE SON LOS CÍRCULOS DE CALIDAD?

- ≈ Es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o productividad
- ≈ Son grupos de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejoras de los métodos y sistemas de trabajo.
- ≈ Es una oportunidad que tiene la administración de la empresa de captar las ideas, opiniones y sugerencias de todos sus empleados en decisiones que afectan su área de trabajo.

- ⌘ Es un grupo de empleados que realizan sus actividades en forma continua como parte integral de la organización, lo que propicia en ellos un auto y mutuo desarrollo a través de la búsqueda permanente de las mejoras en su área de trabajo.
- ⌘ Es una forma de propiciar la creatividad de la fuerza de trabajo para que ayude a mejorar el rendimiento de la compañía y la moral de sus trabajadores.
- ⌘ Se dice que los círculos de calidad no constituyen ni un movimiento, ni un programa, ni un sistema, ni un método, sino esencialmente una nueva forma de vida de trabajo, obtenida por una nueva mentalización del trabajador.

Las ideas fundamentales de las actividades de los círculos de calidad son:

1. Contribuir a la superación personal y desarrollo de la empresa.
2. Respetar la dignidad humana y crear un ambiente de trabajo agradable en el que todos estemos más satisfechos.
3. Desplegar nuestras capacidades y tener la oportunidad de proyectarnos y descubrir posibilidades infinitas.

Los objetivos de un programa de círculos de calidad son:

1. Mejorar las habilidades administrativas y de liderazgo de todo el personal de la compañía. Esto se logra con la oportunidad que tiene el personal de funcionar como moderadores de los círculos.
2. Incrementar el interés y la confianza de todo el personal hacia la empresa y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno esté más consciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.
3. Crear núcleos efectivos que provean a directores o gerentes de los medios para tomar decisiones de política de empresa, y en esta forma ir alcanzando cada vez más el perfeccionamiento de las tareas.³⁸

Características

- ≈ Son un pequeño grupo de trabajadores, entre cuatro y cinco participantes.
- ≈ Pertenecen a la misma área de trabajo.
- ≈ Se reúnen voluntariamente.
- ≈ Desarrollan actividades de mejoramiento y control de sus áreas de trabajo.
- ≈ Utilizan herramientas estadísticas sencillas.
- ≈ Participan activamente todos los miembros.
- ≈ Efectúan actividades continuas.
- ≈ Buscan la superación mutua entre sus miembros.

En sus juntas, los círculos de calidad abordan dos áreas de actividades:

- ≈ Problemas crónicos de sus áreas de trabajo. Son problemas que han existido y no han sido resueltos, ya sea porque no se había detectado, o porque siempre ha habido problemas más urgentes que atender.
- ≈ Temas o proyectos de mejoras. Estamos bien, pero ¿cómo podemos estar mejor?. Estamos logrando el 3 % esperado en el desperdicio de recursos materiales, ¿Pero podríamos lograr el 2.5 %?

Los problemas diarios de operación no son temas para los círculos de calidad, sino que deberán ser resultados en el trabajo diario y con los recursos con los que se cuenta para ello.

Principios y condiciones de los círculos de calidad

Los pilares sobre los que se sustentan los círculos de calidad son:

- ≈ El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquél que lo realiza cotidianamente.
- ≈ El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- ≈ La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- ≈ La referencia a temas relacionados con el trabajo.

De estos principios fundamentales se desprende las siguientes condiciones para el funcionamiento de los círculos de calidad.

1. **Participación voluntaria.** El enunciado de la teoría Z expresaba claramente que el factor trabajo debe involucrarse libre y decididamente. Difícilmente se podrá crear un estilo de empresa si se empieza por obligar a trabajadores a participar en

los círculos. Si no existe libertad, una voluntariedad libremente expresada, y un compromiso leal, se incumple uno de los principios básicos. Por otra parte, la falta de participación nunca debe ser motivo de discriminación. En las empresas pequeñas, al resultar más visibles las diferencias, los peligros son mayores, por lo que es preciso cuidar con gran atención este aspecto.

2. **Formación.** Sin ellas no es posible ningún perfeccionamiento. El reciclaje de las personas debe ser constante y nunca rutinario. En muchos casos el propio componente del Círculo advertirá al enfrentarse a problemas progresivamente complejos que superan su nivel de conocimientos. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencial al ser humano en plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.
3. **Trabajo en Grupo.** El espíritu de equipo, una vez superado la fase inicial de formación, favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
4. **Grupo Democrático.** El círculo debe elegir al líder democráticamente, puede coincidir con un mando de la empresa, pero sólo si los miembros le aceptan como tal y reconocen su liderazgo moral.
5. **Respeto al Compañero.** Aunque sea algo que está implícito en el trabajo de equipo, la ausencia de esta actitud ha sido una de las causas frecuentes del fracaso en algunos círculos. No es fácil conseguir que personas que trabajan en la misma empresa, o departamento tengan siempre los mismos objetivos y las mismas opiniones a la hora de encontrar soluciones a problemas cotidianos. Las divergencias y roces se producen de forma inevitable. Sin embargo, se puede y se debe discutir en clima de respeto y confianza, si el Círculos termina por estallar.
6. **Méritos colectivos y nunca individuales.** Todas las ideas y mejoras que surjan como fruto del trabajo de los círculos son patrimonio del círculo y no de un individuo aislado, por brillante que sea. Los directivos deben ser los primeros en promover esta idea, premiando los éxitos a nivel colectivo. Así mismo, debe evitar

que alguien que se crea más inteligente que los demás utilice al círculo para encontrar soluciones, para luego presentarlas como propias. Una vez implantados los círculos es difícil que pueda coexistir con los buzones de sugerencia. Aunque una idea determinada proceda de una persona, debe procurarse que todo el grupo participe del proyecto, a fin de soslayar el personalismo y el lucimiento personal.

7. **Grupos reducidos.** Los círculos que mejor funcionan son aquellos que están compuestos por pocos individuos de cuatro a cinco, de esta forma hay trabajo para todos, si el número es un poco mayor suele suceder que solo algunos busquen datos, presenten soluciones e ideas, mientras el resto, además de no colaborar con el círculo, entorpecen el trabajo y alargan las reuniones, discutiendo temas que se alejan de los propósitos y objetivos del grupo.
8. **Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.** Debe establecerse el horario de trabajo para las reuniones de antemano. Puesto que éstas se realizan para mejorar deben ser entendidas como horas de trabajo, y no como actividades extraoficiales.
9. **Respetar el horario.** Una vez que se ha fijado la duración y periodicidad de las reuniones, debe respetarse escrupulosamente el horario.
10. **Reconocimiento.** Normalmente los componentes de los círculos en una primera fase, están tan entusiasmados con la participación que no les importa asumir mayores cantidades de trabajo. No obstante la experiencia demuestra que si no existe un auténtico reconocimiento, explícito y formal, por parte de la empresa, el interés decae paulatinamente, hasta desaparecer por completo. Puede recompensarse la labor de los círculos de muchas maneras pero las económicas son las más motivadoras a largo plazo.
11. **Apoyo de la alta Dirección.** Del mismo modo que la dirección de la empresa debe ser la primera en adoptar la filosofía, también debe ser la primera en alentar y favorecer el desenvolvimiento de los círculos. Es una cuestión de pura lógica y congruencia; el apoyo y la iniciativa siempre deben de partir de la parte más responsable.

Reconocimiento

Una vez que los círculos han terminado un trabajo reciben un reconocimiento por su labor. Se han desarrollado diferentes corrientes en cuanto a reconocimiento a los círculos, y depende básicamente de la idiosincrasia de cada país y de las características de cada empresa. El punto común para casi todos los sistemas estudiados ha sido no dar dinero en efectivo como compensación o reconocimiento, sino algún artículo de uso doméstico o personal. Por otro lado, se ha comprobado que los reconocimientos morales son tan importantes como los económicos.³⁹

Reconocimientos morales:

- ≈ Una vez que los círculos han terminado un proyecto, hacen la presentación en el ciclo mensual y ante los directores y gerentes de planta. Esto es bastante motivador para los miembros del círculo.
- ≈ Publicación de los trabajos terminados en las revistas internas de la empresa, en periódicos locales y nacionales; en general se busca darles publicidad.
- ≈ En la presentación de los círculos se les otorga a los miembros certificados, diplomas, cartas, medallas, o alguna otra forma de reconocimiento que la compañía decida.

Compensaciones económicas fijas y móviles:

- ≈ Al terminar un proyecto se le da al círculo reconocimiento como recompensa a su esfuerzo y dedicación por la participación que tuvieron y por los resultados logrados. Dicha recompensa varía de acuerdo con el esfuerzo que se haya puesto y las dimensiones del proyecto que se abordó.

^{39.} Ibidem Pág. 55

≡ Una cantidad móvil, por ejemplo, puede ser un mes de ahorro que se haya generado con la solución puesta en práctica por el círculo; normalmente seis meses después de establecida y puede ser en especie.

No se debe perder de vista que independientemente de estas dos formas de recompensa, se establece de manera paralela con los círculos condiciones de auto desarrollo, que da mayor satisfacción personal, mayor arraigo y más seguridad. Recordemos las ideas fundamentales en la formación de los círculos de calidad.

1. Desplegar completamente las capacidades del personal y descubrir posibilidades infinitas.
2. Respetar la dignidad humana, encontrar sentido a su trabajo.
3. Contribuir a la superación del personal y el desarrollo de la empresa.

ORGANIZACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

La organización de los círculos de calidad deberá diseñarse y adecuarse a cada empresa, dependiendo de sus características y necesidades.

La organización de los círculos debe de ser paralela a la organización formal de la empresa. Es decir de manera simultanea e independiente de la organización formal tienen que organizarse los círculos de calidad, y cada uno de los que formamos la empresa tenemos un lugar y una función que desempeñar.⁴⁰

MEDICION CICLO DE MEJORIA

Tradicionalmente las mediciones y los indicadores del desempeño se han obtenido de información de la contabilidad de costos, basada con frecuencia con principios anticuados y arbitrarios. Esto proporciona poca motivación, en realidad impide el mejoramiento continuo porque no son capaces de programar el proceso de desempeño. Para que la organización sobreviva por un largo plazo, se tiene que comenzar a medir el desempeño mediante las mejoras que observa el cliente.

En el ciclo de la mejora sin fin la medición desempeña un papel importante en:

- ≈ Identificación de oportunidades para la mejora (costeo de la calidad)
- ≈ Compara el desempeño contra normas internas (control y mejora del proceso)
- ≈ Compara el desempeño contra normas externas (competencia)

Las mediciones que se utilizan en el control del proceso, por ejemplo, las gráficas de control, por lo que deben proporcionar información sobre que también están desempeñando los procesos y las personas y motivarlas a desempeñarse mejor en el futuro. Algunos ejemplos de los llamados sistema de medición del desempeño, que frustraron los esfuerzos de mejora.⁴¹ Varios problemas incluyen sistemas que:

- ≈ Produce información imprecisa o engañosa.
- ≈ Mantiene el seguimiento en dimensiones individuales, aisladas.
- ≈ Genera informaciones financieras demasiado tarde, por ejemplo trimestralmente, para correcciones a medio camino o acción reparadora.
- ≈ No toma en cuenta la perspectiva de los clientes, tanto internos como externos.
- ≈ Distorsiona la comprensión de la administración de lo efectiva que ha sido la organización en poner en practica su estrategia.
- ≈ Proporciona un comportamiento que socava el logro de los objetivos estratégicos.

⁴¹ JOHN S. OAKLAND, CASOS POR LES PORTE, ADMINISTRACION POR CALIDAD TOTAL, COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL S.A. DE C.V. DE MEXICO (CECSA), PRIMERA EDICION, MEXICO 1999

Mediciones sumarias dañinas típicas del desempeño local son el precio de compra, la eficiencia de la maquinaria o de la planta, costos de mano de obra directa y razones de mano de obra directa a indirecta. Éstas son incompatibilidades con mediciones para el mejoramiento de la calidad tales como los tiempos de proceso y de materiales utilizados en el proceso, el desempeño de las entregas, la reducción de las existencias y los aumentos de flexibilidad, que son ante todo financiera. Por supuesto que los sumarios financieros proporcionan información valiosa, pero no se debe utilizar para el control.

Tradicionalmente las mediciones usadas no han estado vinculadas a los procesos donde se llevan a cabo las actividades que añaden valor. Lo que ha estado fallando son mediciones de mejora que proporcionen retroalimentación a personas en toda el área de la operación de la empresa.⁴² Los elementos críticos de una buena medición del desempeño y el esfuerzo administrativo se parecen a cualquier otra relación asociada con la administración de la calidad total:

- ≈ Liderazgo y compromiso.
- ≈ Participación total del empleado.
- ≈ Buena planeación.
- ≈ Sólida estrategia de puesta en práctica.
- ≈ Medición y evaluación.
- ≈ Control y mejora.
- ≈ Lograr y mantener normas de excelencia.

El ciclo Deming de mejoramiento continuo. Planear, Hacer, Verificar, Actuar, claramente requiere de una medición que le impulse y sin embargo es una ayuda de diseño útil para el propósito de la medición:

⁴² Ibidem Pág. 69

- Planear: Establece objetivos y normas de desempeño.
- Hacer: Mide el desempeño real.
- Verificar: Compara el desempeño real con los objetivos y normas, determina la brecha.
- Actuar: Llevar a cabo las acciones necesarias para cerrar la brecha y hacer las mejoras necesarias.

Sin embargo se deben intentar contestar las preguntas básicas.

1. ¿Por qué medir?
2. ¿Qué medir?
3. ¿Dónde medir?

¿Por qué medir?

Con frecuencia se ha dicho que no es posible administrar lo que no se puede medir. A continuación se presentan algunas de las principales razones de por qué se necesita la medición y por qué desempeña un papel clave en la mejora de la calidad y la productividad, en ambiente de mejora, impulsado por la calidad sin fin.⁴³

- ≈ Para que se hayan satisfecho los requisitos de los clientes.
- ≈ Para estar en posibilidades e establecer los objetivos sensibles y cumplirlos.
- ≈ Para proporcionar normas para establecer comparaciones.
- ≈ Para proporcionar visibilidad y un tablero de resultados para que las personas supervisen sus propios niveles de desempeño.
- ≈ Para resaltar los problemas de calidad y determinar cuales áreas necesitan atención prioritaria.
- ≈ Para proporcionar una indicación de los costos de la calidad deficiente
- ≈ Para justificar el uso de los recursos
- ≈ Para proporcionar retroalimentación para impulsar el esfuerzo de mejora.

^{43.} *Ibidem* Pro.⁶⁹

También es importante conocer las mejoras en el desempeño de la empresa, en mantener el desempeño actual y quizá en reducir cualquier declinación en el desempeño.

¿Que medir?

En la tarea de mejorar el proceso, la comprensión del proceso, la definición, la medición, y administración están unidos entre sí en forma enmarañada. Con el fin de determinar y evaluar con exactitud el desempeño, se tiene que diseñar una medición apropiada, desarrollada y mantenida por personas que posean los procesos de que se trata. Quizá les resulte necesario medir la efectividad, la eficiencia, la calidad, la repercusión y la productividad. En estas áreas hay muchos tipos de mediciones, incluyendo las cifras de producción directa o insumo, el costo de la calidad eficiente, la información económica los comentarios y quejas de los clientes, información proveniente de encuestas de clientes o empleados, etc., por lo general son mediciones de variables continuas (como por ejemplo el tiempo) o mediciones discretas de atributos (como el ausentismo de los empleados).

Nadie puede proporcionar una relación genérica de lo que se debe medir pero, una vez que se ha decidido cuales mediciones son apropiadas se pueden convertir en indicadores. Éstos incluyen razones, escalas, clasificaciones e indicadores financieros y basados en el tiempo. Cualesquiera mediciones e indicadores que usen los propietarios del proceso, tienen que reflejar el verdadero desempeño del proceso en términos del cliente, proveedor e insistir en la mejora continua. Las mediciones y los indicadores relacionados con el tiempo tienen gran valor.⁴⁴

¿Dónde medir?

Para obtener mediciones verdaderas hay tres componentes que se tienen que examinar), los componentes humanos técnicos y económicos. El componente humano es evidente que tiene la mayor importancia y las pruebas clave son que, cualquiera que sea la medición que se utilice, tiene que ser:

⁴⁴ Ibidem Pae.⁶⁹

1. Comprendida por todas las personas que están siendo medidas.
2. Aceptada por las personas interesadas.
3. Compatible con los sistemas d recompensa y reconocimientos.
4. Diseñada para ofrecer mínimas posibilidades de manipulación.

Técnicamente las mediciones tienen que ser las que representen ciertamente los aspectos controlables de los procesos, en lugar de simples mediciones de producción que no se pueden relacionar con la administración del proceso. También tienen que ser correctas, precisas, y exactas.

El componente económico requiere que las mediciones sean objetivas, oportunas y orientadas a resultados y sobre todo tienen que significar algo para quienes trabajan en el proceso y alrededor del mismo, incluyendo los clientes.

LA CALIDAD TOTAL COMIENZA CON LA PERSONA

Se habla mucho hoy en día de la Calidad total; pero el enfoque tal vez se centre en hacer bien las cosas para lograr mejores productos, más competitividad en los mercados, jugosas ganancias, inversiones atinadas y expansión de las áreas de influencia en el poder comercial o político. Pero qué tanto se habla de la calidad de la persona, qué tanto se atiende el capital primario, que es el capital humano. Pudiéramos entender que calidad total es la excelencia en toda y cada una de las acciones procesos y decisiones que se emprenden en una organización. ¿Pero cual es la energía la fuerza impulsora para la búsqueda de esa calidad, de la excelencia?

La calidad comienza con la persona, con el elemento humano, con el capital importante que es el humano. Que podríamos entender por calidad personal y que tiene que ver con la eficiencia, con la calidad del resto de los elementos de producción.⁴⁵ Una persona

⁴⁵ M. EN C. JOSÉ DE JESÚS VÁSQUEZ BONILLA, LA CALIDAD TOTAL EMPIEZA CON LA PERSONA, SIN MÁS DATOS

con un buen grado de auto estima, de autorrealización o en proceso de autorrealización, es decir consciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adoptado para realizarse en la vida, pudiéramos decir que es una persona de calidad. En otras palabras una persona que en principio está bien alimentada, que se siente satisfecha con lo que hace y lo hace no sólo para percibir recursos económicos sino para proporcionar un servicio el cual es útil al prójimo o a una sociedad, es una persona de calidad. Surge la pregunta, ¿Cómo podemos detectar cuando una persona posee estas características y en que grado?. Y si no las posee como lograrlas?.

Podemos afirmar que una persona sujeto y objeto de la Etica, tiene calidad. Un individuo humano en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente, tiene calidad. Una persona consciente de sus habilidades y en ejercicio de ellas, tiene calidad. Una persona libre espiritual y emocionalmente, pero respetuosa de su condición y jerarquía o de su estado civil y social, tiene calidad. Una persona satisfecha en su trabajo, con una armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, consciente en su condición de criatura y por lo tanto dependiente de un ser supremo, es una persona de calidad.

En pocas palabras una persona de calidad es aquella que disfruta de un perfecto equilibrio entre los elementos que la conforman, es decir de lo psicológico, social, y lo fisiológico. El equilibrio y madurez de una persona redundará en el beneficio o decremento de sus relaciones familiares, sociales, ocupacionales y las relaciones consigo mismo.⁴⁶

DOS ESTÁNDARES PARA LA CALIDAD PERSONAL (TIME MANAGEMENT INTERNATIONAL "TMI")

TMI trabaja con dos tipos de estándares de calidad personal: el nivel A y el nivel I

⁴⁶⁻ Ibidem Pae.⁷³

El nivel A:

El nivel actual de actuación.

El nivel A es una expresión de lo que una persona está realizando actualmente.

El nivel I:

El nivel ideal de actuación.

El nivel es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias mas intimas de una persona con respecto a su actuación.

Una persona no está realmente satisfecha con sus esfuerzos hasta que al nivel A está cerca del nivel I. La diferencia entre el nivel I y el nivel A es una señal de cuánto un individuo puede mejorar su calidad personal.⁴⁷

La suma del potencial para la mejora de cada uno indica el potencial total para el desarrollo de un departamento, una compañía u organización.

TIME MANAGER INTERNATIONAL

Su nivel A:

Su nivel actual de actuación

Su nivel A puede ser definido como:

El nivel de calidad de su presente actuación en una situación determinada –influido tanto por lo que usted espera de si mismo como por las exigencias que los demás tienen de su actuación. Usted puede determinar su nivel A evaluando la calidad de su actuación en diferentes situaciones.

Su nivel A puede cambiar

- ≈ Su nivel A no es estático. Cambia constantemente. Puede cambiar de manera espectacular de un minuto a otro.
- ≈ Su nivel A puede cambiar de una situación a otra.
- ≈ Usted está constantemente sujeto a las influencias cambiantes que pueden incrementar o disminuir su nivel A.

Factores que pueden influir en su nivel A

Reconocimiento / recompensas

El factor más influyente en su nivel A es su autoestima o “sentimiento OK”. El nivel de su autoestima está determinado por el reconocimiento que usted recibe. Los demás pueden darle reconocimiento y usted puede darse reconocimiento a sí mismo. Resulta particularmente difícil mantener un elevado nivel A, si durante un largo periodo de tiempo no hay un equilibrio entre su actuación y el reconocimiento / recompensas que usted recibe. El grado de reconocimiento que experimenta, en forma de atención e interés por su trabajo, más las recompensas tangibles que recibe, influirán en gran parte en su nivel A. La atención positiva casi siempre elevará su nivel A. Cuanto le afecte esta atención dependerá de quien este prestándole la atención, como le sea mostrada la atención y si usted siente que la merece. Reprimendas y críticas también pueden elevar o disminuir su nivel A, dependiendo de cómo sea dada crítica. El reconocimiento y las recompensas juegan un papel muy importante. La manera en que usted intercambia reconocimiento / recompensas con su prójimo determina el tipo de relaciones que tiene con él.⁴⁸

⁴⁸ Ibidem Paz.⁷⁵

Hay diferentes tipos de reconocimiento / recompensas:

- **Reconocimiento / recompensas físicos**
La atención mediante el contacto físico.
- **Reconocimiento / recompensas psicológicos**
Cualquier otro tipo de atención sin contacto físico
- **Reconocimiento / recompensas condicionales**
La atención dada en una situación específica o por un tipo específico de Comportamiento
- **Reconocimiento / recompensas espontáneos**
La atención generada por las calidades personales

Cualquiera de los diferentes tipos de reconocimiento / recompensas mencionados anteriormente pueden ser positivos o negativos. La proporción entre los reconocimientos/ recompensas positivos y los negativos que usted reciba, determina el *balance de Reconocimiento / recompensas*.⁴⁹

Balance de Reconocimiento / recompensas

Cada vez que usted recibe reconocimiento / recompensas, positivos y negativos, estos se registran en el cerebro en una especie de “cuenta bancaria” con un activo y un pasivo. La cuenta muestra su balance de Reconocimiento / recompensas determinado.

Cuando predominan los Reconocimiento / recompensas positivos, su balance es activo y su nivel A será elevado.

Cuando predominan los Reconocimiento / recompensas negativos, su balance es pasivo y su nivel A será bajo.

^{49.-} Ibidem Pag. ⁷⁵

Conocer el objetivo

Su nivel A decaerá si su objetivo o el objeto global de su departamento, compañía u organización no están completamente claros. Lo mismo ocurre si usted no llega a comprender porque está realizando una tarea específica. Conocer el objetivo y comprender por que un trabajo está siendo realizado, son requisitos previos para el compromiso y el alcance de un elevado nivel A. Para mantener un elevado nivel A, usted debe ser puesto al corriente de los resultados del proyecto global del cual su trabajo forma parte.⁵⁰

Éxito /fracaso

El éxito y el fracaso influyen tanto en su disposición de animo como en su disposición de animo para emprender proyectos en el futuro. También afecta la calidad de su actuación futura.

No cabe duda que el éxito aumenta su nivel A.

El fracaso causa durante algún tiempo, un descenso del nivel A. Sin embargo, no es extraño que el fracaso motive a algunas personas a hacer un esfuerzo extraordinario para recuperar el respeto de los demás y la autoestima.

El entorno físico

Los ambientes desordenados, poco prácticos y que distrae su concentración disminuyen su nivel A.

Los ambientes funcionales y armónicos, con el equipamiento técnico apropiado y actualizado elevan su nivel A.

El entorno psicológico

Un ambiente caracterizado por:

- ≈ Respeto mutuo.
- ≈ Franqueza.
- ≈ Información completa.
- ≈ Altos estándares éticos.
- ≈ Confianza.
- ≈ Seguridad.
- ≈ Tolerancia.
- ≈ Énfasis en los aciertos y habilidades de la gente.
- ≈ Buen humor.
- ≈ Afecto.
- ≈ Personas en primer lugar.
- ≈ Elevarán su nivel A.

Un ambiente caracterizado por:

- ≈ Burocracia.
- ≈ Política de poder.
- ≈ Miedo.
- ≈ Desconfianza.
- ≈ Frialdad.
- ≈ Énfasis en los errores de la gente.
- ≈ Rumores.
- ≈ Chismorreos.
- ≈ Falta de coherencia.
- ≈ Centrado en el sistema de organización.
- ≈ Disminuirá su nivel A.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Experiencia y habilidades

Su experiencia y habilidades al tratar una tarea específica pueden influir en su nivel A tanto positiva como negativamente. La insuficiente experiencia y la falta de habilidad pueden provocar que algunas personas se sientan inseguras, y reduzcan así su nivel A. Otras son motivadas por su falta de experiencia a hacer un esfuerzo extraordinario, y así elevan su nivel A. Para la mayoría de la gente, sin embargo, un incremento de la experiencia y la habilidad elevan el nivel A. Cuando usted es bueno en algo, seguramente le gustara trabajar en ello, y también aumentarían sus posibilidades de ser recompensado.

La naturaleza de la tarea

La naturaleza de una tarea en relación con sus deseos y expectativas influyen en su nivel A. El trabajo rutinario puede disminuir el nivel A de la gente que busca variada y desafío, o por el contrario elevar el nivel A de aquellos que se sienten seguros con lo habitual. El trabajo desafiante y elevado, puede de la misma forma, elevar el nivel A de algunas personas y disminuir el de otras.

Para mantener un elevado nivel A usted debe disfrutar de una sensación de bienestar mientras realice su trabajo.

Tiempo disponible

Tanto tiempo abundante como falta de tiempo afecta su nivel A.

El tiempo abundante para realizar un trabajo afecta a la gente de manera diferente por que las personas tienen distintos ritmos de trabajo. Algunas personas hacen buen uso del tipo abundante pensando primero profundamente en cada detalle de algún proyecto para después llevarlo a cabo de manera cuidadosa y creativa. Otros simplemente posponen un proyecto cuando hay tiempo abundante, empleando así el tiempo con menos eficacia. La falta de tiempo también afecta a la gente de manera diferente. Algunas personas que se creen bajo presión trabajan mejor y con eficacia, mientras otras funcionan mal.⁵¹

⁵¹- *Ibidem* Pae.⁷⁵

Su nivel A es mas elevado cuando usted encuentra el equilibrio que encaja mejor con su ritmo de trabajo y cuando se encuentra solo bajo la cantidad justa de presión.

El nivel A de los demás

La mayoría de las personas hacen grandes esfuerzos, y de este modo consiguen un elevado nivel A, cuando empiezan algo nuevo: Un nuevo trabajo, una nueva relación, una nueva amistad, un nuevo socio, etcétera, en la fase inicial de cualquier nueva relación, su nivel A no está tan afectado por los niveles A de los demás.⁵² Más tarde cuando pasa la novedad, su nivel A será influenciado más fácilmente – tanto negativamente como positivamente – por los niveles A de los demás se desvía considerablemente del suyo.

El servidor público está influenciado especialmente por el nivel A de:

- ≈ Sus colegas.
- ≈ Su familia y amigos.
- ≈ Su jefe.
- ≈ La gente que admira.

Su Nivel I

Las personas con un elevado nivel I tiende constantemente a intentar elevar su nivel A. Cuanto más alto son sus ideales, más alto es el nivel de calidad de su actuación en cada situación.

Su Nivel I Ideal De Actuación

Su nivel I expresa sus deseos internos, sus expectativas y demás hacia un nivel de actuación. Su nivel I está en estrecha relación con su personalidad. No estará realmente satisfecho con los esfuerzos hasta que no viva de acuerdo con sus propias demandas y su nivel A esté cerca de su nivel I. Entonces se sentirá orgulloso, su conciencia estará tranquila y usted estará contento.⁵³

^{52, 53.} Ibidem Pág. 75

Habrá alcanzado su nivel I cuando se sienta que:

- ≈ No puede hacerlo mejor
- ≈ Est  orgulloso de su actuación
- ≈ Firma con satisfacción su trabajo

El Significado del Nivel I

Las actitudes fundamentales hacia la vida, incluyendo su sentido ético, su sentido de lo que est  bien o mal, son formadas durante las primeras etapas de la vida.

El llevar consigo estas actitudes o valores, a medida que avanza hacia la siguiente etapas de la vida y empieza a afrontar retos y tomar responsabilidad de sus actos. Los estándares de calidad ideal, es uno de los valores más importantes que se posee. Determinara cómo se evalúa la calidad tanto de la propia acción como la de los demás.⁵⁴

El nivel I también es influyente al establecer los límites de las capacidades y tiene un efecto decisivo sobre:

- ≈ El desarrollo
- ≈ La eficacia
- ≈ Las oportunidades futuras

Cómo El Entorno Influye En El Nivel I

El nivel I toma forma durante los primeros años de la vida, al mismo tiempo que las actitudes y valores están siendo formados. Las personas que tienen una mayor influencia sobre su nivel I son aquellas que estaban más cerca y durante los primeros años de la vida:

⁵⁴ Ibidem Pag. 75

- ≡ De los padres
- ≡ De los hermanos
- ≡ De amigos
- ≡ De sus maestros

Además el nivel I está influenciado por la exposición a los medios: Radio, Televisión, Periódicos, Películas, Libros y Revistas. El nivel I especialmente moldeado por las experiencias con el mundo que nos rodea y él:

- ≡ Comportamiento y ejemplos
- ≡ Demandas y expectativas
- ≡ Reconocimientos y gratificaciones

LA CALIDAD PERSONAL Y AUTOESTIMA

*La calidad personal es la base de todas las demás calidades.
Usted es una persona muy importante para su departamento, empresa,
organización cuando sus estándares de calidad personal son altos.
Los mayores beneficios, sin embargo tanto en el trabajo como en
Su vida privada, son los suyos.*

M. en C. José de Jesús Vázquez Bonilla

La calidad personal influye en su auto estima. Se sentirá orgulloso de su actuación cuando exista poca distancia entre su nivel A y su nivel I. Su nivel de auto estima vienen determinando por lo satisfecho que está usted de su propio comportamiento.⁵⁵

La importancia de la autoestima

Su sentido de bienestar, su eficacia y el completo desarrollo están en gran parte determinados por las actitudes hacia la vida: Cómo se ve a sí mismo, a las personas que lo rodean y a los diferentes aspectos de la vida.

Ejemplos de las diferentes actitudes hacia la vida:

≈ Positivas / negativas

≈ Comprometido / no comprometido

≈ Responsable de su propia vida / víctima de las circunstancias

≈ Los demás están bien / los demás no están bien

La actitud hacia si mismo y sus valores es lo más importante:

Estoy bien / No estoy bien

Esta actitud básica influye en todas sus otras actitudes hacia la vida. Es importante sentir “estoy bien”, esto es auto estima. Su auto estima tiene una influencia esencial sobre su comportamiento, su desarrollo, su sentido del bienestar, su eficacia, su nivel de actuación y sus relaciones con los demás. Su autoestima está siendo influenciada, tanto positiva como negativamente. El método más eficaz para mantener y desarrollar la autoestima es produciendo un elevado nivel de calidad personal.

*Asegúrese de que su calidad personal aumente su autoestima,
de manera que usted se sienta bien cuando
se mira al espejo*

M. en C. José de Jesús Vázquez Bonilla

CALIDAD Y AUTOREALIZACIÓN

Realización significa estarse desarrollando a cada momento, significa ir por caminos certeros hacia metas definidas, significa ir logrando los elementos y un estado de felicidad y felicidad es estar satisfecho consigo mismo y lo que le rodea. Realizarse es ir librando las barreras, desarrollarse, auto realizarse es evolucionar es progresar saberse cada día más como ser humano con limitaciones y capacidades y potenciales.

CREATIVIDAD

*Nadie es demasiado sabio para haber alcanzado la perfección
ni demasiado tonto para no poder ser mejor*

DEMETRIO SOSA PULIDO

En un programa de cambio es frecuente lograr la voluntariedad y el convencimiento del personal para mejorar la calidad y productividad, pero no se les ocurre cómo hacerlo porque están acostumbrados a una rutina en la cual no tienen que pensar nada, simplemente realizan acciones y actividades repetitivas y monótonas.⁵⁶ Es necesario despertar el interés

del personal para crear e innovar acciones y actividades, con el fin de hacer mejor su trabajo, y para ello hay que lograr:

- ≈ Romper con la predisposición.
- ≈ Aprendizaje de técnicas de creatividad.
- ≈ Aplicación de técnicas en sus áreas de actividad

Para llevar a cabo lo anterior el personal debe comprender que la creatividad no es cosa de genios; todos podemos mejorar lo que hacemos, ya que siempre habrá una mejor manera de hacer las cosas. Una frase que orienta a posibilidades infinitas es la que menciona Harolw H. Curtis:

*“La mente con actitud interrogante nunca se da por satisfecha
Con dejar las cosas tal como están. Siempre está buscando formas de
Hacer cosas mejores y de hacer mejor las cosas”.
“Supone siempre que cada cosa y cualquier cosa puede mejorarse”.*

DEMETRIO SOSA PULIDO

Cuando los expertos hablan de calidad, acostumbran a pensar en calidad de productos y servicios. Para los expertos en Marketing, la calidad significa un producto o servicio que satisfaga las demandas y expectativas del cliente, para ello la calidad está determinada por factores externos. Para los técnicos, profesionales y funcionarios públicos, la calidad significa que los productos y servicios de una compañía respondan a los estándares establecidos dentro de las organizaciones. Las expectativas y exigencias pueden aplicarse a la calidad técnica de un producto o servicio. Pero también puede aplicarse al aspecto humano de la calidad, es decir, a la calidad y al comportamiento de la gente que hace un producto o entrega un servicio.⁵⁷

⁵⁷- Ibidem Pág.⁸⁵

Las exigencias pueden ser tanto externas como internas. Las exigencias externas son las que los clientes esperan de la empresa. Las exigencias internas son los requerimientos que el departamento y el personal de la empresa establecen para si mismo y entre ellos. La importancia del factor humano es a menudo subestimado por la industria privada, los funcionarios públicos e incluso por los expertos en la calidad.

La **Time Management International (TMI)**, añade una nueva dimensión a la comprensión predominante de la calidad ampliando la definición. No es sólo la calidad de productos y servicios lo que es importante, la calidad de las personas que entregan los productos y servicios también es esencial. La calidad de productos y servicios depende de los esfuerzos individuos y grupos.

TMI define ambas la calidad “tangible”, y la calidad “intangible”.

Calidad tangible. Cuando se responde a demandas y expectativas concretas: por ejemplo tiempo, cantidad, finanzas, índice de defectos, función, durabilidad, seguridad y garantía. **Calidad intangible.** Cuando se responde a expectativas y deseos emocionales: por ejemplo actitudes, compromiso, comportamiento, atención, credibilidad, coherencia, creatividad y lealtad.⁵⁸

Concepto De Creatividad

Creatividad es una palabra derivada de “crear”, sin embargo, crear en sentido estricto es: hacer algo de la nada, es por lo tanto un acto divino. ¡Esto no lo puede hacer el hombre!

Este concepto de crear no podríamos tomar tal como se ha expresado pero en su sentido más amplio definimos la creación como el hecho de combinar, asociar y estructurar conjuntos originales, con base en algo ya existente.⁵⁹

^{58.} Ibidem Pag. ⁷⁵

^{59.} Ibidem Pag. ⁸⁵

Así por ejemplo, un artista utiliza materiales que al combinarlos y estructurarlos de una forma particular dan origen a una obra original. O bien, se dice que un científico emplea sus conocimientos y se apoya en los trabajos de sus predecesores para descubrir o inventar algo. Para nuestro propósito descubrir, innovar, inventar o crear serán la misma cosa. Por ello la posibilidad de crear, es decir la creatividad, no es sólo un acto divino, sino que está al alcance de la mayoría de las personas, pues todo hombre es capaz de reunir, combinar y luego edificar algo nuevo a partir de dichas combinaciones. En otras palabras, cualquiera puede crear algo; sin embargo, ¿por qué son tan pocas las personas que crean o que hacen uso de su potencial creativo?. Hasta hace algún tiempo era suficiente un pequeño número de “genios” que alimentaban con sus ideas a la ciencia, la sociedad, la economía, etc. Actualmente son muy pocos con relación a las necesidades, lo cual constituye una extraordinaria oportunidad para todos, ya que la creatividad de los individuos y de los grupos se ha convertido en una condición de desarrollo, como afirma Dubuffet.

Retornando a la pregunta ¿por qué son tan pocas las personas creadoras? ¿Será acaso que la inteligencia determine la creatividad?

Durante varios años se pensó que sí, se aceptó a ojos cerrados que el poder de crear era un don que pertenecía a una minoría. Por fortuna, a partir de la década de 1950 el estudio de la creatividad prosperó notablemente y así. Por ejemplo, Guilford (Francés) tuvo el mérito de demostrar científicamente que no hay una total correlación entre inteligencia y creatividad. Debiendo quedar en claro que esta última no está aislada de la inteligencia. Entonces si la creatividad es algo que todos poseemos, quizá sean pocos los que la desarrollan por que es necesario pensar y como menciona Henry Ford: “Pensar es el esfuerzo más arduo... por eso son tan pocos los que lo hacen”.⁶⁰

Y por si esto fuera poco existen malos hábitos que impiden el desarrollo de la creatividad, como exponer “razones”.

1. Siempre se ha hecho así.
2. Hicimos la prueba una vez y no resultó.
3. Costaría demasiado.
4. Tendremos que organizar un comité para estudiarlo.
5. El jefe no lo aceptaría.
6. Es una buena idea, pero ahora necesitamos algo más práctico.
7. A duras penas tenemos tiempo para el trabajo del día.
8. Eso no es trabajo mío.
9. Lo tendremos en cuenta en el presupuesto del año entrante.
10. Estoy demasiado cansado.
11. ¿Qué pensará la gente?
12. Hay que esperar las condiciones precisas para hacerlo.
13. Eso puede esperar.
14. No puedo.
15. No sé cómo hacerlo.
16. Así estamos bien.
17. Esa solución es peor que el problema.
18. Si la computadora lo hizo debe estar bien.
19. No estamos preparados para hacer eso.
20. Eso exige una decisión de "arriba".
21. Lo haré más tarde.
22. Mañana si lo haré.
23. Si fuera buena esa idea, ya se me hubiera ocurrido antes.
24. Eso es una bomba, ¿verdad?
25. No hay tiempo.

Éstas y muchas otras frases más reflejan actitudes pesimistas, lo que trae como consecuencias:

- ≈ Impedir el pensamiento creador.
- ≈ Establecer rutinas demasiado cómodas.
- ≈ Sofocar nuevas ideas.
- ≈ Obstaculizar toda actividad constructiva o innovadora.
- ≈ Mutilar aspiraciones.
- ≈ Destruir la confianza en sí mismo.

Pero así como existen hábitos de obstaculizar la creatividad, así también hay maneras de evitarlos. Primero, es necesario tener conciencia de cuáles de estas frases son parte de nuestra forma de actuar y tener el firme propósito de eliminarlas, adoptando las siguientes actitudes fundamentales: el no, el porqué y el porqué no.

- ≈ No. Se comienza por negarse a aceptar las cosas sean simplemente lo que son; se ponen en duda los fundamentos e incluso se niegan que sean reales.
- ≈ Porqué. Se trata de comprender las causas y se intenta analizar el origen de las cosas o fenómenos.
- ≈ Porqué no. Se elaboran nuevos modelos y se tienen deseos de experimentar.

Con esta actitud interrogante y dinámica se tiene un campo fértil para desarrollar la creatividad, para lo cual existen algunas técnicas que han demostrado su eficiencia.

REFLEXIÓN DE LA CALIDAD

La calidad no se puede garantizar a menos que cada operario asegure la suya y considere que el siguiente proceso es su cliente. Esto se logra cuando cada uno de los empleados, esté bien informado y conozca bien su trabajo; conocer su trabajo es participar en él, buscar siempre como hacerlo mejor, con mayor calidad, con más productividad y sobre todo implementado su creatividad para alcanzar sus objetivos.

Desde este enfoque, los estándares de producción son solamente el punto de partida, lo mismo que se debe lograr, un punto de referencia, puesto que es el propio personal el encargado, casi siempre, de buscar y de encontrar un camino más fácil, con mayores resultados es decir es creativo. Así como para participar en la carrera de los 100 m planos no hay un estándar que establezca en cuanto tiempo debemos de correrlos, así se vuelve el sentimiento hacia la producción, solamente tenemos un récord que hay que superar. Es la única forma de hacer cada vez, ***“Mejores productos y más económicos”***

Es a través del personal como hemos de lograr los resultados de la empresa, por lo que debemos adoptar conceptos como: Administración a través de personal, en vez de administración de personal, ya que éste es el que con su inteligencia, su voluntad y su dedicación le dan vida a la organización. ***Los papeles son sólo papeles, las máquinas son sólo máquinas si el personal no las opera.***

Es, entonces, necesario considerar al personal capaz de aportar ideas y sugerencias para mejorar su trabajo dejar que surja la creatividad; y que se aporte para el buen desarrollo de calidad tanto organizacional como grupal e individual; son ellos los que mejor lo conocen y es a través de ellos que se ha de lograr la verdadera productividad de los recursos que manejan, es ahí donde están los verdaderos costos de producción.

- ≈ Mejorando el rendimiento de las materias primas.
- ≈ Mejor aprovechamiento de maquinaria, equipos y herramientas.
- ≈ Mejor uso de todos los insumos
- ≈ Mejores procesos, etc.

CAPÍTULO IV

LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

CONCEPTO DE SERVIDORES PÚBLICOS

Se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del poder Judicial Federal y del poder Judicial del Distrito Federal, los funcionarios y empleados, y, en general a toda persona que desempeñe un empleo cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública federal o en el Distrito Federal, así como los servidores del Instituto Federal electoral, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Art. 108

EL FACTOR HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Prosigue la euforia de “La calidad en la empresa”, calidad de producto, calidad humana, calidad de vida, etcétera, y hoy, existe la convicción de que en México lo que se requiere hacer en sus instituciones públicas, es buscar que se genere una “nueva cultura”, precisamente por una cultura que trasmita el camino de la excelencia, y principalmente por la calidad personal.⁶¹

¿Y en qué consiste el logro de la calidad?. Se dice que la calidad es otorgar al cliente lo que él requiere, esto es satisfacer la necesidad.

Para ello se hace necesario que los integrantes de la organización prestadora del servicio, “sepan lo que hay que hacer” ¡y lo hagan! lo cual presupone también el que “lo hagan bien”, para que entonces sea una realidad “la calidad”.

Para que lo expuesto se convierta en una realidad y, por lo tanto, se propicie la “cultura de la calidad” dentro de las organizaciones, habría que considerar ciertos principios básicos, que como tales son inalienables, inamovibles, permanentes y esenciales.

⁶¹ GUSTAVO GONZÁLEZ MOLINA, EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA, REVISTA CAPITAL Y MERCADO FINANCIERO

Se requiere satisfacer de forma aceptable, las expectativas del cliente (contribuyentes), las cuales son cambiantes y variables, de cliente a cliente y de situación a situación.

Por lo tanto, se trata de investigar las necesidades, además se requiere:

- Conocer las necesidades bien y a fondo
- Reconocerlas
- Aceptarlas
- Satisfacerlas

Para ello, es vital que se proporcione capacitación y adiestramiento de primer orden al personal, como parte de una estrategia, no como algo a lo que nos vemos obligados a realizar y, por lo tanto, como un gasto más, aplicándola como una inversión que debe redituarnos a corto, mediano y largo plazo. Se trata de culturalizar al personal, en primer lugar a los cuadros directivos y, a través de ellos, filtrar y generar el cambio a todos los niveles.

Creo que es fácil entender que en nuestro país existen “Muchos Méxicos”, mundos diferentes, algunas veces enfrentados los unos a los otros; pensemos, por ejemplo, en un México sofisticado, lleno de modernidad, pujante, un “un conglomerado social” pleno de posibilidades, internacionales y multifacético; ese mundo de las casas de bolsa, de los centros nocturnos y restaurantes de postín, en contraposición con un pueblo inmerso, que es gran mayoría apenas en vías de desarrollo (según dicen) tradicional y mitológico, con argumentos derrotistas, muchas veces carentes de esperanza, frecuentemente semi-dormido, que deambula en un devenir aparentemente sin sentido, pero realmente con una gran necesidad de desarrollo y mayores esperanza.⁶²

Entonces lo ideal sería amalgamar ambos México, elevar al menos favorecido, incorporando a todos los integrantes de la organización formal de desarrollo y al progreso, a fin de buscar el logro de la “cultura de calidad”, de la que hemos estado hablando.

Se trata por tanto de culturalizar, de conformar de estructurar y formar al individuo, no sólo de informarlo, sino de darle la posibilidad de desarrollo. La gran expectativa de mejorar y sembrar en toda nuestra gente la semilla de la calidad como parte intrínseca en la calidad de vida, de la vida de las personas que dan sentido y contenidos de la organización.

Por ello, la propuesta de capacitación apunta en un primer plano, en la actitud de la gente, ya que la calidad se desprende de la concepción que tiene cada persona de sí misma es decir su calidad personal; la calidad personal se presenta en tanto quien la produce, genera u otorga como quien recibe, por eso es válido decir “la calidad empieza por mí”.⁶³

*¿En dónde empezar? ¡El mundo es tan basto!
¿Empezar en mi país? ¡Pero es tan grande!,
mejor empiezo en mi pueblo; no, también es muy grande
¿Y si empiezo en mi calle? No, tampoco,
¿Con mi hogar o con mi familia? No importa,
mejor empiezo por mí mismo.*

El cambio, el que sea, ha de empezar en uno mismo, y eso lo hace más difícil, por cierto.

Llie Wiesel

LA CALIDAD PERSONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO

El futuro de una institución u organización depende de poder satisfacer los requisitos de calidad del mundo exterior. Ésta debe de producir y entregar bienes y servicios que satisfagan las demandas y expectativas de clientes y usuarios entiéndase por esto dos a los “contribuyentes”.

Es difícil imaginar a una institución que haga frente constantemente a los requerimientos de calidad que le demanda la ciudadanía y mundo exterior a menos que sus bienes y servicios sean producidos y entregados por gente con una elevada calidad personal. También es difícil imaginar que todo el mundo vaya a estar satisfecho por la actuación del conjunto de un departamento, institución u organización, a no ser que cada individuo entregue un alto nivel de calidad. Los expertos en la calidad se han centrado tradicionalmente en la calidad del producto y servicios de las instituciones u organizaciones.

En los últimos años el interés por la calidad del servicio ha crecido. Es de esperar una revolución en la calidad de las industrias de servicios.

En opinión de TMI, se presentan poquísima atención a la calidad de las personas cuyos esfuerzos son esenciales tanto para la calidad del producto, como para la calidad del servicio. Los esfuerzos y actuaciones individuales determinan la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes, la cual se convierte en sinónimo de calidad personal.

El mejor lugar para comenzar a desarrollar la calidad en una institución u organización es en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad.

La calidad personal del servidor público repercute en una serie de mejoras de calidad, un proceso de desarrollo de calidad. Elevados niveles de calidad personal contribuyen a niveles elevados de calidad en cada uno de los departamentos. Los departamentos con elevados niveles de calidad crean productos y servicios de calidad superior. La calidad en

todas estas áreas crea una cultura de calidad, que influye en toda la institución. Una institución de calidad tiene satisfechos a los clientes y a las personas de su alrededor.

Clientes satisfechos se traduce en mejores resultados financieros, en una mejora de imagen y en un futuro más brillante. Enorgullecerse por los éxitos de la compañía crea una sensación de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad más elevado.

De este modo un círculo positivo de desarrollo continúa y se refuerza.

*La calidad personal puede ser definida como la respuesta
a la exigencia y expectativa tangibles e intangibles
tanto de las otras personas como de las propias*

TIME MANAGER INTERNATIONAL

LA CALIDAD PERSONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO PUEDE DETERMINAR EL FUTURO DE LA INSTITUCIÓN O ORGANIZACIÓN

Si todo el mundo en una institución u organización hiciera cuanto pudiera cada día y estuviera profundamente involucrado, el futuro sería brillante. Los estudios de organizaciones revelan que no todos los empleados están motivados lo mejor posible cada día. Un estudio de la fuerza laboral de los Estados Unidos, dirigido en 1983 por la Public Agenda Forum, revelaba los siguientes resultados alarmantes:⁶⁴

- Menos del 25 % de los empleados respondían "sí" al ser preguntados: ¿Hace siempre cuanto puede?

⁶⁴- Ibidem Pág. 73

- La mitad de los encuestados decían que no ponían mas esfuerzo en su trabajo que el necesario para conservar sus empleos.
- El 75 % de los empleados admitían que podrían ser mucho más eficaces de lo que habían sido hasta el momento. *La calidad significa estar plenamente involucrado.*

Los empleados dijeron que la razón de su actuación insatisfactoria era que no se sentían motivados a hacer el esfuerzo que sabían que eran capaces de hacer. Los Estados Unidos no es un caso especial; estos descubrimientos son válidos para la mayoría de los países industrializados del mundo.

La tarea más importante de la dirección es motivar a la gente – el recurso más valioso de la organización – a hacerlo lo mejor posible. Incumbe a la dirección el inspirar a todo empleado para que entregue un elevado estándar de calidad personal. Es importante para cada uno darse cuenta de que no es sólo la organización la que se beneficia de la mejora de la calidad personal.

Mejorar la calidad personal beneficia tanto al individuo como a su familia y amigos. La calidad personal empieza con el estándar de calidad de cada individuo.⁶⁵ Para desarrollar la calidad personal, es necesario entender estas tres afirmaciones:

- Puede haber una inmensa diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que realmente hace.
- La actuación de una persona puede variar significativamente en diferentes situaciones.
- Personas diferentes actúan distintamente cuando hacen lo mejor que pueden.

Para que la calidad personal se logre permear a los subordinados se sugiere que el jefe inmediato de cualquier nivel jerárquico, adopte los siguientes pasos:

^{65.} Ibidem Pag. 75

Confiar en los subordinados.

“Es más importante la confianza que el control...., la confianza genera en los hombres en quienes se confía un compromiso con los que son un objeto de confianza”

Permitir a ellos solucionar sus problemas.

Tratar que las personas que están a su cargo vean que usted desea actuar como socio y no como verdugo. Cuando se cometan errores haga notárselos, pero permita sugerir soluciones. Los trabajadores aprenderán a corregirlos y evitar los mismos en el futuro

Mantener la calma.

Muchos líderes dejan de serlo en momento de crisis. Y, al revés, hay quienes pasan a ser líderes porque son los que han logrado la calma que todos deseaban, pero nadie poseía.

Alentar riesgos.

Los riesgos no pueden ser monopolizados por nosotros. Tener confianza en alguien significa, sobre todo, confiar en su capacidad de asumir riesgos con éxito.

Forme grupos para la solución de problemas.

Alentar a integrar voluntariamente estos grupos. Sostener reuniones semanales. Es vital que todos los empleados tengan la oportunidad de participar en los grupos para involucrarse de alguna manera en la toma de decisiones.

Ser experto.

El jefe debe tener experiencia respecto de aquello que el manda.

Estimular la expresión de la inconformidad.

El líder debe crear un espacio en donde sea deseable tener desacuerdos o inconformidades: Alentar la controversia es facilitar que las personas digan lo que piensan, lo cual, sin duda, es el mejor modo de conocer su manera de pensar.⁶⁶

⁶⁶ Ibidem Pag.⁷⁵

Cuanto más alto se llega en una organización, más importante es que las personas se digan si está haciendo bien las cosas o no. Si usted tiene personas que a todo le dicen sí, o usted o ellas sobran.

Simplificar

Simplificar no es sólo hacer más con menos sino, también, contraerse en lo importante, dar respuestas sencillas a preguntas complejas, atacar con vigor a la burocracia y finalmente, disminuir los reglamentos restrictivos.

Respaldar en todo lo que se pueda las decisiones de los empleados.

En el proceso de mejoramiento usted puede tener que darles la información que necesitan o consultar con niveles superiores la aprobación de los cambios. Y recuerde, siempre informe y manténgase en contacto con el grupo, de modo que los empleados puedan saber el resultado de sus decisiones.

Recompensa a sus colaboradores.

Hay muchas formas de expresar el aprecio por su cooperación y contribución. Una es dialogar, conocerlos y demostrar interés por ellos.

Hablará siempre sobre el plan de calidad.

Coloque carteles en el área de trabajo. Poner a la vista de los colaboradores las estadísticas de productividad y errores y facilitarles cualquier información que se obtenga como resultado del proceso de mejoramiento. La clave es mantener al personal consciente e informado de todos los avances.⁶⁷

Aunque no-falta quien afirma que la capacidad de dirigir es un don innato, habrá otros que aseguren que una buena formación puede llevar a cualquier al liderazgo. De lo que no cabe duda es que sobre este asunto no hay nada definitivo, tal como un conjunto de normas fijas que nos aseguran una dirección exitosa: No puede existir un Manual de Liderazgo.

⁶⁷ CLAUD MOLLER, EN COLABORACIÓN CON, JAN LOVE, VIVECA MOLLER Y LIS TOUBORG.,
PUBLICADO POR: TIME MANAGER INTERNATIONAL A/S. 1992

Estudios realizados sin embargo permiten dar la pauta: Hay que favorecer y respetar la participación individual siempre que ésta se ajuste a los lineamientos de las instituciones, delegando responsabilidades en profesionales y no en cualquiera. La calidad demanda hombres y mujeres como de película: con calidad personal, humanos, nobles en la más amplia acepción de la palabra, exigentes precisos y por sobre todo inteligentes.

Calidad total debe de ser una nueva forma de vida en las instituciones públicas en donde se busque cero errores y cero ineficiencia. No somos perfectos, pero hay que comportarnos a la altura de las circunstancias, si queremos ascender a estadios superiores.

EL FENOMENO DEL CAMBIO

Es importante manejar el concepto de cambio, en mayor o menor grado, según se necesite en cada caso. En general se afirma que para que se de el cambio es necesario que haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento y tensión en el trabajo o en su resultado. Por lo que es condición que se dé en cada nivel y en cada persona:

Un profundo convencimiento de la necesidad de cambiar

DEMETRIO SOSA PULIDO

Pero no sólo en los resultados, sino principalmente en las actitudes, comportamientos, estilos de dirección, etc., ya que los resultados son el producto de lo que se realiza, como se hace y de lo que los demás hacen. Por lo tanto, es en el ser y actuar donde se necesita el cambio.

Se aceptan o no los cambios, se están dando fuera y dentro de la organización, puesto que es un hecho natural que las cosas cambian, aunque esto se acentúa en la actualidad. El cambio es: La modificación significativa de las condiciones de trabajo, tanto interna como externa en la organización.⁶⁸ Desde este punto de vista no se puede negar la existencia de los

cambios continuos en todo lo que rodea al personal, por lo que no se debe preguntar si se debe o no cambiar, sino, *cual es el mejor plan para hacerlo, hacia dónde dirigirse, etc.*

El éxito del cambio en la mayor parte de los casos depende indiscutiblemente de la calidad personal del servidor público así como del grado de aceptación y preparación de los integrantes de la organización. Sin embargo el cambio se planea paso a paso. La siguiente lista para comprobación resume las estrategias para idear nuevas y creativas formas de cambio destinadas al logro del objetivo:

- a) No ceder y perseguir la obtención de los objetivos
- b) Encontrar tiempo para quitar un trabajo de rutina y así iniciar una nueva tarea
- c) Piense como puede ampliar sus actividades y duplicar su productividad
- d) Buscar formas para evitar pérdida de tiempo
- e) Aprender a trabajar en equipo
- f) Incluir una actividad física
- g) Mantener siempre la idea de que los cambios son benéficos.

Sobrevivir y prosperar en un mundo de cambios acelerados es un problema social, organizacional y personal. Y reviste características especiales en el caso de la empresa; éstas, están expuestas a modificaciones que el entorno y el adentro requieren. Estas circunstancias requieren niveles administrativos de una gran capacidad de captación una sensibilidad muy fina para poder prever el sentido del cambio con oportunidad y flexibilidad suficiente de uno mismo y de la organización. Deben cambiar las normas de institución para adaptarse a las nuevas situaciones en medida de que sea necesario, sin perder el carácter propio de la misma.⁶⁹

Ahora bien el cambio encierra una filosofía del éxito, de la excelencia. Aumenta nuestra inteligencia especulativa y práctica. Hace aumentativa nuestra voluntad en la absorción de

^{69.-} Ibidem Pág. 102

conocimientos, juicios prácticos, elecciones. La eficiencia consiste en la ordenación racional del cambio de la misma acción cambiante.

Todo cambio requiere de una coherencia sistemática de un plan de acción ¡Empecemos hoy!.

Cuando se enfrenta la tarea del cambio en la institución, es urgente darle impulso a la aceleración del cambio o a lo que llamamos “anticipación” (personal y organizacional). No, no es una tarea simple, que el trabajo aumentará, más complejo (seremos menos consentidos y consentidores) se deben cambiar métodos y formas.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Cuando se presenta un cambio, cualquiera que éste sea, siempre habrá personas que se resistan de una u otra manera, ya que es una relación humana y natural. El grado de resistencia dependerá de la preparación que se tenga para manejar el cambio.⁷⁰

Se han identificado cinco estados de reacción ante los cambios:

1. *Negación de la realidad.* Desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo, considerando que *no nos afectará, nosotros seguiremos igual*, o ideas parecidas. Esto no es más que una justificación por la falta de preparación para lo que sucederá.
2. *Resistencia pasiva o activa.* Resistirse conscientemente o no al hecho nuevo, oponerse abiertamente a lo que sucederá por considerarlo negativo, o aceptar, pero no actuar.
3. *Acomodación Inercial.* Acomodarse, aceptar, dejarse, llevar, esperar pasivamente que las cosas ocurran, no se toman decisiones, sólo se aceptan las cosas como se van presentando.

^{70.} Ibidem *Pae.* 181

4. *Reacción revolucionaria.* Atacar y destruir lo que existe solamente porque hay que cambiar, por considerar que nada de lo que hay sirve, por no haber sido hecho por nosotros, justificándonos si ya no está quien lo hizo, fue por haberlo hecho mal.
5. *Cambio planeado.* Percibir, entender y asimilar el hecho nuevo, integrándolo a lo que ya existe; innovar, perfeccionar, crear, prever, y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional aprovechando todo el potencial de crecimiento personal y organizacional.

Entender que cualquiera de estas situaciones que se presentan ante los cambios permite prepararnos para manejarlos y encauzar las reacciones hacia la posición cinco resultando obvio que ésta es la mejor manera de reaccionar, por ser la única manera de que la organización puede mandar en el proceso del cambio.

ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA EL CAMBIO

Las siguientes consideraciones deben tomarse en cuenta para aprender a manejar el cambio.

- ≈ La mayoría de los individuos tienden a resistirse al cambio debido a la inercia. La resistencia es mayor en medida que los objetivos, procesos y consecuencias del cambio sean desconocidos, confusos, no comprendidos o impuestos arbitrariamente.
- ≈ La resistencia al cambio tiende a disminuir cuando aumenta el grado de aceptación, en la medida en que aquéllos a quien afectará participen en el diagnóstico y en el proceso de decisión.
- ≈ El individuo aprende lo que tiene significado para él, *motivación*, y lo que es relevante, *satisfacción*.
- ≈ Aprender a cambiar puede ser incómodo o difícil, pues requiere una modificación de hábitos de comportamiento en la manera de percibir, pensar y actuar.

- ≡ El cambio sólo puede comenzar cuando exista un mínimo de insatisfacción con los resultados que se están obteniendo.
- ≡ En todo cambio debe contemplarse la situación de las necesidades tanto de las empresas como de los individuos.
- ≡ Todo individuo desea trabajar para una organización exitosa.
- ≡ Pretenden que cambien los resultados sin que las personas tengan que cambiar en nada denota inmadurez.

Frente a la resistencia al cambio se recomienda lo siguiente:

1. *Información:* De los hechos que provocan el cambio, las necesidades que se deberán cubrir, los objetivos propuestos y los efectos que producirá el cambio mismo.
2. *Análisis conjunto:* De los factores que provocan la decisión de las alternativas de acción, permitiendo la participación de las personas que intervienen en el proceso
3. *Diálogo:* Intercambiar ideas y opiniones evitando, vender ideas, y adoptando una postura accesible ante la opinión de los demás.
4. *Libertad.* De expresión de sentimientos ante las situaciones expuestas a estudio, sin críticas ni negaciones a priori.
5. *Consulta y participación:* En los procesos desde el diagnóstico mismo, la selección de una decisión y el plan de acción que se seguirá.

Entender que cualquiera de estas situaciones se presenta ante los cambios permite prepararnos para manejar y encausar las reacciones hacia la posición cinco, será la única manera de que la organización pueda mandar el proceso del cambio.⁷¹

LA NECESIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LA CALIDAD PERSONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO

La complejidad de la mayor parte de los procesos que se operan en la industria, el comercio y los servicios, los coloca más allá del control de cualquier persona individual. La única forma eficiente de hacer frente a la mejoría de los procesos o los problemas es mediante el uso de alguna forma de trabajo en equipo. El uso del enfoque de equipos para la solución de problemas tiene muchas ventajas sobre permitir que las personas trabajen por separado:

- ≡ Se puede hacer frente a una mayor variedad de problemas complejos, aquéllos que están más allá de la capacidad de cualquier persona o incluso de un departamento, al reunir los conocimientos y los recursos.
- ≡ Los problemas quedan expuestos a una mayor diversidad de conocimientos, habilidades, experiencias y se resuelven en forma más eficiente.
- ≡ El enfoque es más satisfactorio para los miembros del equipo y eleva la moral y el sentido de propiedad a través de la participación en la solución de problemas y la toma de decisiones.
- ≡ Se puede hacer frente con mayor facilidad a los problemas que cruzan los límites departamentales o funcionales y es más probable que se identifiquen y resuelvan los conflictos potenciales/reales.
- ≡ Es más probable que se pongan en práctica las recomendaciones que en el caso de sugerencias individuales, ya que la calidad de la toma de decisiones en los buenos equipos es alta.

La mayor parte de estos factores descansan en la premisa de que las personas están dispuestas a respaldar cualquier esfuerzo en los que hayan participado o ayudado a desarrollar.

Cuando se administran y desarrollan apropiadamente, los equipos mejoran el proceso de solución de problemas, produciendo resultados rápida y económicamente. El trabajo en equipo en cualquier organización es un elemento esencial porque crea confianza, mejora las comunicaciones y desarrolla interdependencia. Mucho de lo que se ha enseñado previamente sobre administración ha conducido a una cultura de independencia en el Occidente, compartiéndose poco las ideas y la información. El conocimiento se parece mucho al abono orgánico, si se extiende fertilizará y estimulará el crecimiento, si se mantiene amontonado con el tiempo se descompondrá y pudrirá.

El trabajo en equipo dedicado a la mejora de la calidad personal del servidor público, cambia la independencia a interdependencia mediante mejores comunicaciones, la confianza y el libre intercambio de ideas, el conocimiento, los datos y la información. El uso del método de comunicación de interacción cara a cara, con una meta común, desarrolla con el tiempo la sensación de dependencia mutua. Esto forma parte fundamental de cualquier proceso de mejora de la calidad personal y proporciona una metodología para el reconocimiento y la participación del empleado, mediante el estímulo activo en las actividades de grupo.

El trabajo en equipo proporciona un ambiente en el que las personas pueden crecer y usar todos los recursos con efectividad y eficiencia para hacer mejoras continuas. Según crecen las personas crece la organización. Sin embargo, vale la pena señalar que los empleados no se sentirán motivados hacia la mejora continua si no existe:

- ≈ Compromiso con la calidad personal del servidor público por parte de la alta dirección.
- ≈ El “ambiente” en la organización hacia la calidad.
- ≈ Un mecanismo que permita que las aportaciones individuales sean efectivas.

Todo esto está esencialmente en permitir a las personas sentir, aceptar y desempeñar la responsabilidad. Más de una organización ha hecho de esto parte de su estrategia de la calidad personal, “dar autoridad a las personas para que actúen”. Si uno escucha de los empleados comentarios tales como “sabe que ésta no es la mejor forma de hacer el trabajo, pero así es como la administración quiere que lo hagamos, así es como lo haremos”, entonces resulta claro que los conocimientos existentes en el punto de operación no han sido aprovechados y que las personas no se sienten responsables por.

El resultado de sus acciones. La responsabilidad fomenta el orgullo, la satisfacción en el empleo y un mejor trabajo. El dar autoridad para actuar es muy fácil de expresar en forma conceptual, pero se requiere de un verdadero esfuerzo y compromiso por parte de todos los gerentes y supervisores para llevarlo a la práctica. El reconocimiento de que se deben aplaudir y no criticar las ideas o intentos parcialmente exitosos, pero buenos, es una buena forma de comenzar. El aliento a las ideas y sugerencias de la fuerza de trabajo, en particular a través de su participación en actividades de equipos o de grupos, requiere de inversión. Las recompensas son el compromiso total, tanto dentro como fuera de la organización.

El trabajo en equipo para la mejoría de la calidad personal del servidor público tiene varios elementos. Está impulsado por una estrategia, necesita una estructura y se tiene que poner en práctica con cuidado y efectividad. La estrategia que impulsa a los equipos de mejoría de la calidad personal a los diversos niveles.

CASO PRÁCTICO

DIAGNOSTICO

La necesidad de que en las instituciones públicas exista una elevada calidad personal en los servidores públicos que en ellas laboran, conlleva a preguntarnos si realmente existe esa calidad personal y qué podemos hacer para lograrla ya que sin ella difícilmente se logrará el cambio en las instituciones públicas.

Las personas que se encuentran alrededor del servidor público, están constantemente juzgando su actuación (su nivel A) y comparándolo con lo que ellos esperan del servidor público.

El servidor público debe juzgar su propia actuación y comparar con lo que el servidor público espera de sí mismo. Su capacidad para vivir con arreglo a sus expectativas y a las de los demás es esencial para su funcionamiento en la vida.

El servidor público debe trabajar constantemente para mejorar su nivel A, principalmente para él mismo pero también para la gente que lo rodea.

La calidad personal no se vende ni se adquiere en un supermercado, ni se sintetiza de un libro, es un producto intangible e ilimitado ya que una vez que se obtiene los resultados son incuanteables, y no hay una forma específica de decir cómo obtener la calidad personal ya que en este proceso definitivamente la educación, los sentimientos, valores, cualidades, defectos, adquiridos, durante la vida van a determinar su calidad personal y un factor que puede ser decisivo en este proceso es sobre todo las ganas de querer ser una persona de calidad, y brindar un servicio de calidad.

INVESTIGACIÓN

No obstante sin querer contradecir lo anterior creo que es de suma importancia tratar de llevar una secuencia lógica como cualquier otro proceso en el cual convenga un cambio, como se realiza en cualquier organización, estructura, diseño etc., y lo que nos atañe en este momento en una forma personal, la cual nos va a llevar a intentar (hacer) las cosas bien a la primera, y esto es una serie de puntos los cuales no debemos de perder de vista lo que nos debemos preguntar y lo que debemos hacer para iniciar la calidad personal en los servidores públicos.

- El servidor público debe fijar sus objetivos de calidad
- El servidor público debe establecer su propia cuenta de calidad personal
- El servidor público debe comprobar lo satisfechos que están los demás con sus esfuerzos
- El servidor público debe considerar el siguiente eslabón como un cliente valioso
- El servidor público debe evitar errores y afrontarlos con soluciones
- El servidor público debe afrontar sus tareas con más eficacia
- El servidor público debe utilizar bien sus recursos
- El servidor público debe involucrarse
- El servidor público debe aprender a terminar lo que empieza, reforzando su autodisciplina
- El servidor público debe aprender a controlar su estrés
- El servidor público debe de ser ético y conservar su integridad
- El servidor publico debe exigir calidad

El Servidor Público Debe Fijar Sus Objetivos De Calidad

Debe tener objetivos claros para su calidad personal. Cada vez que entregue una calidad que corresponda a sus propios objetivos de calidad, se sentirá feliz y orgulloso su auto estima saldrá reforzada. Cada objetivo de calidad es un acuerdo que el servidor público hace consigo mismo para elevar su nivel A, a su nivel I en un área determinada.

Una manera practica para definir los objetivos es utilizando una especie de formulario en donde se anotan los objetivos de calidad y lo que se debe de hacer para alcanzar dichos objetivos. (figura 1)

El Servidor Público Debe Establecer Su Propia Cuenta De Calidad Personal

Debe establecer su propia cuenta de calidad personal de la misma manera que las instituciones y los departamentos llevan las cuentas para asegurar que los planes y los resultados correspondan.

Su cuenta de calidad personal debe asegurar que:

- El servidor público debe exigirse a sí mismo y su actuación esten en armonía.
- Que el servidor público siempre sepa donde está, en relación con su plan para mejorar su estándar de calidad.
- Que el servidor público siempre tenga una imagen clara de dónde concentrar sus esfuerzos durante la siguiente fase para así responder a sus exigencias de calidad.
- Que el trabajar para mejorar la calidad personal no sea un asunto puntual, sino un proceso continuo, un estilo de vida.

Como realizar su cuenta de calidad

- Haga su cuenta de calidad cada semana o mes.
- Anote, por el periodo en cuestión, los ejemplos más importantes de su comportamiento, sus esfuerzos, sus acciones, tareas completadas y resultados.
- Evalúe cada uno de los ejemplos anteriores y juzgue lo satisfecho que esta con la calidad de su actuación. Ponga una x en una de las tres columnas: insatisfecho, neutral, satisfecho.
- Utilice los resultados de su cuenta para preparar un plan para la mejora de su calidad personal en el próximo periodo. (Figura 2).

El Servidor Público Debe Comprobar La Satisfacción De Los Demás Con Sus Esfuerzos

Para poder responder a las exigencias, deseos y expectativas de los demás, tiene que asegurarse que conoce cuáles son estas demandas. Compruebe, de vez en cuando como la gente que lo rodea juzga sus acciones, actuaciones y comportamiento con relación a estas demandas.

Use la lista de comprobación de la (figura 3) para ayudarles a tomar una mayor conciencia de que piensas los demás de sus esfuerzos.

Qué hacer

- Use la lista de comprobación para juzgar lo contentos que esten otras personas o grupos de su actuación.
- Ponga una x bajo el número que usted crea que expresa mejor lo contento que los demás están con usted. 10 puntos es la máxima puntuación.
- Permita que algunas personas que tienen que vivir con los resultados de su trabajo, rellenen este formulario, asi usted podrá hacerse una idea de lo que piensa de su actuación.

Pida a esta gente sugerencias de cómo puede usted mejorar su actuación. (figura 3)

El Servidor Público Debe Considerar El Siguiente Eslabón Como Un Cliente Valioso

Muchas personas tienen que vivir con los resultados de su calidad personal, tanto en el hogar como en el trabajo. Usted debe asegurarse de que ni sus colegas ni amigos y familia sufran a causa de su falta de calidad personal. Cada vez que usted realice una tarea que afecte a la calidad del trabajo de otras personas, piénselo dos veces. Tenga consideración hacia los demás. Considere el siguiente eslabón como un cliente valioso. Asegúrese que su “cliente”, la ciudadanía, esta satisfecho de usted como servidor público.

El servidor público debe asegurarse de que todo este a punto para el siguiente. Tenga consideración hacia la gente que lo rodea. Deje “huella de la calidad”:

- Ordene y limpie tras de si.
- Devuelva las cosas como mínimo en las mismas condiciones en el que encontró: Habitaciones, equipo. cosas que se han tomado prestadas, etc.
- Ocúpese de reparar. O sustituir todo lo que estropeó o destruyo.
- Explique siempre a la siguiente persona los defectos, faltas u otras circunstancias especiales que usted pueda haber notado.
- Recargue todo lo que halla agotado: jabón, papel higiénico, papel de fotocopiado, gasolina, etc.
- Devuelva las cosas al sitio al que pertenecen para que los otros puedan encontrarlas.
- Informe a aquellos que van a hacer cargo o a acabar su trabajo, cuáles la situación exacta.

Evite errores

•Haga una lista de todas las situaciones en las que usted fue decepcionado debido a que el eslabón anterior en el proceso no le considero a usted como un cliente valioso, por ejemplo situaciones en las que las otras personas no pusieron adecuadamente orden para usted.

- Haga una lista de todas las cosas que usted hace y en las que la calidad de su trabajo afecta la actuación de los demás.
- Apunte todas las situaciones en que los demás se han quejado por que usted no dispuso las cosas adecuadamente.
- Utilice estas tres listas para ayudarse a mejorar la calidad que entrega al siguiente eslabón.

Las instituciones públicas y los servidores públicos pueden obtener enormes beneficios reduciendo o eliminando errores. Cero defectos es el objetivo de los programas de mejora de calidad, el servidor público debe trabajar constantemente para evitar errores:

Porque la capacidad para evitar los errores afecta mucho como el servidor público y los demás juzgan su calidad personal. Por que los errores pueden infligir altos costos y ser fuente de decepción, frustración y otros desagradables efectos posteriores, tanto para el servidor público como para los demás. Cuanto antes descubra sus errores, más fácil será corregirlos y limitar el daño. En el presente trabajo encontrara algún buen consejo de cómo puede reducir o eliminar completamente el número de errores que comete.

Evite equivocarse por descuido.

El servidor público debe distinguir entre equivocaciones aceptables y equivocaciones inaceptables. Las equivocaciones aceptables son equivocaciones creativas. Son una señal de desarrollo, indican una prueba de nuevos conocimientos y de experimentación. Las equivocaciones inaceptables son equivocaciones por descuido. Son innecesarias, caras y perjudiciales.

-  Revise su propio trabajo
-  Revise siempre la calidad de su trabajo antes de entregarlo.
-  Haga que la gente confíe en la calidad de su trabajo.

- Todo el mundo espera que sus cartas, informes y mensajes telefónicos estén libres de errores
- Todo el mundo sabe que todo está incluido cuando es tarea suya organizar o empaquetar cosas.
- Nadie tendría miedo de saltar con un paracaídas que usted hubiera liado y comprado.
- Habituar a utilizar listas de control.
- Sea una persona de “hacer / revisar”.

***Ayudar, también a las demás personas a evitar
cometer equivocaciones.***

Anticípese a las equivocaciones y evítelas

Muchos errores pueden ser evitados si se reflexiona: Intente imaginar todos los problemas que pueden aparecer en el proceso de realizar una tarea. Intente localizar las posibles razones de las equivocaciones. Intente suprimirlas causas básicas de los efectos y errores, no sólo los síntomas.

No es suficiente cortar la parte superior de la mala hierba de su jardín, es necesario extraer la raíz. Tome medidas para reducir la posibilidad de equivocaciones o para evitar por completo para que ocurran.

Esfuércese por conseguir simplicidad:

Soluciones simples.

Lineas directas de comunicación

Procedimientos sencillos.

Corrija sus errores y aprenda de ellos

Alégrese cuando descubra que a cometido un error, o cuando los demás le señalan sus errores. Usted tiene que ver sus errores para ser capaz de hacer algo al respecto.

No intente racionalizar los errores que sabe que ha cometido. ¡Admita que a cometido errores!

No se sienta herido o reaccione negativamente cuando los demás le corrijan o reprochen sus errores. Intente considerar la corrección como un reto que le ayudará a mejorar y evitar cometer el mismo error la próxima vez.

- Acepte la crítica legítima. Ignore la crítica injustificada.
- Considere los errores como inevitables y como parte de su desarrollo.
- Aprenda de sus errores.
- Corrijalos.
- No cometa el mismo error dos veces.

Considere importantes todas las equivocaciones y errores.

Incluso las equivocaciones minúsculas y las incorrecciones.

Cuáles son las razones de sus equivocaciones

Si usted analiza la causa de sus equivocaciones, probablemente descubrirá que la ley de pareto. La denominada regla 20/80, también funciona aquí. El 20% de sus actos causa el 80% de sus equivocaciones. En otras palabras: muchas equivocaciones tienen la misma causa o razón.

Por lo tanto es cuestión de suprimir aquellas causas y razones que aparecen con frecuencia. Para averiguar cuales son, intente lo siguiente:

1. Divida una hoja de papel en una columna a la izquierda y otra a la derecha.
2. En la columna de la izquierda, apunte todas las equivocaciones que ha cometido, que inmediatamente le vengan a la mente.
3. En la columna de la derecha, a lado de cada equivocación, escriba la causa o razón de la equivocación.
4. Marque aquellas razones / causas que parezcan varias veces.
5. Transfiera cinco causas que aparezcan más frecuentemente en su lista del formulario.
6. Escriba la causa más frecuente arriba, seguida de la segunda hasta tener cinco.
7. Escriba a lado de cada causa / razón, qué quiere hacer para evitar cometer la misma equivocación de nuevo.
8. Empiece a trabajar con la causa / razón que aparezca más frecuentemente. (figura 4)

La búsqueda de equivocaciones de cualquier tipo es continúa durante todo el año.

El Servidor Público Debe Realizar Las Tareas Con Mas Eficacia

Se mencionaran a continuación las reglas más importantes para realizar tareas con eficacia. Estas reglas pueden ayudarle a elevar su nivel A.

- Realizar tareas con eficacia
- Manejar documentos de trabajo cotidianos.

Realizar tareas con eficacia

Reglas de oro, de delegación de trabajo para Servidores Públicos.

Su capacidad para realizar las tareas adecuadamente es una parte esencial de su calidad personal. Las oportunidades de que le sean asignados trabajos emocionantes, desafiantes y estimulantes y sus oportunidades de promoción dependen en gran parte de su capacidad de realizar tareas delegadas satisfactoriamente.

Delegar el trabajo con eficacia es responsabilidad tanto del jefe como del subordinado. Aquí hay algunas líneas guía e ideas para ayudarle a usted, al servidor público, a llevar a cabo, tan eficazmente como le sea posible, las tareas delegadas.

1.- Objetivo

Asegúrese que comprende por completo el trabajo. ¿Cuáles son los antecedentes? ¿Qué se supone que debe hacer? ¿Qué resultados se desean?

2.-Compare Imágenes

Asegúrese que tiene la misma imagen de trabajo que su jefe. Explique a su jefe, con sus propias palabras, que cree que el trabajo acarrea.

3.- Descripción Escrita

En el caso de un trabajo mayor, es importante describir el trabajo por escrito. Si el jefe aun no lo ha hecho, entonces hágalo y consiga la aprobación del jefe.

4.- Fechas Limite

Las fechas límite deben estar claras. ¿Cuándo debe estar terminado el trabajo? ¿Cuándo deben estar completados los posibles trabajos parciales? Pida a su jefe las fechas límite si aun no están fijadas. No acepte fechas límite irrealistas. Aprenda a decir no a su jefe de un modo que él / ella pueda comprender y aceptar. No diga que si porque tenga miedo a una

reacción negativa. La reacción de su jefe será mucho más negativa si dice que si a una fecha límite que no se puede cumplir.

Cumplir las fechas límite que se han acordado. Advierta a su jefe si surgen problemas imprevistos que impidan terminar un cometido a tiempo.

5.- Responsabilidad Y Autoridad

Asegurarse de que se comprenda hasta donde llega la responsabilidad y la autoridad. Acordar con él jefe si las tareas son del tipo A, B, o C.

6.-Apoyo Del Jefe

Asegúrese de que el jefe lo apoya. Pida que el jefe de soporte a sus decisiones concernientes a tareas del tipo A y B.

Pida a el jefe que comunique su nueva responsabilidad a las personas que concierne.

Pida as el jefe que reexpida todas las peticiones sobre el trabajo a él o los involucrados.

7.- Establezca Prioridades

Comunique a su jefe si su nuevo trabajo le hace difícil realizar sus otras tareas. Haga sugerencias de cómo establecer prioridades.

Llegue a un acuerdo con su jefe.

8.- Información Adecuada

Consiga la información y el material básico necesario para realizar la tarea apropiadamente. Consulte a su jefe para asegurarse de que tiene toda la información necesaria.

9.- Problemas Y Obstáculos

Intentar imaginar todos los problemas y obstáculos que puedan surgir mientras realiza la tarea. Planificar de acuerdo con ello. Si surgen problemas que no se puede manejar, o si se duda hasta donde llega su autoridad en la nueva situación hable con su jefe. Si alguna otra persona le da órdenes mientras realiza el trabajo, asegúrese de que su jefe conoce y está de acuerdo con los cambios.

10.- El Suplente Del Jefe

Pregunte a su jefe quien toma decisiones mientras él / ella está fuera.

Verifique donde puede localizar a su jefe si nadie puede tomar decisiones cuando él esté ausente.

11.- Evite Perder Tiempo

Tome medidas para evitar perder tiempo. Pida más cometidos a su jefe si el que tiene en ese momento no le ocupa todo el tiempo. Planifique su ritmo de trabajo y el orden en el que realiza sus tareas para que otros no se queden parados.

12.- Información Oportuna

Preguntar cómo y cuándo debe proporcionarle información sobre el trabajo en curso. Habitúese a hacer saber a su jefe cuando ha completado una tarea o subtarea aún cuando su jefe no se lo haya pedido.

13.- Calidad

Revisar su propia calidad. Revisar su trabajo antes de entregarlo. Asegurarse de que el nivel de calidad sea elevado. Exija mucho de sí mismo. Muestre a los demás que pueden confiar en usted. Cumpla sus compromisos y fechas límite. Entregue su trabajo como se acordó, tanto en términos de calidad como de cantidad. Un trabajo no está acabado hasta que no haya ordenado y dejado las cosas a punto para la siguiente persona.

14.- Equivocaciones

Si se comete una equivocación, admítala. No intente racionalizar sus equivocaciones si se le reprochan equivocaciones que no ha cometido, o no ha cometido sólo hay que relájese. El jefe probablemente averiguara la verdad y las circunstancias.

15.- Reconocimiento

Elogie a sus jefes y sus colegas. Agradézcales que muestren su confianza, entregándole trabajos apasionantes y desafiantes. De las gracias a la gente que le ayuda en su trabajo. Comparta el honor de los trabajos bien hechos con aquéllos que contribuyeron a su éxito.

16.- Responsabilidad

Pida a su jefe más responsabilidad si cree que puede manejarlo. Apoye su petición mencionando los resultados que ha alcanzado, sus éxitos, sus estudios, experiencia, sentido del compromiso y deseo de continuar desarrollándose. Si sigue estas reglas:

- Elevará Su Nivel A.
- Encontrará Más Significado Y Recompensa En Su Trabajo.
- Logrará Más.
- Tendrá Más Influencia Sobre Sus Trabajos.
- Fortalecerá Sus Autoestima.
- Tendrá Mejor Opinión De Sí Mismo Y De Los Demás.

Manejar eficazmente documentos del trabajo cotidiano

El lugar de trabajo –su escritorio. Se pasa mucho tiempo en su propio lugar de trabajo. Por ello, este debe estar bien organizado y diseñado de manera que pueda trabajar con eficacia, prosperar, ahorrar tiempo, y sentirse sin obstáculos.

Se funcionará mejor cuando haya organizado el lugar de trabajo de manera que siempre mantenga una visión general y tenga control sobre sus tareas. Para mucha gente, el

escritorio es el elemento central de su lugar de trabajo. Un escritorio desordenado provoca cansancio, ineficiencia, frustración, estrés, falta de visión y baja calidad. Mire lo que tienen encima su escritorio. ¿Hay cosas que no deberían estar ahí? hay que cambiarlas. Poner orden. Organizar y adquirir una idea general. Un lugar de trabajo ordenado, bien organizado significa una energía un nivel de actuación más elevado, un incremento de la eficacia, menos equivocaciones y mejor calidad. Las ayudas prácticas como sistemas de archivo, organizadores de cartas, cassettes, así como el uso de símbolos y colores ayudan en su conjunto a organizar su lugar de trabajo.

Reglas de oro para el manejo cotidiano de documentos de trabajo.

1. Ordenar el escritorio.

Mantener el escritorio completamente ordenado. No debe haber nada encima del escritorio excepto lo necesario para el caso en el que se esté trabajando. Esto permitirá concentrarse completamente en él.

2. Use una bandeja de entrada.

Asegúrese de que toda la información nueva es colocada en un lugar especial —su bandeja de entrada. Esto ayudará a encontrar lo que se necesita y a evitar mezclar información nueva con aquello en lo que se está trabajando.

3. Clasificar y archivar los asuntos nuevos.

- Clasificar los asuntos nuevos en tres categorías:
- Asuntos en los que se tiene que trabajar.
- Colocar inmediatamente estos asuntos en un sistema de archivo de escritorio.
- Asuntos que se está seguro no va a tener que tratar, desecharlos inmediatamente
- Asuntos que no se sabe si van a tener que tratar o no

Aprender a tomar decisiones rápidas en estos casos, para poder colocarlos en la categoría “a” o “b”.

4. No acumular papeles

Asegurarse de estar resolviendo los asuntos y procesando la información continuamente. No permitir que las cosas se acumulen y sobrecarguen la mente. Evite acumular montones de papel a los que no se sabe como tratar.

5. Limite el flujo informativo

Intentar no recibir o archivar mas información de la necesaria. No cargar a los demás con información innecesaria.

No hacer copias innecesarias, también para los demás.

6. Establecer un sistema de archivo personal

Establecer un sistema de archivo personal hecho a la medida de las necesidades.

Pueden ser necesarios varios archivos:

a) Un archivo de mesa –para asuntos en los que se ésta trabajando

b) Un archivo cercano –para asuntos que se necesitan a menudo

c) Un archivo mas alejado –para asuntos terminados a los que raramente no se acude.

7. Utilizar archivos de organización.

Aprender a utilizar archivos de organización para el procesamiento corriente de información. Ésta puede incrementar mucho la eficacia personal.

El Servidor Público Debe Utilizar Bien Los Recursos

No malgastar tiempo, dinero, materiales y otros recursos.

- Tomar la iniciativa para evitar malgastar el tiempo. Pedir trabajos adicionales si la tarea actual no ocupa su tiempo por completo.
Planificar a largo plazo los trabajos que tiene que iniciar si sobra tiempo.
- No creé un “cuello de botella”. Planifique su orden y ritmo de trabajo de manera que los demás no tengan que pararse por sus acciones.
- Aprovechar el tiempo de viaje y el tiempo de espera
- No malgastar el tiempo de los demás. Limitar el número de veces que interrumpe a la gente mientras están trabajando. No se haga esperar a los demás.
- Evitar malgastar. No gastar más de lo necesario. No tirar cosas que puedan ser utilizadas otra vez. No sacar más copias ni escribir más cartas de las necesarias es decir maximizar los recursos.
- Evite malgastar los recursos produciendo una calidad “demasiado baja” o “demasiado alta”, para una situación determinada. Utilizar los recursos sabiamente, en trabajos que se lo merezcan.

El Servidor Público Debe Involucrarse

El sentido del compromiso o la carencia del mismo, determinan, más que ninguna otra cosa, como las demás personas perciben la calidad personal. Intentar responder a las demandas y expectativas de las demás personas en cada situación. Si se puede, sobrepase las expectativas.

- Cumpla las promesas. Una vez que haya dado su palabra, debe sentir que es su obligación mantener la promesa.
- No se esté simplemente en este mundo, viva en él. Donde se esté su cuerpo debe estar también su mente, ya sea en el trabajo o en el hogar.
- Compartir las responsabilidades de los éxitos y los fracasos del grupo al que pertenece.

- Hacer lo mejor que se pueda en el empleo actual, o busque otro.
- Sea un buen invitado. Contribuya a que la fiesta sea un éxito, sino quédese en casa.
- Tome la iniciativa. Convierta los pensamientos en acción. Haga sugerencias para cambios y mejoras.
- Invertir el tiempo con las demás personas. Intentar ponerse en su situación. Convivir con ellos en su mundo. Escuchar atentamente lo que le dicen.
- No escoger la salida más fácil cuando sea el anfitrión al elegir un regalo adecuado, al jugar con sus hijos o cuando tenga que hacer cualquier otro tipo de esfuerzo.
- Ayudar a los demás, también a los de otros departamentos. No decir nunca “no es mi responsabilidad”.

Una descripción positiva del trabajo

No se puede comprometer con lo que se hace sino puede encontrarse una buena razón para hacerlo. Cada trabajo y tarea relacionado con él empleo puede ser un desafío. (figura 5)

No estoy simplemente poniendo las compras de los clientes en estas bolsas-estoy ayudando a garantizar que nuestros clientes vuelvan otra vez, no estoy simplemente limpiando los cristales-estoy creando una existencia más brillante para las personas de dentro, no estoy obligado hacer lo que estoy haciendo- escojo hacerlo porque vale la pena.

El Servidor Público Debe Aprender A Terminar Lo Que Empieza Refuerce la Autodisciplina

¿Termina sus trabajos? ¿O es de las personas que tienen muy buenas ideas pero que raramente las ponen en práctica?

La acumulación de muchas tareas inacabadas sobrecargara la mente, reducirá su nivel de actuación y disminuirá el deseo de iniciar nuevos proyectos.

Algunos métodos para reforzar la autodisciplina y terminar el trabajos:

- Apuntar todos los proyectos trabajos y tareas
- Fijar prioridades
- Habituar a:

-hacer una tarea cada vez

-continuar con ella hasta haberla terminado

- Establecer un acuerdo consigo mismo para finalizar una tarea cada día, semana o mes, dependiendo del tamaño del proyecto.
Tomar en serio los proyectos que establece consigo mismo, de la misma manera que se toma en serio los acuerdos que establece con los demás.
- Comunicar a las personas más cercanas los objetivos que se ha comprometido a alcanzar. Cuando las demás personas conozcan los objetivos, se estará más comprometido.
- Convertirse en una persona de “un metro más un centímetro”.

La persona de “1m”

(La persona “que se mantiene”)

- Usa todo su tiempo solo para arreglárselas.
- No tiene tiempo para proyectos de desarrollo o proyectos cuyos resultados no puedan ser apreciados inmediatamente.
- Trabaja para mantener el status, evita problemas y críticas, y encuentra soluciones a corto plazo.
- Se deja manejar por su entorno: el teléfono, el correo, interrupciones y caprichos repentinos

Para ésta persona las cosas parecen casi lo mismo al final del año que al principio. Él / ella no ha aprendido nuevas habilidades tampoco ha sido capaz de mejorar su nivel A. Los deseos de mejorar y desarrollo de esta persona nunca se traducen en acción.

La persona de “1m + 1cm”

(La persona “que se desarrolla”)

- Maneja todas las áreas en curso.
- Ahorra algún tiempo para los proyectos de desarrollo.
- Trabaja un poco (1cm) a diario en algunos proyectos más grandes y de largo alcance.
- Es guiada por los objetivos que ha establecido para el futuro.

Al final del año, esta persona ha aprendido nuevas habilidades y esta mas capacitada de lo que era a principio del año. Ha crecido. Las condiciones han mejorado en las áreas de las que es responsable. Los deseos se traducen en acción.

El Servidor Público Debe Controlar Su Estrés.

El estrés es un elemento necesario en la vida. El estrés no es algo negativo. No es cuestión de evitarlo, sino hay que aprender a vivir con él, canalizarlo y usarlo positivamente.

El estrés puede ser definido como:

La manera como el cuerpo reacciona, la energía que moviliza cuando ésta expuesto a fuertes presiones.

- El estrés es fundamentalmente algo físico.
- El nivel A esta íntimamente conectado con el nivel de estrés.

- El estrés en cantidades adecuadas tiene un efecto estimulante y permite un mejor rendimiento en determinadas situaciones.
- Si no se aprende como controlar el estrés, su nivel A bajará, arriesgándose a acortar su vida.

Cómo canalizar el estrés positivamente

- Saber que hace, sentir estresado.

Averiguar qué hace sentir más estresado. ¿Cuáles son las mayores causas de estrés en la vida?. Hacer un plan para suprimirlas y reducir los efectos negativos o bien para aprender a vivir con ellos.

- Llegue a conocer las señales de estrés en el cuerpo.

Las señales de estrés son señales de advertencia de el cuerpo. Comunican que algo no va bien. Dicen, “cuidado, ¡Hay que Tomarlo con calma!”.

¿Que tipo de señales de estrés se conocen? Aprender a prestar atención a lo que el cuerpo comunica para así poder hacer algo al respecto. Se trata de hacer frente a las causas de las señales de estrés, no sólo a los síntomas. Una úlcera puede ser tratada antes de que aparezca, prestando atención a un primer dolor de estomago.

- Dos métodos de eficacia inmediata

Cuando el nivel de estrés es muy elevado, al menos dos señales son constantes:

- La respiración se hará más rápida
- Los músculos se tensarán

Se puede aprender a como tratar estas reacciones:

1. - Controlar la respiración. Utilizando un ejercicio respiratorio para calmar la respiración y volverla a su normalidad. Es posible respirar reposadamente y estar muy estresado al mismo tiempo.
- 2.- Relajar los músculos. Hay muchos métodos eficaces.

➤ Usar métodos de control de estrés a largo plazo

- Establecer buenos hábitos de sueño
- Tomar pequeños descansos entre actividades
- Hacer ejercicio regularmente
- Comer adecuadamente, evite el exceso de peso
- Organizar el día de manera que no pierda el control

El Servidor Público Debe De Ser Ético Y Conserve Su Integridad.

La calidad personal esta fuertemente relacionada con la ética: el sentido moral o el modo de tratar a la gente. La autoestima se consolida cada vez que demuestra con palabras, actitudes o acciones, lo que cree que es correcto. Cuando se actúe con ética estará, más satisfecho consigo mismo y mejor aceptado por los demás. El sentido de la integridad se refuerza, desarrollando de este modo la independencia, sentido de la justicia, inviolabilidad e incorruptibilidad.

Ser leal con las personas de su vida asegurándose de que pueden fiarse, contar y tener total confianza.

Que hacer:

- Mantener las promesas, cumplir con las fechas límite.
- Hablar con la gente, no de ella.
- Admitir las equivocaciones. No intentar racionalizarlas o acusar a otros.

- No propagar rumores ni participar en intrigas.
- No hacer comentarios despectivos de personas que no están presentes.
- No hablar de la competencia en términos negativos.
- No reprochar a una persona estando otros presentes. Asumir la parte de responsabilidad por las equivocaciones cometidas por sus empleados, colegas, amigos y familia.
- No exteriorizar los desacuerdos que pueda tener con familia, amigos, jefe, compañeros de trabajo o colegas.
- Defender a los demás de ataques infundados.
- Decir lo que piensa, y estar dispuesto a repetirlo y defenderlo. No pretender hacer suyas las ideas de otros. No atribuirse el mérito por los logros de otros. Basar el progreso en la propia actuación.
- Explicar las cosas abiertamente y honestamente. No exagerar. No mentir. No intentar esconder cosas. No mantener cosas “en secreto”.
- No posponer decisiones desagradables, reprimendas o malas noticias. Ser amable, puntual y directo.

Si se duda de los que se debe hacer en una situación determinada, las siguientes preguntas, son de mucha ayuda:

- ¿Es lícito?
- ¿Cómo me siento al respecto?
- ¿Les hablaría de ello a mi familia y amigos?

El Servidor Público Debe Exigir Calidad

El objetivo es alentar a alcanzar un elevado nivel de calidad: incrementar el nivel A. El nivel A afecta a los demás, de igual modo que los niveles A de los demás afectan al suyo. Cuando el nivel A es elevado, se ayuda indirectamente a incrementar el nivel de calidad de aquéllos que le rodean. Al exigir un elevado nivel de calidad de sí mismo y de los demás, se contribuye directamente a incrementar el nivel de calidad de aquellos que nos rodean.

Combatir la mediocridad, tanto en sí mismo como en las personas alrededor.

- No permitir que los demás entreguen una calidad inferior a lo acordado.
- No acepte calidad que no se atenga a expectativas razonables.
- Esto es aplicable a todos: El jefe, colegas, empleados, contactos de negocios, las personas que producen y entregan bienes y servicios, funcionarios públicos, y su familia y amigos.
- Si no se está satisfecho con la calidad de alguien dígalos. Resaltar falta de calidad de un modo positivo y constructivo. Hacer sugerencias de cómo mejorar la calidad.

Entregar calidad, o se estará ayudando a anularla. Exigir calidad, o también se estará ayudando a anularla.

LA CUENTA DE CALIDAD PERSONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO

PERIODO: DE		A:	EVALUACION		
No.	FECHA	EJEMPLO DE MI COMPORTAMIENTO, ESFUERZO, ACCIONES, TAREAS, RESULTADOS			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

FIGURA 2

FACTORES DE LA CALIDAD PERSONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO

¿ESTÁN SATISFECHOS CON MI ACTUACIÓN?

MIS FACTORES DE CALIDAD:
AQUELLOS FACTORES QUE INFLUYEN EN CÓMO LA
GENTE QUE ME RODEAN PERCIBE MI CALIDAD
PERSONAL.

LA SATISFACCIÓN DE AQUELLOS
QUE ME RODEAN





1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

MI CAPACIDAD PARA EVITAR ERRORES										
MI COMPROMISO										
MI LEALTAD										
MI CAPACIDAD PARA MANTENER ACUERDOS										
MI ESPÍRITU SERVICIAL Y HABILIDADES PARA COOPERAR										
MI INTEGRIDAD										
MI PRODUCTIVIDAD										
MI PUNTUALIDAD										
MI FLEXIBILIDAD										
MI SENTIDO DEL ORDEN										
MI CONCIENCIA DE LOS COSTOS										
MI CAPACIDAD PROFESIONAL										
MI CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN										
MI HABILIDAD PARA EL SEGUIMIENTO										
MI TOLERANCIA										
MI INTERÉS Y RESPETO POR LOS DEMÁS										
MI HIGIENE PERSONAL										
MI AUTODISCIPLINA Y PERSEVERANCIA										
LA FUERZA DE MIS CONVICCIONES										

FIGURA 3

CUÁLES SON LAS RAZONES DE SUS EQUIVOCACIONES

No.	CAUSA / RAZÓN	ASÍ QUIERO EVITAR COMETER ESTE ERROR EN EL FUTURO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

FIGURA 4

DESCRIPCION POSITIVA DEL TRABAJO

DESCRIPCIÓN NORMAL DEL TRABAJO LO QUE EN EFECTO HAGO	DESCRIPCION POSITIVA DEL TRABAJO LO QUE ES DESAFIANTE EN MI TRABAJO

FIGURA 5

RESULTADOS

Los puntos antes desarrollados son esenciales en el desarrollo de este caso ya que con ellos se integró un cuestionario el cual fue aplicado a 80 servidores públicos que laboran en la Dirección de Enlace y Comunicaciones de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, de los cuales solo 50 de ellos contestaron a las preguntas formuladas el resto de ellos se negó a ser encuestado

A las preguntas realizadas se dieron tres opciones de respuesta que fueron.

Sí

No

No sé

¿Sabe que es la calidad personal del servidor público?

Sí	No	No sé
70%	20%	10%

¿El servidor público fija sus objetivos de calidad?

Sí	No	No sé
30%	60%	10%

¿El servidor público establece su propia cuenta de calidad personal?

Sí	No	No sé
10%	70%	20%

¿El servidor público comprueba lo satisfechos que están los demás con sus esfuerzos?

Sí	No	No sé
0%	80%	20%

¿El servidor público evita errores y los afronta con soluciones?

Sí	No	No sé
80%	0%	20%

¿El servidor público afronta sus tareas con más eficacia?

Sí	No	No sé
90%	10%	0%

¿El servidor público utiliza bien los recursos?

Si	No	No sé
80%	0%	20%

¿El servidor público termina lo que empieza?

Si	No	No sé
100%	0%	0%

¿El servidor público controla su estrés?

Si	No	No sé
60%	40%	0%

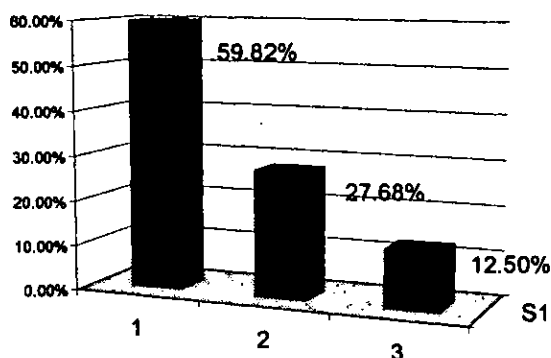
¿El servidor público es ético y conservar su integridad?

Si	No	No se
100%	0%	0%

¿El servidor publico exige calidad?

Si	No	No se
50%	30%	20%

**GRÁFICA DE SERVIDORES PÚBLICOS
ENCUESTADOS**



Sí	No	No sé
59.82%	27.68%	12.50%

Estos resultados dejan ver que casi el 60% de los encuestados aplica algún elemento de la calidad personal, y creo que aquí es donde está la clave para el desarrollo de la calidad personal del servidor público, y este sería el punto a explotar difundiendo la calidad personal y fomentándola el servidor público, por parte de cualquier nivel jerárquico, el cual permeará a sus subordinados y ésta se extenderá a los demás en forma de cascada.

Es importancia mencionar que ésta es sólo una pequeñísima parte del universo que conforman los servidores públicos que laboran en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.

PROPUESTA

Es una tarea difícil pero más no imposible en medida que los servidores públicos apuesten al mejoramiento, la eficiencia, la eficacia, la imagen, etc., de la institución a la calidad personal del servidor público, realmente estaremos avanzando en cualquier ámbito y lograremos cualquier objetivo. Sensibilizar al servidor público de la importancia y la trascendencia de su calidad personal en su vida y en las actividades que realiza cotidianamente.

La calidad personal del servidor público, debe de fomentarse como una cultura laboral y de vida, por parte de los niveles jerárquicos para que éstos permene a sus subordinados de esta calidad, ya que definitivamente no se logrará nada si los niveles jerárquicos siguen accediendo a los vicios y a su vez sus subordinados, se dice que no hay mejor ejemplo que el que da uno mismo.

Establecer estrictos controles de reclutamiento y selección tomando en cuenta la calidad personal, como un factor fundamental en este proceso.

Implementar programas que fomenten y desarrollen la cultura de la calidad personal del servidor público en las instituciones públicas.

Un requisito para que funcione cualquier modelo de calidad, y en general toda persona que trabaje con colaboradores es que *tenga un profundo convencimiento del valor de las personas.*

Pero, ¿qué se quiere decir con esto? Que sean abolidos los estilos tradicionales de manejo de personal, en los que se considera al personal simplemente como una herramienta para la producción, no siendo tomados como seres con manos y pies capaces de ser entrenados, ya que cuando sobran se les despide y cuando hacen falta se les contrata. Estos

estilos de dirección no han hecho más que generar problemas, y por si fuera poco se les adjudica la culpa de todo lo malo que sucede. Lo anterior podrá parecer grave para muchos administradores, pero no reconocerlo impedirá cualquier cambio sostenido y duradero ya que el ambiente actual de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal es en gran medida lo que sus administradores han hecho, y a ellos corresponde actuar para mejorarlo. Por consiguiente, los servidores públicos, tratados de este modo, consciente o inconscientemente se comportan por debajo de sus capacidades, tanto en los resultados de trabajo como en su conducta.

Dicho en otra forma: Algunas veces los jefes sienten que han ganado su cargo a través de los años de educación formal, los títulos que poseen, su inteligencia y sus características personales superiores. Esto les da una sensación de posición que naturalmente los hacen menospreciar a los servidores públicos que están bajo sus órdenes. Sin embargo, tales concepciones acerca de las personas no tienen semejanza con los hechos reales y esto ha generado muchas frustraciones a la administración actual. Por ellos es necesario tomar medidas para contrarrestarlas.

Medidas

- ≈ Innovaciones administrativas, es decir, que se reconozca que los seres humanos no deben ser usados como herramientas.
- ≈ Cambiar a una administración basada en la confianza en los seres humanos y cuidando las necesidades de ellos, así como las de la institución,
- ≈ Y por último, una decisión consciente de Directores y mandos para desechar sus preocupaciones mezquinas y abolir su posición de autoridad y poder.

Este es el momento de dejar el patrón organización típicamente autoritario; un control a través de la vigilancia, basada en la filosofía de zanahoria y el palo, con tareas simples, sin sentido, respectivas sin fin y una triste perspectiva para el futuro.

Es mucho lo que hay que mejorar en cuanto a trato del personal (políticas) y en ambiente de trabajo, y solamente estando convencidos del valor de las personas y de sus capacidades para mejorar su trabajo se podrá avanzar. Hoy en día la institución que intenta reclutar servidores públicos se queja constantemente de que no existen candidatos preparados para las vacantes ofrecidas y que no existe una vocación de servicio, además de que lo único que los mueve es la necesidad de un sueldo: “cambian frecuentemente el empleo”, afirma, pero muy pocos llegan a comprender el grupo de participación que tienen en este fenómeno. ¡Quejándose no habrá soluciones. Lo que debe mejorarse son sus propias actitudes y acciones como instituciones, porque no ha sido capaz de reconocer las necesidades de un cambio de postura y ésta incapacidad sólo puede conducir, en el mejor de los casos, al estancamiento.

El camino más obvio hacia la victoria final es, para hacer hincapié, una administración orientada hacia la calidad personal del servidor público, basada en el principio de una búsqueda continua de perfección y desarrollo.

Estamos viviendo una época de innovación tecnológica, que necesariamente debe ir acompañada de una innovación administrativa. No aceptar esto nos llevaría a un subdesarrollo integral de la institución. Esta innovación administrativa tiene que ser desarrollada por cada área, dirección, de La Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, según sus objetivos, políticas, estilos y capacidades creativas; conociendo su propia realidad, previendo acciones, introduciendo novedades de manera original, corriendo riesgos y experimentando, conscientemente, en el terreno de los hechos.

≈ La meta: el trabajo en equipo, con la participación responsable de todo el personal, en un ambiente de confianza basado en capacidad creadora y la honestidad de todos.

≈ El cambio: único para la institución, de cada uno de nosotros ¡depende!

Establecer el camino y la forma de obtener nuestro objetivo, nos obliga necesariamente a hablar de un plan o proyecto a seguir, como de sus características y contenido.

Para elaborar el plan o proyecto, primeramente tendremos que contestar las siguientes preguntas:

¿Qué? Es decir que desea lograr, cuáles son sus metas en la vida, su proyecto de vida, ilusiones alcanzables, los profundos y elevados deseos. Desde luego al contestar estas preguntas debe ser con precisión, claramente. De ser posibles metas cuantificables y desde luego de acuerdo a las capacidades y preferencias.

¿Cómo? A ésta pregunta debe contestarse con precisión, los caminos, los métodos y los medios con que se lograra lo antes señalado como meta u objetivo.

El método debe ser preciso y claro es decir, que contemple todos los pasos en forma ordenada de tal manera que siguiéndolos, por sí solos conduzcan a la meta. Los medios o elementos de su camino a recorrer puede ser de orden material, psicológico, espiritual o social, el análisis y la observación de sí mismo y de lo que se encuentra al rededor.

¿Cuándo? Se debe someter el programa método o camino, a los tiempos que le permitan sin presiones, pero expeditamente, lograr cada paso, cada submeta, hasta llegar a la fecha más posterior o final, aun cuando la fecha realmente final se desconozca. Recordar que la realización y el desarrollo, se terminan con la muerte.

Hasta este momento se ha sugerido una especie de plan o proyecto. Efectivamente, el primer paso para emprender cualquier actividad, es un proyecto, plan o programa; este puede ser implícito explícito e incluso preconciente.

Asegura más el éxito un plan tan explícito, preciso y claro, como sea posible. No obstante lo anterior, ningún proyecto resultará realizado y exitosamente concluido, si no se pasa de firme el segundo momento, que es la Acción: es desarrollo, evolución, vitalidad. Sin embargo la acción debe tener cuatro requisitos o características:

- a) Acción inmediata.
- b) Acción constante.
- c) Acción dinámica.
- d) Acción organizada.

Acción Inmediata: Cuantas veces se elaboro un magnifico plan; se ha ideado un brillante proyecto, pero se deja reposando, estático, pendiente e incluso olvidado. Para que un proyecto continúe hacia el éxito, es necesario sujetarlo a la acción inmediata, es decir, conforme al planteamiento, inmediatamente iniciarlo.

Acción Constante: Muchas veces se inicia el proyecto de inmediato, con entusiasmo, pero luego, como si bajara la motivación, se abandona; por un mecanismo, desconocido en ocasiones suspendemos la acción. Dado que la acción es lo único que nos puede llevar al éxito, al logro de las metas, es necesario que ésta sea constante. Una acción sistemática constante, sostenida, plena de motivación, puede garantizar el éxito deseado.

Acción Dinámica: Puede ser que se inicie de inmediato el plan, de acuerdo con lo previsto. Pudiera ser que la acción sea constante, pero si carece de dinamismo adecuado, entonces está faltando un elemento. No se trata de actuar en forma desmotivada. Se trata de adoptar un ritmo acelerado, dinámico adecuado al plan propuesto. Caer en la apatía y en los golpes de acción arrítmicos, puede dar al traste con la acción emprendida. La acción dinámica genera energía la cual se toma en más acciones, que es lo único que puede llevarnos al triunfo. La acción ocasional, desganada y perezosa, es un veneno para alcanzar el éxito.

Acción Organizada: Pudiera ser que se inicia un proyecto de inmediato y que es constante en la acción, por cierto muy dinámicos. Pero si se muestran acciones desorganizadas: Todo se hace compulsivamente, rápido, pero en forma dispersa, sin “ton ni son”, entonces se omite un elemento esencial para que la acción sea efectiva. Por lo tanto, la acción debe ser organizada, para lograr la eficiencia y evitar la presión estresante e infecunda. La acción organizada permite obtener un mayor rendimiento con el mínimo de esfuerzo, tiempo y costo esto lleva hacia el éxito deseado.

Calidad Por Lo Psicológico: Para elevar la calidad, como persona, de los servidores públicos desde un ángulo psicológico, puede proponerse, como un camino a seguir, las siguientes metas: Establecer su propia jerarquía de valores, lograr un mayor y mejor conocimiento de sí mismo y los demás, elevar su grado de auto estima, obtener una actitud positiva ante la vida, fomentar la creatividad, obtener una mayor maduración emocional, lograr una mayor motivación (auto motivación).

Para lograr dichas metas pueden adoptarse las siguientes medidas: la capacidad de acuerdo a las preferencias y habilidades, para desarrollarlas y ejercitarlas hasta adquirir un dominio de ellas. Introspección y reflexión son algunas formas de conocerse a sí mismo; puede ser que conozca más sus emociones, sus rasgos caracterológicos y esto le ayudara a mejorar sus hábitos y sus actitudes ante la vida. La medición sobre sí mismo, sobre el universo, la naturaleza, pero sobre todo de aquellos misterios insondeables es un método eficaz para sublimar la rutina e inercia con la que la vida cotidiana nos atrofia. La comunicación adecuada eficaz, así como la auto expresión son de gran utilidad para mejorar las relaciones sociales. Recordemos que tan malo es hablar mucho y sin reflexión como el no expresare oportunamente. Elevar el auto estima, ante el análisis de sus características: habilidades, potenciales, capacidades, y aún sus defectos les ayudara a valorarse mejor y elevar su auto estima y ésta le ayudara a valorar y apreciar a los demás.

En una palabra si se forja una idea en el peregrinar por esta vida, ya sea temporal o eterno se tendrá mayores posibilidades de tener una vida más satisfactoria y se podrá enfrentar el dolor humano con valor, con serenidad, puesto que el ser está alimentado y fortalecido con los más altos valores humanos. De esa manera podemos decir que hay calidad personal y habiéndola, entonces la calidad en el resto de las cosas vendrá en forma natural. Esto es habrá calidad total.

Cuando la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, cuente o se alleguen a recursos humanos de calidad, en ese momento habrá logrado un alto porcentaje de esa calidad total. Pero no es sólo allegarse, sino convertir los recursos humanos con que se cuenta, en personas de calidad total.

CONCLUSIONES

El presente trabajo nos ha dejado ver la importancia que tiene la calidad personal del servidor público, y que puede ser la punta de lanza para el cambio de las instituciones públicas, ya que el elemento maspreciado que tiene, es el humano y en él puede encontrar la solución a tantos problemas y vicios en los que ha caído.

Un problema fundamental que reside en las instituciones públicas, que las ha limitado para su desarrollo es el establecer programas y proyectos para su mejoramiento que han sido adquiridos o implementados en el extranjero y realmente no se dan cuenta que para implementar programas de calidad definitivamente se tiene que conocer a la gente ya que la cultura y idiosincrasia es totalmente diferente en cualquier parte del mundo, por lo tanto cuando se habla de la calidad personal del servidor público, se habla de su cultura, de sus valores, de su idiosincrasia, de sus sentimientos y necesidades.

En medida que el servidor público se conciente de la importancia de la calidad personal y la aplique en todo lo que hace y planea, tendrá mejores resultados en la vida, y además vivirá una vida de calidad para él y para los que lo rodean.

Definitivamente el servidor público debe conscientizarse de la importancia de su labor frente a la sociedad, ya que es la que necesita de sus servicios, y la que resiente las omisiones y vicios en los que llega a caer el servidor público, y la calidad personal del servidor público será determinante en el proceso para eliminar estos vicios. Si siempre recordamos que: *La calidad personal es la base de cualquier otra calidad*, se avanzara y superarán los retos, que día con día son más complejos y competitivos a consecuencia de la globalización.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR K. EDUARDO
ASERTIVIDAD: SE TU MISMO SIN SENTIRTE CULPABLE
2ª. EDICIÓN
EDITORIAL PAX MÉXICO
MÉXICO, D.F. 1988

B. MINER JOHN
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EDITORIAL CONTINENTAL S.A.
MÉXICO 1980

CARRILLO CASTRO ALEJANDRO
SERGIO GARCÍA RAMÍREZ
LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN MÉXICO
EDITORIAL PORRÚA
MÉXICO 1986

CASARES ARRANGOIZ DAVID
LIDERAZGO
CAPACIDADES PARA DIRIGIR
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA
MÉXICO 1994

CLAUS MOLLER, EN COLABORACIÓN CON, JAN LOVE
VIVECA MOLLER Y LIS TOUBORG.
PUBLICADO POR: TIME MANAGER INTERNATIONAL A/S, 1992

COVEY STEPHEN R
LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA
EDITORIAL PAIDOS
MÉXICO 1998

DOMETTE JEAN
OPORTUNIDADES PARA EL CAMBIO
FILOSOFIA DE LA EXCELENCIA
VOLUMEN VIII No. 28 JULIO- AGOSTO 1994

GONZÁLEZ MOLINAR GUSTAVO
EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA
REVISTA CAPITAL Y MERCADO FINANCIERO
No. 49/NOVIEMBRE 1991

LABASTIDA YÉPEZ MARCELO
LA CALIDA ¿NACE O SE HACE?
EMPRENDEDORES
VOLUMEN IX No. 35
SEPTIEMBRE- OCTUBRE 1995

LARIS CASILLAS FRANCISCO JAVIER
ADMINISTRACIÓN INTEGRAL
EDICIONES OASIS S.A.
MÉXICO 1970

PRAICE FRANK
CALIDAD PERMANENTE
USÁNDOLE METODO DE DEMING
EDITORIAL PANORAMA
1ª EDICIÓN
MEXICO 1992
ORIGINALMENTE PUBLICADO EN INGLES

RESTREPO PALACIOS JORGE
ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIO
REVISTA ANDI
No. 120
1993 COLOMBIA

REYES PONCE AGUSTÍN
ADMINISTRACIÓN MODERNA
EDITORIAL LIMUSA
7ª. EDICIÓN
MÉXICO 1992

SOSA PULIDO DEMETRIO
ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (APC)
EDITORIAL LIMUSA
MÉXICO 1992

VALDÉS LUIGI
UN MODELO DE CALIDAD TOTAL DE EMPRESAS CON ALTA
ORIENTACIÓN AL SERVICIO
ARTÍCULO EMPRENDEDORES
SIN MÁS DATOS

M. EN C. VÁZQUEZ BONILLA JOSÉ DE JESÚS
LA CALIDAD TOTAL EMPIEZA CON LA PERSONA

SIN MÁS DATOS

VÁZQUEZ -VELA Y GONZÁLEZ ARTURO A.
VISIÓN EMPRESARIAL
CALIDAD TOTAL UNA NUEVA FORMA DE VIDA
SIN MÁS DATOS