

TEMA 1. NOCIONES BÁSICAS DE CALIDAD: MODELOS. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.

NOCIONES BÁSICAS DE CALIDAD

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios en cuanto su evolución histórica. Describamos en cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir:

| ETAPA | CONCEPTO | OBJETIVOS |
|------------------------------|--|---|
| Artesanal | <i>Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer al cliente. ○ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho ○ Crear un producto único. |
| Revolución Industrial | <i>Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).</i> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer una gran demanda de bienes. ○ Obtener beneficios. |
| Segunda Guerra Mundial | <i>Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)</i> | Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso. |
| Posguerra (Japón) | <i>Hacer las cosas bien a la primera</i> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Minimizar costes mediante la Calidad ○ Satisfacer al cliente ○ Ser competitivo |
| Postguerra (Resto del mundo) | <i>Producir, cuanto más mejor</i> | Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra |
| Control de Calidad | <i>Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.</i> | Satisfacer las necesidades técnicas del producto. |
| Aseguramiento de la Calidad | <i>Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer al cliente. ○ Prevenir errores. ○ Reducir costes. ○ Ser competitivo. |

| | | |
|---------------|--|---|
| Calidad Total | <i>Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer tanto al cliente externo como interno. ○ Ser altamente competitivo. ○ Mejora Continua. |
|---------------|--|---|

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

En las tres últimas etapas es cuando se empieza a hablar realmente de CALIDAD:

1. **Control de Calidad**, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción.
2. Posteriormente nace el **Aseguramiento de la Calidad**, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.
3. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como **Calidad Total**, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

MODELOS:

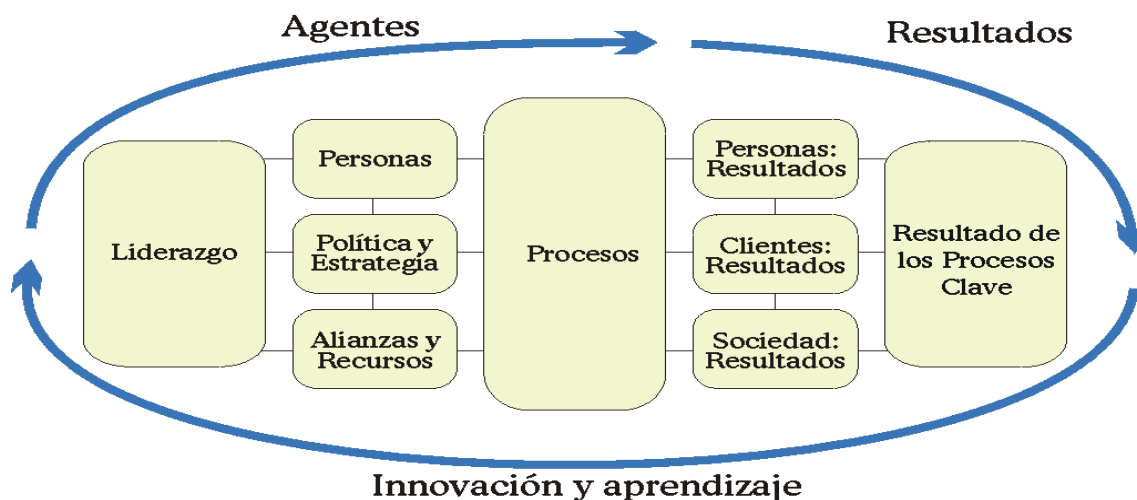
El modelo EFQM

En Europa 14 empresas líderes tomaron, en 1988, la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), estableciendo en 1991, el Premio Europeo a la Calidad. Este modelo es la respuesta europea a las iniciativas japonesa y americana en el ámbito de la calidad total.

El modelo de la EFQM se basa en la siguiente premisa: la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

El modelo se basa en la autoevaluación y, para aquellas empresas que desean optar al premio europeo a la calidad, en una auditoría externa.



| CRITERIO | | SUBCRITERIO |
|--------------------------|--------------------------|---|
| CRITERIOS AGENTES | 1. LIDERAZGO | 1.a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia 1.b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización 1.c. Los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad 1.d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización 1.e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización |
| | 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA | 2.a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés 2.b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas 2.c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza 2.d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave |
| | 3. PERSONAS | 3.a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos 3.b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización 3.c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización 3.d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización 3.e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización |
| | 4. ALIANZAS Y RECURSOS | 4.a. Gestión de las alianzas externas 4.b. Gestión de los recursos económicos y financieros 4.c. Gestión de los edificios, equipos y materiales 4.d. Gestión de la tecnología 4.e. Gestión de la información y del conocimiento |

| | | |
|-----------------------------|-------------------------------|---|
| | 5. PROCESOS | 5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos 5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor 5.c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes 5.d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios 5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes |
| CRITERIOS RESULTADOS | 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES | 6.a. Medidas de percepción 6.b. Indicadores de rendimiento |
| | 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | 7.a. Medidas de percepción 7.b. Indicadores de rendimiento |
| | 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | 8.a. Medidas de percepción 8.b. Indicadores de rendimiento |
| | 9. RESULTADOS CLAVE | 9.a. Resultados clave del rendimiento de la organización 9.b. Indicadores clave del rendimiento de la organización |

Las principales ventajas que ofrece la autoevaluación son:

- La identificación del progreso realizado por y en la organización respecto al modelo.
- La obtención de información para planificar futuras actividades de mejora.
- La estimulación de las personas y equipos de la organización.
- La posibilidad de establecer comparaciones con otras organizaciones.

Los pasos a seguir en la realización de un proceso de autoevaluación conforme al Modelo EFQM son:

INFORMACIÓN: Se informará sobre el proceso: comunicando de forma efectiva a las personas afectadas los objetivos y alcance del proceso, el enfoque de autoevaluación utilizado y el cronograma de actividades a realizar.

FORMACIÓN: Debe impartirse formación sobre el modelo EFQM y sobre los conceptos fundamentales de la excelencia (base del modelo).

CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN: Se seleccionarán las personas de la organización que participarán en este proceso y se presentará la herramienta de Autoevaluación a los miembros del equipo. Esta herramienta será el enfoque seleccionado para realizar la Autoevaluación.

AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL: Cada miembro evaluará de forma individual cada uno de los criterios/subcriterios del modelo (siguiendo el esquema REDER).

CONSENSO: El consenso se realizará en una o varias reuniones. Inicialmente cada miembro del equipo puntuará de forma individual. Posteriormente, el equipo debe consensuar los puntos fuertes y las áreas de mejora (Consenso sobre los mismos). Finalmente se logrará una puntuación por consenso: será la que todos los miembros del equipo aceptan.

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN: Es el documento que recoge los resultados de la Autoevaluación. Destaca los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización. Este informe se presentará a la Dirección con la finalidad de apruebe el plan de mejora.

PRIORIZACIÓN: El objetivo de la priorización es alinear los puntos fuertes y las áreas de mejora al a ESTRATEGIA de la organización. Hay que recordar que el motivo principal por el que se realiza la Autoevaluación es el de impulsar la mejora.

REVISIÓN: Al igual que las demás actividades, la evolución de la implantación de las acciones de mejora debe revisarse con regularidad. Asimismo, el proceso de vinculación de la Autoevaluación a la planificación de la organización debe revisarse y mejorarse con vistas a la siguiente Autoevaluación.

La lógica subyacente al Modelo se explica a través del diagrama REDER:

- Resultados.
- Enfoque.
- Despliegue.
- Evaluación.
- Revisión.

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la lógica REDER:

- Los criterios resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.
- Los criterios agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización Este diagrama supone un esquema lógico de trabajo que establece lo que debe realizar una organización:

El modelo CAF

El Grupo de Innovación de los Servicios Públicos de la Unión Europea desarrolló el CAF (Marco Común de Evaluación: Common Assessment Framework) como una herramienta de Gestión de Calidad específicamente diseñada para introducir la autoevaluación y la gestión de calidad en el sector público de los países de la Unión Europea y que por lo tanto refleja las necesidades de este sector.

El CAF tiene cuatro propósitos principales:

1. Identificar las características comunes de las organizaciones del sector público.
2. Servir como herramienta para los administradores públicos que deseen mejorar el rendimiento de su organización.
3. Hacer de «puente» entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad.
4. Facilitar el benchmarking entre las organizaciones del sector público.

Comparado con un modelo de Gestión de Calidad Total plenamente desarrollado, el CAF es un modelo «ligero», especialmente idóneo para obtener una primera impresión de cómo actúa una organización.

Los criterios se clasifican, al igual que el Modelo EFQM, en:

- **Agentes Facilitadores** (5 criterios).
Estos criterios recogen los elementos que determinan el funcionamiento de una organización, la evaluación de las acciones relacionadas con los criterios
- **Resultados** (4 criterios)
En estos criterios se recogen los resultados obtenidos por la organización como consecuencia de los esfuerzos realizados en los criterios agentes.

Los pasos a seguir son:

| | |
|-------------------------|---|
| ETAPA INICIAL | <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir el compromiso de la dirección de la organización. • Nombrar un responsable del proyecto. • Constituir el equipo de autoevaluación. • Formar en el modelo al equipo de autoevaluación. • Informar al resto de la organización sobre el proyecto. |
| ETAPA DE AUTOEVALUACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar individualmente la autoevaluación. • Consensuar los resultados por el equipo evaluador. • Determinar áreas de mejora y puntos fuertes de la organización en base a los resultados obtenidos. |
| ETAPA DE MEJORA | <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar en el equipo de autoevaluación las áreas de mejora de la organización. • Elaborar un plan de acción/de mejora. • Establecer el sistema de seguimiento del plan de acción. • Realizar una nueva autoevaluación |

Benchmarking esta herramienta consiste en la realización de comparaciones sistemáticas de los procesos y/o de los resultados entre organizaciones, con el fin de aprender de las mejores prácticas e implantarlas de la forma más adecuada.

El CAF proporciona:

- Un marco de actuación para iniciar un proceso de mejora continua.
- Una evaluación basada en evidencias.
- Un medio para dar coherencia a la dirección y alcanzar el consenso sobre aquello que es preciso hacer para mejorar una organización.
- Una evaluación frente a un conjunto de criterios que han sido aceptados en toda Europa.
- Un medio de medir el progreso en el tiempo a través de autoevaluaciones periódicas,
- Un nexo de unión entre las metas y las estrategias y procesos de apoyo.
- Un medio de dirigir las actividades de mejora allí donde son más necesarias.
- Oportunidades de promover y compartir buenas prácticas entre diferentes áreas de una organización y con otras organizaciones.
- Un medio de motivar a los empleados de las organizaciones involucrándolos en los procesos de mejora.
- Oportunidades de identificar progresos y niveles destacados de logro.
- Un medio de integrar diversas iniciativas de calidad en la actividad normal de la organización.

El modelo CIUDADANÍA

El Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (OCSP) es una organización que contribuye a la difusión de los principios y valores de la Calidad en los Servicios Públicos, cuyo ámbito territorial es el propio del Estado español. Entre sus fines destacan los siguientes:

- Ser un instrumento de interlocución para los responsables públicos que pretendan iniciar un proceso de calidad en los servicios públicos.
- Constituir un foro de intercambio de experiencia y mejora de la formación de quienes gestionan los servicios públicos.
- Crear un espacio técnico de publicación de metodología y de los resultados de proyectos de mejora de la calidad en los servicios públicos.
- Servir de referente a aquellas administraciones que tienen una voluntad de transformación de sus estructuras y servicios.
- Ser una garantía para los ciudadanos a los que se dirigen todos los esfuerzos de los profesionales implicados en procesos de calidad.

Para cumplir sus fines, el OCSP ha elaborado el Modelo Ciudadanía, que tiene un enfoque de clara orientación ciudadana y vocación pública. Comparte los principios de la Excelencia con

otros modelos especialmente con la ISO y EFQM: Gestión por Procesos, Implicación de las Personas, Mejora Continua, Desarrollo de Alianzas y Responsabilidad Social. En cuanto a Orientación al Cliente (Ciudadano) y Liderazgo, el Modelo Ciudadanía propone una ampliación expresa en dos direcciones: en el primer concepto incluyendo Entorno y Sociedad, y en el segundo abriendo un espacio para el Liderazgo Político.

La mayor diferencia dentro de la coincidencia con otros modelos más conocidos se establece en el concepto de Orientación a Resultados, ya que el Bloque de los Efectos en el Modelo Ciudadanía solo fía la constatación de buenos resultados en una Institución pública al análisis de la Satisfacción de Recursos Humanos, Ciudadanos, Entornos y Sociedad, y por lo tanto es un modelo extraordinariamente comprometido con la Orientación al Cliente. Finalmente, propone un concepto nuevo en el panorama de la Gestión Pública, la Conectividad.

El Modelo Ciudadanía se compone de:

- cinco variables;
- veinte criterios;
- cincuenta subcriterios.

Incorpora el análisis DAFO como herramienta de gestión de calidad, para que las organizaciones públicas cuenten con el análisis de sus posibilidades de mejora. Incluyendo la valoración de las amenazas y oportunidades análisis externo- y de las debilidades y fortalezas análisis interno.

El Modelo ciudadanía propone la utilización de cuestionarios para efectuar el diagnóstico de la organización que por otra parte permite establecer orientaciones futuras y comparar resultados con otras organizaciones que usen el mismo cuestionario.

El Modelo ISO 9000

La familia de Normas ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad es un conjunto de normas internacionales (promovidas, desde su publicación inicial en 1987, por la Asociación Internacional de Normalización) que pretenden asegurar la calidad de los procesos y actividades de la organización, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente. Dichas normas fueron modificadas en el año 2000 y con posterioridad la primera de ellas fue actualizada en 2005.

Las cuatro normas básicas de la familia ISO 9000 son:

- ★ UNE-EN-ISO 9000:2005: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario, que derogó a finales de 2005 y sustituyó a la Norma del mismo título del año 2000: UNE-EN-ISO 9000:2000.
- ★ UNE-EN-ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos
- ★ UNE-EN-ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- ★ UNE-EN ISO 19011:2002: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

Los principales beneficios que pueden aportar los sistemas de gestión de la calidad como las normas ISO 9000 pueden concretarse, según Hayashi (1991), en las siguientes:

1. Se pueden establecer unos objetivos específicos para las actividades de control de calidad conduciendo a la mejora de la calidad.
2. Permite la valoración y registro del estado de las actividades de control de la calidad, de forma justa, imparcial y neutral por una tercera parte en base a unos controles estandarizados en todo el mundo.
3. Permite una normalización, de forma que el resultado de la valoración y del registro se convierte en un pasaporte común para los mercados internacionales, y existe la posibilidad de evitar la repetición de exámenes innecesarios en los distintos países.

Su implantación en estas organizaciones, aunque supone un duro trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas para sus empresas. Los principales beneficios son:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- Aumento de la productividad
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- Mejora continua.

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y permiten el sello. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

Los ocho principios de la gestión de la calidad según las recomendaciones de la norma ISO 9004:2000:

1. ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE

Las organizaciones dependen de sus clientes y deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. LIDERAZGO

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. ENFOQUE DEL SISTEMA HACIA LA GESTIÓN

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. MEJORA CONTINUA

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. ENFOQUE HACIA LA TOMA DE DECISIONES

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

FASES en la implantación de un sistema de gestión de la Calidad conforme a la Norma ISO 9001:

Fase I: Análisis y Diagnóstico

Incluye tres etapas:

- a) Identificación de los objetivos generales que la organización quiere alcanzar
- b) Identificar las expectativas sobre la organización de otros agentes
- c) Obtener información sobre las normas ISO 9000

Fase II: Implementación

Incluye seis etapas:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización
- b) Aplicar las normas ISO 9000 en el sistema de gestión de la organización
- c) Diagnosticar la situación actual
- d) Identificar los procesos necesarios para suministrar los servicios a los clientes
- e) Desarrollar un plan para eliminar las diferencias entre el sistema de calidad actual y el sistema que cumpla

Fase III: Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad:

Incluye seis etapas:

- a) Realizar auditorías internas periódicas
- b) Certificación de la conformidad por un organismo de registro/ certificación independiente
- c) Evaluar la información que genera el sistema de calidad para determinar nuevas acciones de mejora
- d) La Norma ISO 9004 proporciona una metodología para la mejora

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Proporcionar a la organización una ventaja competitiva
- Válida para cualquier periodo de tiempo –flexible ante las situaciones cambiantes-, dinámica, factible y apropiada

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

1. formulación de objetivos organizacionales
2. análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa
3. análisis del entorno
4. formulación de alternativas estratégicas.

Misión, Visión y Valores

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

Misión

| |
|--|
| Descripción del porque la empresa existe |
| Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización |
| Describe una realidad duradera |
| Útil para entes internos y externos |
| Su logro puede ser infinito |

+

Visión

| |
|--|
| Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa |
| Guía el desarrollo de la estrategia y organización |
| Describe una nueva realidad inspiradora |
| Se puede lograr dentro de un periodo específico |
| Se usa primordialmente al interior de la empresa |



Estrategia

| |
|---|
| Plan que explica como ganarles a los competidores de hoy y mañana |
| Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos por arriba del costo |
| Describe la propuesta de valor seleccionada por la empresa |
| Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba y error, experiencias |

Tema 2. Procesos y gestión por procesos: Definición, clasificación, mapa de procesos y fichas de descripción de procesos. Modelo ISO 9001:2015 para la gestión de los procesos.

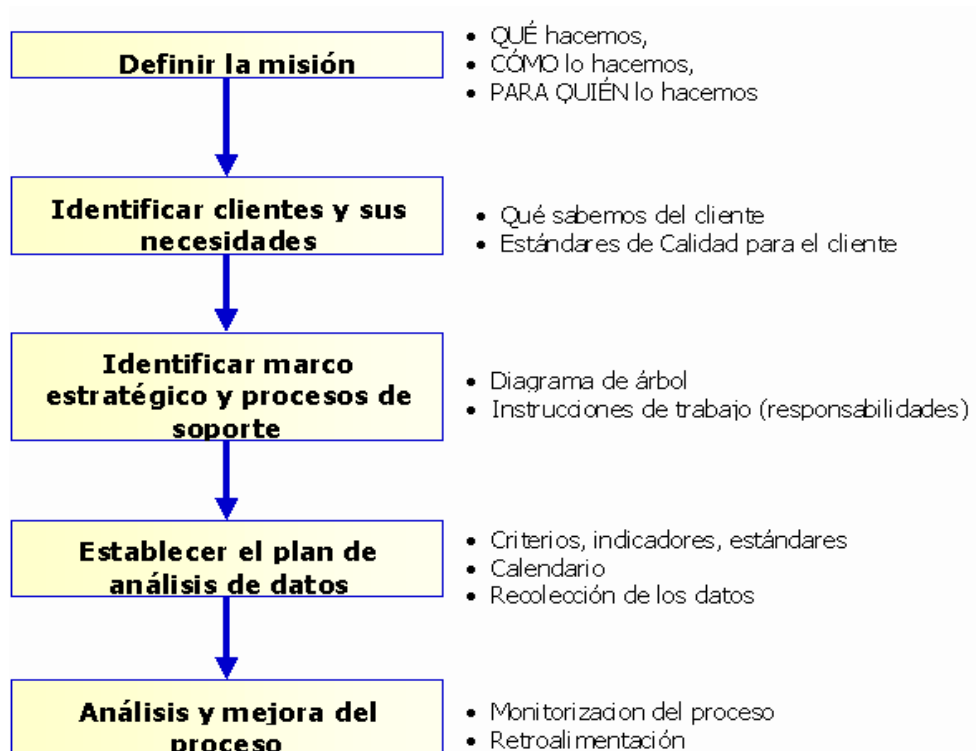
La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso.

Entendemos por **proceso** el "conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido". Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.



Una organización, sea pública o privada, que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de tener en cuenta y aplicar los principios básicos de la calidad total en los mismos, como son:

1. Satisfacción de los destinatarios (o clientes) finales e intermedios: todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen al satisfacción de dichos requisitos.
2. Seguimiento, evaluación, control y mejora continua:
 - Todos los procesos tienen que tener un responsable asignado (o propietarios) que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y supervise de forma continuada la eficacia del proceso.
 - Todos los procesos clave y relevantes, deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua como indica el ciclo PDCA.
 - Todos los procesos deben disponer de indicadores asociados que faciliten y permitan la visualización de su evolución en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos.
 - Todos los procesos deben de ser auditados para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la eficacia de los mismos. Para este fin, es necesario documentarlos, estableciendo indicadores y sistemas de seguimiento y control.
 - Es fundamental llevar a cabo una revisión, un control y un seguimiento periódico de los procesos y, en su caso, llevar a cabo acciones destinadas a mejorar su rendimiento.
3. Coherencia con la visión, misión y valores de la organización:
 - La gestión por procesos supone la incorporación de todas las funciones de gestión en un sistema integrado y alineado con la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización.
 - Por otra parte mejora la competitividad de la organización y optimiza la gestión de los recursos y las relaciones de colaboración o alianzas.
 - Dota a la organización de flexibilidad al cambio y capacidad de adaptación, permitiendo que ésta sea ágil y con capacidad de anticipación a potenciales cambios en sus funciones.
4. Dirección basada en resultados y hechos:
 - Un sistema de gestión por procesos ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos de apoyo a la dirección que, de forma sistemática, permitan la recogida de la información necesaria sobre los resultados obtenidos y su interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua.
5. Satisfacción de las personas que integran la organización:
 - Un sistema de gestión por procesos, contribuye a que las personas que integran la organización adquieran los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente.
 - La gestión por procesos facilita el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación.
 - Asimismo, potencia la racionalización del trabajo desarrollado por el personal, facilitando su ejecución o desempeño de forma homogénea gracias a la disposición de materiales tales como manuales de procedimientos, manuales de funciones, etc.

Podemos distinguir las siguientes características entre la clásica gestión funcional y la Gestión por Procesos:

| Gestión funcional | Gestión por Procesos |
|---|---|
| Organización por departamentos o áreas | Organización orientada a los procesos |
| Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades | Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades |
| Autoridad basada en jefes departamentales | Autoridad basada en los responsables del proceso |

| | |
|--|---|
| Principio de jerarquía y control | Principio de autonomía y de autocontrol |
| Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento | Orientación externa hacia el cliente interno o externo |
| Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones | Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones |
| Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia | Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión |
| Principio de eficiencia: ser más productivo | Principio de eficacia: ser más competitivo |
| Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo | Para quién lo hacemos y qué debemos hacer |
| Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento | Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso |

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS:

En la organización se dan cita diferentes tipos de procesos:

- Procesos clave u operativos, los que representan la razón de ser de nuestra unidad o departamento, nuestro objeto principal de actividad, los fundamentales. Facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno o externo.
- Procesos de apoyo que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave. Generan valor añadido al cliente interno. Entre los procesos de apoyo que generalmente pueden encontrarse en una organización podemos encontrar:
 - Gestión económico-financiera
 - Gestión de compras y abastecimiento
 - Gestión de Personal
 - Gestión de las tecnologías de la información, comunicaciones y de gestión del conocimiento
 - Servicios Generales
- Aquellos que crean y gestionan infraestructuras y posibilitan los anteriores
- Aquellos otros procesos estratégicos o estructurales, que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización. Relacionan a la organización con su entorno y definen sus políticas y estrategias, alineadas con su misión, visión y valores, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos. Son de carácter global y atraviesan transversalmente toda la organización y que están relacionados con la organización, administración, dirección y planificación estratégica, así como con la mejora continua.

Los procesos pueden ser clasificados también en:

- Procesos multidepartamentales: Sus actividades se realizan integrando varios departamentos, servicios o unidades. Lógicamente, son los más complejos.
- Proceso departamental o unifuncional. Aquel llevado a cabo por un solo departamento.

Propietario del Proceso: el process owner asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Las funciones del propietario del proceso son:

- Asumir la responsabilidad sobre el proceso y asegurar su eficacia y eficiencia de manera continua.
- Mantener la relación con el resto de procesos y establecer requerimientos adecuados.
- Asegurar que el proceso está debidamente documentado y que la información se distribuye a todas las personas afectadas.
- Controlar y medir los resultados con el objetivo de mejorar el proceso de forma continua.

MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos constituye una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Incluirá un detalle de las relaciones entre los procesos identificados y cómo se incardinan para facilitar los objetivos y la misión. En dicha identificación habrá que tenerse en consideración los siguientes criterios básicos:

- a) Que aporten valor añadido.
- b) Que sean repetitivos.
- c) Que se realicen de forma sistemática.
- d) Que permitan su observación y medición.

El mapa de procesos recogerá todos los procesos que la organización realiza:

1. estratégicos (que relacionan a la organización con su entorno y definen sus políticas y estrategias, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos),
2. claves u operativos (definen la cadena de valor orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes) y
3. de soporte (apoyan los procesos clave).

A partir de aquí, una vez comprobada la idoneidad del mapa de procesos, estaremos en condiciones de desarrollar las instrucciones de trabajo de cada proceso.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.


FLUJOGRAMA


Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Existen diversos tipos de flujogramación, con objetivos diferenciados. Entre los más utilizados, destacan los cuatro siguientes:


1. Diagrama de bloque: facilita una visión sencilla y rápida del proceso, recogiendo cada actividad o subproceso dentro de un rectángulo.
2. Diagrama de flujo según los esquemas de la ANSI (American National Standard Institute), que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso.
3. Diagrama de flujo funcional, recoge la secuencia detallada de actividades dentro de proceso a través de las diferentes áreas de la organización.
4. Diagrama de flujo geográfico, recoge los movimientos geográficos de la información, materiales, documentos o personas.

El flujograma representa el flujo de diferentes actividades, conectadas de forma secuencial, que van adicionado valor al proceso. Se compone de un desencadenante o inicio y un final bien definidos. Dicho final puede ser o el inicio de otro nuevo procedimiento o el resultado final.

Para representar gráficamente un proceso se recurre, habitualmente a:


 Límite del proceso inicial y final


 Actividad


 Toma de decisión


 Dirección

 Archivo o espera

 Transporte

 Documento

 y

 o

 Demora

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Para describir de forma exhaustiva los procesos se utiliza un formato de ficha normalizada que homogenice y sistematice dicha definición. De este modo se intenta dar una homogeneidad a los documentos de toda la organización.

Su formato es el siguiente:

| | | | |
|---------------------|--------------------|--|--|
| Título del proceso: | Código del proceso | Paginación | ÁREA → (Nombre de la Unidad administrativa responsable del proceso) |
| | Versión | Fecha | |
| Revisado por | Aprobado por | Número de edición del documento. Cada revisión que implique modificación, será una nueva edición | |

ÍNDICE:

1. OBJETO: Definir lo que se pretende conseguir con la realización del proceso.
2. ALCANCE: Explicación de qué elementos intervienen en el proceso y a qué secciones/unidades alcanza.
3. NORMATIVA APLICABLE: Enumerar los documentos legales que afectan al desarrollo de las actividades del proceso.
4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Se pretende descomponer el proceso en las diferentes actividades o tareas que lo componen, de forma que cualquier persona pueda entender en qué consiste y los diferentes pasos que se dan de forma secuencial. De esta forma, cada una de dichas actividades se detallará en un apartado, recogiendo el nombre común de la actividad, los responsables de realizarlas, cómo se localizan secuencialmente con respecto a otras actividades, las unidades que intervienen o cualquier otro dato que pueda tener interés de cara a la comprensión del proceso.
 - 1.1 Actividad 1
 - 1.2 Actividad 2
 - 1.3 Actividad última
5. FLUJOGRAMA: Diagramación o representación gráfica de forma secuencial de las tareas o actividades que comprenden los procesos. Puede haber más de un flujoograma por proceso dependiendo de la complejidad de las tareas que intervienen, de la cantidad de secciones, etc.
6. INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS: Se enumerarán todos los documentos que se generan como consecuencia de la realización del proceso.
7. INDICADORES: En este apartado se incluirá los indicadores del proceso, es decir, los parámetros de medición de la evolución y el grado de cumplimiento de los resultados finales de la realización del proceso en relación con los objetivos establecidos.

Modificaciones respecto a la versión anterior

Modelo ISO 9001:2015 para la gestión de los procesos

La Norma ISO 9001 elaborada por la Organización Internacional para la Normalización (ISO), determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privadas, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

ISO -International Standard Organization- es un organismo independiente, no gubernamental que reúne actualmente a 162 miembros de distintos países alrededor del mundo. Este organismo inició tras la Segunda Guerra Mundial (febrero 1947) un trabajo para coordinar y unificar estándares mundiales.

Dependiendo del país, puede denominarse de diferente forma agregándose la denominación del organismo que la representan dentro del país: UNE-EN-ISO 9001:2015 (España), IRAM-ISO 9001, etc., acompañada del año de la última actualización de la norma.

Todos los requisitos de ISO 9001 son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Sólo permite exclusiones

de requisitos de la "Prestación del servicio" que no resulten aplicables, debido a la naturaleza de la organización y de su servicio, si tales exclusiones no afectan a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar servicios que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).

En relación con los procesos, ISO 9001:2000 establece que la organización debe:

- identificar y concretar cómo se ordenan y se interrelacionan los procesos necesarios para el SGC,
- determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que la operación y el control de estos procesos sean eficaces,
- asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos,
- realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- implementar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma UNE EN ISO 9001:2015, demuestra a los clientes de una organización que está comprometida con la satisfacción del cliente y con la mejora continua de la misma. Las características principales de la norma ISO 9001 son:

- Sistema de Gestión basado en procesos
- Norma internacional
- Adaptable a todo tipo de organizaciones
- Garantiza el cumplimiento de los requisitos de los clientes
- Relación y control sobre proveedores
- Mejora continua
- Certificación

La ventaja principal del enfoque basado en procesos que propone ISO-9001 reside en la gestión y control de cada una de las interacciones ente los procesos y las jerarquías funcionales de la organización.

Los procesos deben servir para aportar valor a una organización, además deben estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización. Este enfoque pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica a su vez aumentar la satisfacción del cliente mediante la satisfacción de sus requisitos.

Los beneficios de aplicar el enfoque basado en procesos son:

- Lograr los resultados deseados previstos mediante la integración y alineación de los procesos.

- Ayudar a focalizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Aportar confianza a los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- Ofrecer transparencia en las operaciones de la organización.
- Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles.
- Facilitar oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Normalmente los procesos típicos que se pueden identificar en una organización son:

- Procesos para la gestión de la organización.
- Procesos para la gestión de recursos.
- Procesos de realización.
- Procesos de medición, análisis y mejora.

Tema 3. La dirección por objetivos. Características, conceptos y proceso. La evaluación del desempeño y del rendimiento: Concepto, diferencias, objetivos y criterios de evaluación.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido e identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones que generan dentro de las empresas una “administración por presión”, que no condujo a mejores resultados. Se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos.

Comenzaron a surgir ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

La APO es una técnica de dirección, un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización.

La Administración por objetivos presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación de los objetivos de los departamentos.
4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.
5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.
6. Participación activa de la dirección.
7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.

Determinación de objetivos

| NIVELES DE DIRECCIÓN | FUNCIONES |
|--------------------------------------|--|
| Estratégico <i>ALTA DIRECCIÓN</i> | <ul style="list-style-type: none">- decidir cuál es la Misión y los grandes objetivos- valorar el entorno, hacer el diagnóstico interno, localizar los recursos- decidir sobre las estrategias de dirección y sus resultados |
| Táctico <i>DIRECCIÓN MEDIA</i> | <ul style="list-style-type: none">- estructurar cada uno de los subsistemas funcionales- configurar la organización- integrar los recursos y las funciones- motivar y fijar los sistemas de recompensa |
| Operativo <i>DIRECCIÓN BÁSICA</i> | <ul style="list-style-type: none">- estructurar los trabajos- supervisar las funciones singulares de cada área- coordinar las acciones- evaluar los resultados |

Criterios para la selección de objetivos

Los criterios para la selección de objetivos se deben establecer de acuerdo con las prioridades y con su contribución al alcance de los resultados claves de la empresa. Algunos criterios son:

- buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados;
- el objetivo debe ser específico: enunciarse en términos cuantificables y claros;
- centrar los objetivos en el trabajo y no en la persona;
- detallar cada objetivo en metas derivadas;
- utilizar un lenguaje comprensible;
- mantenerse dentro de la finalidad de la administración;
- debe indicar los resultados, pero no debe limitar la libertad para escoger los métodos. Debe indicar cuánto, pero no indicar cómo;
- el objetivo debe ser difícil de alcanzar;
- el objetivo debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa;
- el objetivo debe tener alguna relación con la misión y visión de la empresa, que generalmente es el objetivo final.

Jerarquía de objetivos

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros, mientras otros pueden facilitarlo, provocando el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de objetivos pueda ser eficientemente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

- ☞ los objetivos deben ser compatibles;
- ☞ deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general;
- ☞ deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costo de cada una de ellas;
- ☞ deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva unidad y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa;
- ☞ deben ser periódicamente reexaminados y reformulados.

G. T. Dorian, creó un sistema para que los objetivos a definir sean eficientes y ayuden a alcanzar realmente las metas: el modelo S.M.A.R.T.

Los objetivos SMART son objetivos eficaces o inteligentes, con pautas para definirlos correctamente y que ayuden a alcanzar lo que pretende. Para que un objetivo sea eficaz debe seguir estos requisitos.

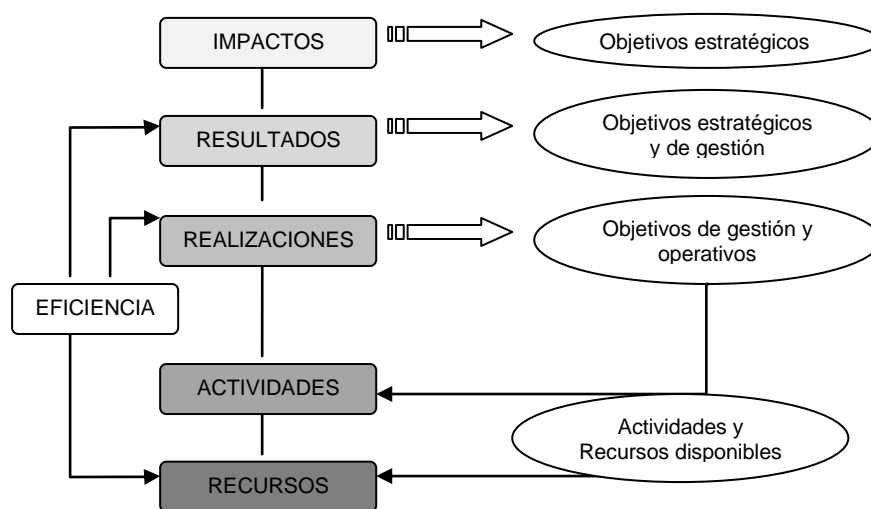
- **Specific (Específico):** debe ser lo más concreto posible. Cualquier persona que conozca el objetivo debe saber que es exactamente lo que se pretende hacer y cómo.
- **Medible (Measurable):** debe ser cuantificable, para poder analizar las estrategias.
- **Alcanzable (attainable):** debe ser ambicioso, un reto difícil pero posible. Hay que dar la posibilidad de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.
- **Realista (Realist):** Se deben tener objetivos dentro de las posibilidades (tanto por los recursos disponibles, como por la motivación por lograr dicho objetivo).
- **Tiempo (Timely):** Hay que tener establecido una línea de temporal, cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que ayudará a marcar las distintas etapas que permitirán llegar a la meta propuesta.

Las organizaciones pueden utilizar los objetivos SMART para promover el trabajo en equipo, la toma de decisiones participativa y la responsabilidad colectiva de los/as empleados/as.

TIPOS DE OBJETIVOS DE REFERENCIA

1. **Objetivos clave o estratégicos:** se definen en términos de impacto a medio o largo plazo en la ciudadanía *-en la calidad de vida-*; siempre deben relacionarse con las prioridades definidas y los planteamientos estratégicos que constituyen la base del sistema.
2. **Objetivos específicos:** en los que se concretan los anteriores, se definen en forma de resultados o efectos inmediatos sobre la ciudadanía *-beneficiaria directa de las actuaciones municipales-*.

3. **Objetivos de recursos:** Para alcanzar estos efectos inmediatos, se deben articular y estructurar las realizaciones concretas, en términos de volúmenes de bienes y servicios a ejecutar, con un conjunto ordenado de actividades y procesos intermedios, para lo que son necesarios unos determinados volúmenes de recursos, materiales y humanos.
4. **Objetivos de impacto:** es la meta final de la organización en el ámbito de sus competencias: es responder a las necesidades de la sociedad, impulsando un desarrollo social y económico sostenible.
5. **Objetivos de resultados:** lo que en el corto plazo se está alcanzando, como forma de controlar los resultados intermedios y que con su control debe permitir alcanzar los resultados finales que se pretenden.



Se han identificado algunos elementos clave para facilitar el cumplimiento de los objetivos:

1. **Control y seguimiento.** Contar con una estructura de gestión para que se mantenga una disciplina en torno a la Dirección por Objetivos: órganos de dirección, coordinación, seguimiento y control.
2. **Establecimiento de indicadores claros.** Establecer un conjunto de limitado de indicadores que aporten la información relevante para la evaluación y seguimiento y que permitan conocer en todo momento el avance real en el cumplimiento.

Ventajas de la Administración por objetivos

- Permite a los individuos saber que se coopera con ellos.
- Ayuda a la planeación al hacer que los/as gerentes establezcan metas y plazos.

- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados/as.
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

Desventajas de la Administración por objetivos

La evaluación de los/as subordinados/as es difícil porque puede generar tensión y resentimiento además que no todos los objetivos son cuantificables y medibles.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DEL RENDIMIENTO

Se definen los siguientes términos:

- **Evaluar.** Señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos.
- **Desempeñar.** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.
- **Rendimiento.** Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

Cuestiones a tener en cuenta, desde las administraciones:

- Proceso de cambio de paradigma, búsqueda de nuevos parámetros de legitimidad.
- Modificar el enfoque: orientación hacia la ciudadanía; sus necesidades y expectativas.
- Obligación de ser liderar/ cooperar en los cambios sociales y tecnológicos (transparencia y respuesta a las necesidades y demandas ciudadanas).
- La evaluación y la rendición de cuentas.
- Principios constitucionalizados, entre otros dentro del de eficacia, vinculado al cumplimiento de los objetivos de nuestras administraciones públicas (art. 103 de la Constitución).
- La ciudadanía, sus necesidades y expectativas, referencia fundamental en el diseño y la prestación de los servicios públicos.

Legalmente, la evaluación del desempeño ha pasado con la ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, a ser un imperativo legal. Presente junto con la carrera horizontal en 6 títulos, 6 capítulos distintos y en 17 artículos del EBEP, se vincula:

- personal directivo profesional
- derechos individuales de empleados públicos
- carrera horizontal, requisito
- continuidad en el puesto de trabajo
- negociación colectiva (art. 37.1 d).

El art. Artículo 20 se centra en la evaluación del desempeño:

“1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.(El grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos)

4. La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.

5. La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c) del artículo 24 del presente Estatuto y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo con lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.”

Esta definición de evaluación del desempeño que utiliza el EBEP define tanto el desempeño (valora la conducta) como el rendimiento (logro de resultados).

Concepciones de evaluación del desempeño:

- 1.- Por un lado sería la eficacia y valor de una conducta del trabajo y sus efectos (SIOP, 1997).
- 2.- Un comportamiento organizacional evaluable y que está bajo el control del propio trabajador (Viswesvaran, 2001).
- 3.- Medida de una ejecución o conducta laboral relevante (SIOP, 2004).
- 4.- El procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (EBEP, 2007).

Todas comparten:

- La evaluación se centra sobre la conducta o comportamiento de la persona.
- La relevancia de estos comportamientos para la organización en la que se desarrolla.
- La conducta está bajo el control de la persona que la ejecuta.

Se puede concluir que: La evaluación del desempeño sería el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor.

ED es elemento central de la nueva regulación (Ley 7/2007 y Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público), como referente para la carrera profesional, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y la determinación de las retribuciones complementarias. Se hace, por tanto, necesaria una valoración de puestos previa a esta evaluación del desempeño, así

como un modelo de evaluación que permita desarrollar, ajustar y objetivar la carrera profesional, la provisión de puestos, el sistema de formación, el sistema retributivo y la estructura y ordenación de los puestos de trabajo y plazas. De forma que permita tener elementos objetivos que sustenten la toma de decisiones mejorando la prestación de los servicios.

Con ello el análisis ó evaluación de cómo se desarrollarían estas obligaciones, se desplegaría:

- sobre el cumplimiento de las “obligaciones” o desarrollo profesional.
- sobre la conducta profesional.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN:

El EBEP (art. 20.2) señala los criterios que deben cumplir los sistemas de evaluación del desempeño que establezcan las Admones Públicas:

1. Transparencia
2. Objetividad
3. Imparcialidad
4. No discriminación
5. Aplicados sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

Los instrumentos que se desarrollen, deberán ser una combinación de métodos que incorporen tanto elementos subjetivos como objetivos:

- “valoración de la conducta profesional”. Qué y cómo
- medición del rendimiento o logro de resultados. Cuánto

ED se convierte en la clave de bóveda para el despliegue de subsistemas de RRHH y el acceso de los empleados públicos, constituyéndose como más que una herramienta de gestión de los recursos humanos, en catalizador de los procesos de cambio organizativo:

- cultura administrativa
- integración de los sistemas de dirección o trabajo por objetivos.

Las experiencias desarrolladas, tanto en otras comunidades autónomas como en el resto del panorama internacional, se han desarrollado principalmente a través de los nuevos sistemas de evaluación vinculados a la remuneración incentivada. Su relevancia radica más que en las consecuencias – efectos - resultado, en la introducción de la evaluación dentro de procesos de cambio cultural. Los contenidos del trabajo y las oportunidades para el desarrollo profesional son los elementos motivadores de los sistemas implantados, más que los sistemas de retribución vinculados a resultados.

Fundamental buscar la implicación e incluso la complicidad de todos los actores que participarán en el proceso, incluyendo a los representantes de los empleados, empleados y responsables intermedios, no sólo a la dirección técnica y/o política, desde la que debe partir el impulso.

Criterios de validez para la evaluación (Viswesvaran, 2001; SIOP, 2004):

- Relevancia: Si lo que se está midiendo, realmente, es un comportamiento importante para la organización.
- Fiabilidad: si la medida utilizada es consistente, estable o, sistemáticamente, distintos evaluadores evalúan de igual manera al mismo/a trabajador/a en el mismo comportamiento y para el mismo periodo de tiempo.

- Discriminación: Si permite que los evaluados se ordenen en función de la medida. No sirven las medidas que no diferencian.
- Practicidad: Definida en función de sus posibilidades de medida: claridad en la definición de lo que se mide, costo, tiempo, etc.

Dimensiones que constituyen el desempeño (Viswesvaran, Ones y Schmidt, 1996; Viswesvaran, 2001). Evaluación global del trabajo (suma de todas):

- Productividad (cantidad de trabajo producido).
- Esfuerzo (cantidad para un buen producto).
- Conocimiento.
- Competencia interpersonal (capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales).
- Competencia administrativa (cómo se coordina con otros para la ejecución de su trabajo).
- Calidad de sus productos (grado en el que el producto o servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la organización).
- Comunicación (competencia en la transmisión de contenidos).
- Liderazgo (conseguir que un grupo trabaje).
- Aceptación de reglas (comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores).

Se identifican una serie de dimensiones y sus relaciones, con comportamientos propios de cada trabajo. Estos autores concluyeron que el desempeño es multidimensional: un factor general de desempeño en el ápice, la evaluación global, y por otros subfactores menores, jerárquicamente relacionados.

Ámbitos o Tipos de Evaluación (Borman y Motowidlo, 1993; Conway, 1999; Sackett y DeVore, 2001):

- El desempeño referido a tarea. Ejecución de las tareas vinculadas a las funciones de los puestos.
- El desempeño contextual. Comportamientos de naturaleza social o psicológica, catalizadores del desempeño de tarea facilitándolo o dificultándolo. El individuo en un contexto laboral – grupal.
- Las conductas contraproductivas. Conductas contrarias a los legítimos intereses de la organización (robos, abusos de alcohol y drogas, uso de recursos laborales para fines personales, etc.).

Partiendo de las competencias de las unidades y su despliegue y concreción en puestos de trabajo:

- “Qué hacen los puestos?” Funciones
- “Cómo hacen?” Tareas

Desempeño de Tarea: “ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. El principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud cognitiva formada por los conocimientos del puesto, las destrezas entendidas como formas estandarizadas de resolver problemas y los hábitos entendidos como respuestas características.” Cualquier enfoque estratégico de gestión incorporará ambas dimensiones.

Un proyecto de Evaluación del Desempeño incluirá:

- la conducta profesional
- los resultados vinculados a los objetivos de los/as empleados/as (y estos alineados con los estratégicos y operativos).

El “Grupo de trabajo de evaluación del desempeño, de la Comisión de Coordinación del Empleo Público, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas” establece la necesidad de contar con los siguientes elementos:

- Sistemas de definición de objetivos que permitan orientar la actividad y que se apoyen en indicadores de rendimiento que posibiliten su evaluación.

- ❑ Instrumentos para asociar objetivos a puestos de trabajo y a profesionales, ... relación de puestos de trabajo que pueda asociarse a las competencias requeridas para su adecuado desempeño, atendiendo a los criterios apuntados anteriormente de adecuación a la realidad administrativa.
- ❑ Instrumentos que, debidamente consensuados y testados, permitan evaluar de forma rigurosa tanto conductas como desempeños, independientemente de los efectos asociados a ambos procesos que deberían diferenciarse claramente.
- ❑ Técnicos especializados, formados, capacitados y, especialmente, motivados para impulsar el desarrollo del sistema de evaluación.
- ❑ Directivos capacitados para realizar la evaluación, según el sistema y los instrumentos definidos, pero también comprometidos en su adecuada puesta en marcha, con todo lo que ello implica.
- ❑ El refuerzo del ámbito de la gestión de recursos humanos en general y de las unidades especializadas en dicha gestión en particular.

Bases del modelo de evaluación según el Grupo de trabajo de evaluación del desempeño, de la Comisión de Coordinación del Empleo Público, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas:

1. Qué vamos a evaluar.
2. A quién se va a evaluar.
3. Quiénes van a ser los evaluadores.
4. Con qué frecuencia se va a evaluar.
5. Cómo se va a desarrollar el procedimiento.
6. Qué efectos producirá la evaluación.
7. Qué procedimientos de revisión.

Tema 4. La motivación. El comportamiento humano: estímulos, percepciones, necesidades y deseos. La motivación como satisfacción de necesidades: Teorías y técnicas de motivación. Herramientas de motivación. La comunicación: Componentes, tipos de comunicación en la organización, obstáculos y técnicas para vencerlos.

EL CONCEPTO DE MOTIVACION

La motivación es el motor de la conducta, afectando por tanto al comportamiento del individuo dentro de un grupo de trabajo y en el entorno organizacional que supone la empresa. Deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover.

La motivación puede definirse como el *estado o condición que induce a hacer algo*. Es un término que se aplica a impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena. Ésta comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce los deseos o metas que se buscan. Estos deseos y metas, a su vez, dan lugar a tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que después ocasionan acciones orientadas al logro de las metas y finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos.

En una organización, la motivación se dirige a:

- Disfrutar realizando su trabajo (satisfacción).
- Buscar formas de hacerlo cada vez mejor (aprendizaje).
- Adquirir continuamente nuevos conocimientos sobre las actividades más importantes que realizan en su puesto.
- Centrarse en la calidad del trabajo y no en la relación empleado/a- empresa y jefes.

Definimos pues la motivación como el deseo de esforzarse por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual (S.P. Robbins, 1997). Si bien, la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos centraremos en las metas organizacionales a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento relacionado con el trabajo y, más concretamente con el equipo.

Los tres elementos que aparecen en la definición son: esfuerzo (considerando tanto la calidad del esfuerzo como la intensidad), metas organizacionales y necesidades.

EL COMPORTAMIENTO HUMANO: ESTÍMULOS, PERCEPCIONES, NECESIDADES Y DESEOS

Estímulo es cualquier cosa que influya efectivamente sobre los aparatos sensitivos de un organismo viviente (estímulos externos), o pueden estar presentes en la mente del organismo sin que tenga que existir necesariamente una referencia física real (internos).

La percepción es la función psíquica que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno. Implica un proceso constructivo de elaboración o interpretación de la información proveniente de su entorno.

Factores que influyen en la percepción:

- Experiencia.
- Valores.
- Intereses.
- Necesidades.

Factores que dificultan la percepción:

- Estereotipos o generalización; usar categorías o juicios preestablecidos para clasificar la información que se recibe.
- Efecto de Halo; es privilegiar un rasgo individual, de modo de percibir el todo por una de sus partes.
- Defensa perceptual; consiste en seleccionar la información que respalda el punto de vista propio y rechaza o no reconoce la información contraria.
- Proyección; consiste en atribuir las características o sentimientos propios a las personas que nos rodean.

Según Richard L. Sandhusen, las necesidades son estados de carencia física o mental, en las que el ser humano siente la falta o privación de algo. Se dividen en funcionales o psicológicas. Así, la necesidad de alimentos, aire, agua, ropa y vivienda son consideradas *necesidades funcionales, básicas o biológicas* porque el cuerpo humano las necesita para sobrevivir. En cambio, la necesidad de seguridad, afecto, pertenencia, estima o autorrealización, son *necesidades psicológicas* porque tienen relación con las emociones o sentimientos de la persona.

Según Philip Kotler, las necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlos. Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades (alimento, vestido, abrigo, seguridad, pertenencia, estimación y otras).

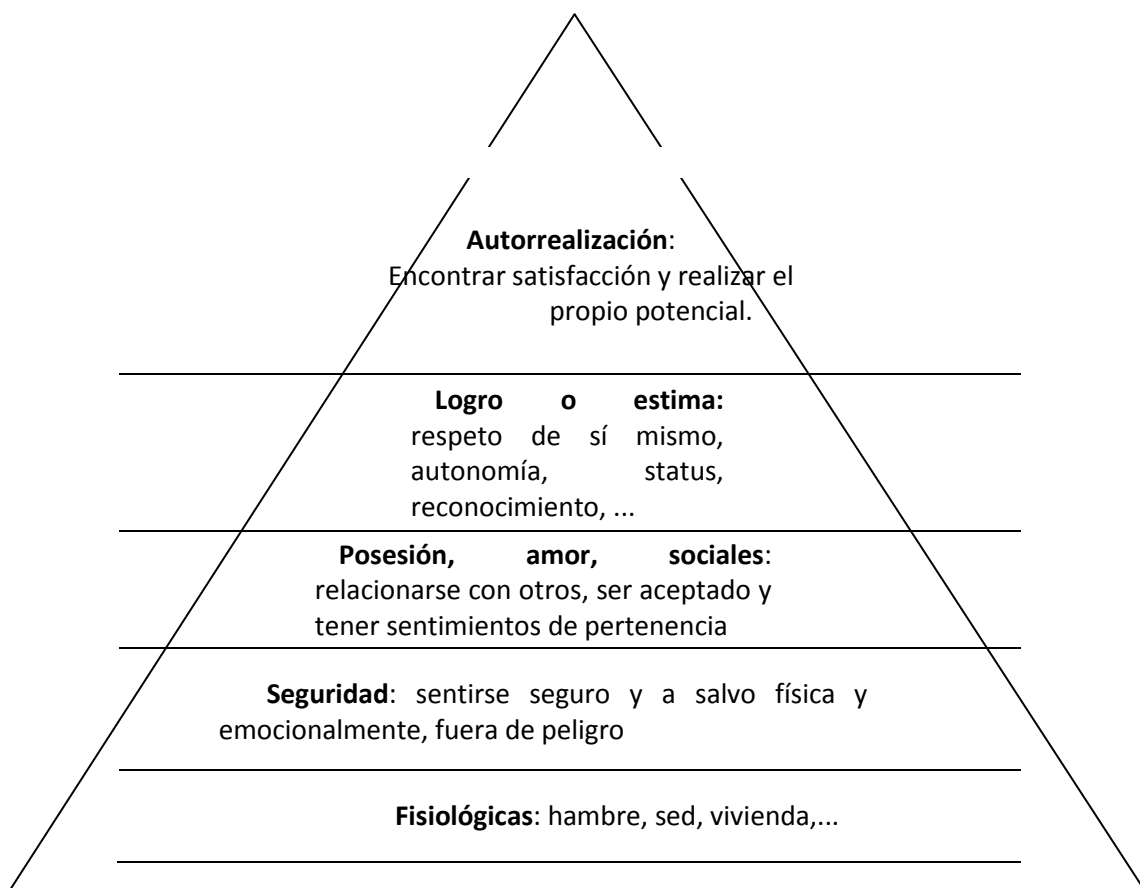
TEORIAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

A. TEORIAS CLASICAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

1ª) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1954)

Según Maslow, las necesidades orientan la conducta (motivan) y existe una jerarquía de necesidades en el individuo de tal modo que, éste realiza su esfuerzo para satisfacerlas. A medida que las consigue, la persona se marca unas nuevas, las del peldaño siguiente, aunque ello no tiene porqué ser un proceso secuencial.

Pirámide de las necesidades de Maslow:



Maslow distingue cinco necesidades y, considera las fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, que se satisfacen en el exterior; las tres siguientes se clasifican como de orden superior, y se satisfacen en el interior del individuo.

2ª) Teoría de Higiene- Motivación (Frederick Herzberg)

Herzberg parte de la idea de que la relación del individuo con su trabajo es básica y, que su actitud ante el mismo puede depender del éxito o fracaso. Sus conclusiones son que cuando las personas estaban satisfechas con su trabajo aludían a factores intrínsecos (internos a la propia actividad del individuo) como determinantes de su satisfacción, por el contrario, cuando se mostraban insatisfechos citaban factores extrínsecos.

Concluye su teoría de Higiene- Motivación, basada en dos factores:

| Factores de higiene | Factores de motivación |
|--|---|
| Las características de la compañía relacionadas con los factores extrínsecos | Las características del trabajo e individuo relacionados con los factores intrínsecos |

3ª) Mc Gregor

Desarrolló la teoría X e Y, que abarcaba una serie de supuestos sobre la naturaleza humana, respecto al trabajo, la motivación y la autoridad.

✧ Teoría X: Parte de las ideas como natural inversión del hombre hacia el trabajo, debiendo dirigirlo, controlarlo, incentivarlo para obtener de los aportes positivos. El hombre común prefiere rehuir de sus responsabilidades, ser dirigido y obtener seguridad.

✧ Teoría Y: Concibe al trabajo como una fuente de satisfacción social, que entiende a la participación como un elemento motivador, y que afirma que para el hombre, la búsqueda de responsabilidades, con el objeto de realizar aportes (creatividad) a la organización, no es más que una utopía.

B. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

4ª) Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERG) (Alderfer)

Alderfer parte de que existen tres necesidades primordiales: Existencia, relación y crecimiento. Esta teoría es una derivación de la propuesta por Maslow, y convierte las cinco necesidades en tres. En el siguiente cuadro se ve la correspondencia de las necesidades de Alderfer con las de Maslow:

| Existencia | | Relación | Crecimiento |
|--|---|---|--|
| Necesidad que satisface nuestras exigencias materiales básicas | | Deseos sociales y de estatus que necesitan de la interacción con otras personas para quedar satisfechos | Deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal |
| Correspondencia con la Teoría Maslow | Necesidades fisiológicas y de seguridad | Necesidades de amor y componente externo de la estima | Necesidades de autorrealización y el componente intrínseco de la clasificación de estima |

Alderfer difiere de Maslow en dos ideas:

- Es posible que al mismo tiempo esté en operación más de una necesidad.
- Si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior (a diferencia de Maslow, que postula que un individuo puede permanecer en cierto nivel de necesidad hasta que ésta se satisfice).

La teoría ERG tiene en cuenta las diferencias individuales, afirmando que, variables como la escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia o fuerza impulsora que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo. De este modo, los miembros de culturas diferentes clasifican de forma distinta las categorías de las necesidades.

5ª) Teoría De Las Tres Necesidades (David Mc Clelland)

Para McClelland, entender la motivación de las personas pasa por conocer las necesidades que les mueven a comportarse o actuar de un determinado modo. Estas necesidades son tres:

- Logro: impulso de sobresalir, hacer mejor las cosas, luchar por tener éxito.
- Poder: necesidad de ejercer influencia y controlar a las personas.
- Afiliación: deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

Las anteriores pueden definirse como características de la personalidad.

6ª) Teoría Del Establecimiento De Metas.

Las intenciones de luchar por una meta, son la fuente principal de motivación para el trabajo.

| Conclusiones del estudio | Cómo actúa | Condiciones |
|--|---|---|
| Las metas específicas mejoran el desempeño | La especificidad de la meta sirve como estímulo interno. Permite una organización o esquema mental de lo que se quiere conseguir. | Deben estar correctamente definidas por el mando y/o el equipo de trabajo. |
| Las metas difíciles incrementan el rendimiento | Inciden en la motivación (logro, autoestima, responsabilidad) del individuo cuando existe capacidad para ello. | Capacidad y aceptación por parte de quien las realiza |
| El individuo obtiene mejores resultados cuando obtiene retroalimentación | La retroalimentación ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que el individuo ha hecho y lo que quiere hacer. Sirve de conducta guía | La retroalimentación autogenerada (en la cual el individuo puede vigilar su progreso) constituye un motivador más potente que la que procede del exterior |

Factores de integración y de comportamiento de las personas en las organizaciones

Coinciden la mayoría de autores en que el comportamiento depende directamente de un gran número de factores que pueden considerarse indicativos de lo que se llama "tener un buen trabajo". Determinantes, siguiendo en líneas generales a Maslow y a Herzberg, son:

- La autonomía: ocupaciones que permitan expresar creatividad, iniciativa e ideas.
- La retribución económica.
- Las ventajas sociales.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La promoción profesional.
- La estabilidad en el empleo.
- El desarrollo profesional.
- El prestigio profesional

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE MOTIVACIÓN

Algunas herramientas básicas son:

1. La adecuación del trabajador a su puesto de trabajo. Resulta fundamental el proceso de selección, ya que se debería comprobar si esa persona además de estar preparada para el puesto, también está motivada y se va a sentir cómoda con él.
2. Integración y acogida de nuevos empleados/as. Es muy importante que todos los/as empleados/as se sientan parte de la organización, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados, para generar cohesión grupal.
3. Marcar metas y objetivos. Tanto la organización como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo. Cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar.
4. Buena valoración salarial o económica. Todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios comparativos entre trabajadores del mismo puesto, y valorarlos por lo que aportan.
5. Incentivos y premios. El reconocimiento puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.
6. Mejora de las condiciones de trabajo. No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar, se refiere a las indirectas, como tener una cafetera o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, etc. Una oficina bien acondicionada y buenas herramientas de trabajo.
7. Formación y desarrollo profesional. Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la organización, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, motiva.
8. Evaluación del rendimiento. En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente.

Las aplicaciones de las teorías de la motivación en el ámbito empresarial han tenido repercusión en la decisión de formar Círculos de calidad y Grupos de trabajo autónomo.

Los círculos de calidad plantean el reconocimiento de la capacidad potencial de todos los miembros de la empresa para ser innovadores y creativos, y la consideración de los trabajadores como expertos en las tareas que realizan (logro y reconocimiento), lo cual les capacita para detectar los principales problemas que puedan surgir en tales actividades y les permite, con la formación adecuada, participar eficazmente en la búsqueda de soluciones prácticas a los mismos. Todo ello en la línea de fomentar la satisfacción y motivación de los sujetos.

Los grupos de trabajo autónomo son grupos de empleados, estables en el tiempo e integrados formalmente en la organización. Cuentan con un área física definida y realizan un conjunto completo de tareas interdependientes; todos los sujetos deben poseer las habilidades necesarias para desempeñarlas, lo cual dota al equipo de una gran flexibilidad. Los miembros del grupo tienen autoridad y responsabilidad para planificar, dirigir y organizar, proporcionar el personal adecuado y comprobar la ejecución de las tareas correspondientes.

LA COMUNICACIÓN

Elementos de la comunicación:

- **Emisor.** Persona que transmite algo a los demás. Es el sujeto con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación, es la fuente de comunicación de la

cual parte un mensaje o información. El emisor es el productor del mensaje, el encargado de expresar las ideas en un código determinado.

Características:

- **Credibilidad.**
 - **Ser “atractivo”.**
 - **Persuasión.**
- **Mensaje.** Información que el emisor envía al receptor. Tres tipos de mensajes:
 1. **Mensaje pensado o proyectado:** aquel que el emisor intenta transmitir.
 2. **Mensaje transmitido:** el realmente transmitido y que está en el canal de comunicación.
 3. **Mensaje recibido:** e decodificado y comprendido por el receptor.

Para que un **mensaje** sea eficaz debe responder a requisitos fundamentales:

1. **Claridad:** claros, comprensibles e inequívocos.
 2. **Precisión:** información completa y precisa, que no cree desconfianza y sospecha.
 3. **Objetividad y veracidad:** verdadera, auténtica, imparcial y esencialmente objetiva.
 4. **Oportuno:** emitirse en el momento en que es útil y necesario.
 5. **Interesante:** ha de crear una reacción positiva.
- **Canal.** Elemento físico que establece la conexión entre el emisor y el receptor.
 - **Receptor.** Persona que recibe el mensaje a través del canal y lo interpreta.
 - **Código.** Es un conjunto de signos sistematizado junto con unas reglas que permiten utilizarlos. El código permite al emisor elaborar el mensaje y al receptor interpretarlo. El emisor y el receptor deben utilizar el mismo código.
 - **Barreras:** actitudes personales, prejuicios, ruidos, no ser el momento adecuado, ... que dificultan la comunicación.
 - **Feed Back:** mensaje de vuelta para confirmar que la comunicación va bien.
 - **Contexto.** Relación que se establece entre las palabras de un mensaje y que nos aclaran y facilitan la comprensión de lo que se quiere expresar.

TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL GRUPO: Vertical, Horizontal, Formal e Informal

La comunicación vertical. Puede ser ascendente o descendente, la descendente fluye la información que permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, tal como:

- Instrucciones sobre la tarea.
- Comprensión de la tarea y su relación con otras tareas: justificación del trabajo.
- Información sobre procedimientos y prácticas.
- Información al empleado, sobre su rendimiento y ejecución.
- Información ideológica: política de nuestra empresa.

Los canales de comunicación más utilizados en la comunicación descendente son: cartas, reuniones, teléfono, manuales, y guías. Las reuniones permiten un contacto interpersonal cara a cara, que junto con el teléfono constituyen los canales orales. Estos medios son más eficaces cuando el tiempo en la comunicación es un factor crucial.

La comunicación escrita es conveniente cuando la tarea es compleja y debe realizarse de una forma determinada. Por otra se llega a un auditorio más amplio en menos tiempo que con los medios orales.

En la comunicación vertical ascendente fluye la información que permite comprobar la comprensión de la comunicación y actualizar la información. Los medios o canales de comunicación más comunes son:

1. Un sistema de sugerencias: procedimiento por el que los empleados pueden exponer sus ideas o sugerencias para mejorar la eficacia de la empresa.
2. Las reivindicaciones: son quejas formales escritas que exponen los empleados.
3. Cuestionarios de actitudes.

La comunicación horizontal consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Características son:

- Los individuos se comunican más abierta y efectivamente con sus compañeros e iguales que con sus superiores.
- Los intercambios entre iguales en una organización están sujetos a menor distorsión.
- En el flujo horizontal predomina la comunicación informal con mensajes humanos.
- Los canales informales son generalmente más rápidos y fáciles ya que no tienen necesidad de un mecanismo de verificación.
- El flujo vertical, por el contrario, conlleva mensajes que son potencialmente más amenazadores y sobre los cuales el subordinado va a tener menor participación.
- La retroalimentación suele ser mayor en la comunicación horizontal.
- La «inteligencia emocional» se manifiesta con mayor facilidad en los mensajes típicos de la comunicación horizontal

La **comunicación formal** define las reglas de comunicación estables en la organización: el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí. Cumple dos principales funciones:

- permitir la toma de decisiones
- motivar.

Comunicación informal. Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal.

El chisme tiene tres características principales:

- no está controlado por la gerencia.
- es percibido por la mayoría de los empleados como más creíble y confiable que las comunicaciones formales.

- se utiliza para servir los propios intereses de las personas dentro de él.

Dentro de una organización es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS PARA VENCERLOS

Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe. Las principales, específicamente en el caso de las organizaciones son:

Falta o ausencia de planeación. Para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

Supuestos o hechos confusos. Muchas veces se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y no se comunican con el resto de la información que se transmite y pueden generar confusiones problemas de mayor tamaño.

Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica. Una de las principales barreras.

Información expresada deficientemente. Es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje.

Barreras de contexto internacional. Considerar la existencia de culturas, lenguaje y normas de acción diferentes y variadas.

Pérdida de información por retención limitada. La información va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones. Es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma. Muchas personas no pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además de que tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente sin analizar objetivamente la información.

Comunicación de forma impersonal. La comunicación es más eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje, ya que habrá mayor nivel de confianza y comprensión, se presenta mayor facilidad en la retroalimentación.

Desconfianza o temores. La relación permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren, hasta el punto de que bloquee la comunicación.

Tiempo insuficiente ante los cambios. Muchas comunicaciones se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la organización. La falta de tiempo puede provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la organización.

Exceso de información. Cuando el flujo de información es demasiado grande su comprensión se puede limitar, restándole importancia a datos o generando conflictos y errores al tratar de procesar la información. Hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

Es importante que se eviten o se sobrepasen las barreras que pueden existir por parte del emisor o del receptor, dependiendo el papel que tomemos en el momento del proceso de comunicación, así mismo, es importante que los integrantes de una organización conozcan los canales y códigos, mediante los cuales se pueden expresar.

Existen diversos tipos de mensajes que deben ser empleados por cualquier miembro de la organización, y preferentemente, se debe utilizar la comunicación formal, para que no haya malentendidos, entre colaboradores y jefes, o bien jefes y clientes, que puedan llegar a dañar la relación cliente- empresa.

Un mensaje expresado con claridad, en un ambiente y con un canal adecuado de comunicación, será convertido en una acción por parte del receptor, por otro lado, un mensaje no claro, impreciso y ambiguo, puede causar problemas en una organización.

Asimismo, la escucha activa se convierte en un elemento indispensable en la comunicación eficaz, referido a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo: La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

TEMA 5. LIDERAZGO: DEFINICIÓN, ENFOQUES Y MODELOS. ESTILOS DE LIDERAZGO. ATRIBUTOS DEL LÍDER. HABILIDADES DIRECTIVAS, GESTIÓN DE PERSONAS Y EQUIPOS.

Definición según Robbins: el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.

Definición según Koontz y Wehrich: es el arte o proceso de influir en las personas para que éstas, de forma voluntaria, cumplan las metas del grupo. Los líderes contribuyen a este objetivo mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

Definición general de liderazgo: es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas de un grupo, haciendo que este equipo trabaje con buena disposición y entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Principio fundamental del Liderazgo: Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los dirigentes de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y en la medida en que reflejen esta comprensión al llevar a cabo sus actividades como dirigentes, más probable es que sean eficaces. Si el liderazgo es la capacidad para influir en la conducta de otros, esto se consigue a través del Ejercicio del Poder.

Poder se puede definir como la capacidad de los individuos para afectar al comportamiento de otros individuos de manera que éstos actúen de acuerdo con la voluntad de los primeros. Se distinguen diferentes tipos de poder en función de las fuentes de donde proceda la capacidad de influencia y los medios utilizados para ejercerla:

1. **Legítimo:** Existe cuando un subordinado reconoce que el influyente tiene el derecho de ejercer influencia dentro de ciertos límites marcados por la propia organización.
2. **Coercitivo:** Es la capacidad de influir a través de amenazas, castigos o la negación de recompensas. La base de este poder es el miedo a las consecuencias negativas derivadas de la desobediencia.
3. **de Recompensa:** Capacidad para otorgar beneficios o para eliminar elementos que pueden ser perjudiciales. Opuesto al poder coercitivo.
4. **de experto:** Lo ejerce quien es reconocido por el grado de conocimientos y habilidades que posee sobre un tema. Es independiente del cargo que se ocupe en la jerarquía de la organización.
5. **de Referente:** Un individuo tiene poder de referente sobre otro cuando este último desea parecerse o identificarse con el primero. Se ejerce en base a los sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad. No está asociado al puesto de trabajo que se ocupa.

TEORÍAS TRADICIONALES EXPLICATIVAS DEL LIDERAZGO

1. **Enfoque de rasgos personales:** consiste en identificar las cualidades propias de los líderes, aquellas que les diferencian del resto de las personas.

A principios del siglo XX, según la **Teoría del “Gran Hombre”**, los grandes líderes *nacían, no se hacían*. Con el influjo de la escuela conductista de psicología, se consideró que *el líder puede hacerse*. Se buscaron unos *rasgos característicos*.

Dos líneas de investigación:

- Diferencias entre los que surgieron como líderes y los que no.
- Diferencias entre los líderes eficientes y los que no lo son.

Con esta **Teoría de los rasgos**, no se han llegado a resultados concluyentes.

2. Enfoque basado en el comportamiento: consiste en analizar la forma de actuar de los líderes frente a los seguidores.

Destacan cuatro teorías:

a. **UNIVERSIDADES DE MICHIGAN Y OHIO.** Dos tendencias:

- Líderes orientados a la tarea:** gran importancia al desarrollo de las tareas del trabajo. Dirigen y supervisan a los subordinados.
- Líderes orientados al empleado:** énfasis en las relaciones interpersonales.

b. REJILLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Matriz numérica que relaciona los diferentes estilos del liderazgo.

Se toman dos variables:

- Eje x:** interés por el trabajo.
- Eje y:** interés por la gente.

c. PLANTEAMIENTOS DE MCGREGOR O LIKERT

Clasifica los líderes por el uso que hacen de su autoridad.

- Autocráticos.**
- Benevolentes.**
- Participativos.**
- ...

d. ENFOQUE DEL CONTINUO DEL LIDERAZGO

Desarrollado por **Robert Tannenbaum** y **Warren H. Schmidt**. Distinguen diversos estilos de liderazgo, que van

- » desde uno altamente centrado en el *jefe*.
- » hasta otro altamente centrado en el *subordinado*.

El estilo de liderazgo depende de:

- **Las fuerzas del líder.**
- **La fuerza de los subordinados.**
- **La fuerza de la situación.**

MODELOS DE LIDERAZGO

En el estudio de las teorías de liderazgo se pasó de modelos estáticos basados en los rasgos psicológicos de los líderes a modelos situacionales que tienen en cuenta el ambiente y la persona. A finales de los ochenta y principios de los noventa estudios como los de Lord y Maher (1991) dan importancia al análisis del procesamiento de la información, y de los rasgos de la personalidad, para concluir que los líderes como los seguidores tienen un estereotipo de lo que son las conductas de los líderes. Consisten en un conjunto de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal. (Castro, A y Lupano, M.C., 2008).

a) Modelo de los rasgos. Adquiere fuerza en la segunda mitad del siglo XX. Establece que los valores más buscados por los superiores en un líder son básicamente cuatro: integridad, visión de futuro, inspiración y competencia.

b)Modelo Conductual. Esta corriente considera que lo que impacta del líder a sus seguidores son los comportamientos, más que las características personales.

c) Modelo Situacional. El liderazgo situacional estudia tres elementos: el líder, el seguidor (colaborador) y la situación en sí, centrándose en los aspectos conductuales del liderazgo.

d)Modelo atributivo. Lord y Maher (1991) apoyan la teoría de que el liderazgo es un proceso atributivo producto de una percepción social en que la esencia es ser percibido como líder por los otros. Un líder va a depender del grupo social y de la población en que se encuentre.

e)Modelo de los recursos cognitivos. Su autor principal es Fiedler. Lo importante en un líder es la inteligencia y la experiencia porque afectan de manera definitiva en el desempeño del grupo.

f) Modelo transformacional. A partir del estudio de grandes personajes políticos como Mahatma Gandhi, Franklin Roosevelt y Mao Tse.tung, James MacGregor Burns seleccionó dos formas de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

El primero satisface las necesidades de los seguidores dándose una relación de dependencia mutua entre éstos y el líder. Hay una transacción de contribuciones.

El líder transformacional según Burns tiene dos elementos esenciales: establece relaciones y trata de provocar un cambio real. El liderazgo transformacional se da cuando una o más personas se vinculan con otras de forma se impulsan entre sí a niveles superiores de motivación y moralidad... Tiene una dimensión moral porque quienes intervienen en él pueden ser impulsados a ser mejores personas.

ESTILOS DE LIDERAZGO

1. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo.

2. Liderazgo burocrático

Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando se exponen grandes cantidades de dinero).

3. Liderazgo carismático

Similar al liderazgo transformacional, porque inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos. Tienden a creer más en si mismos que en sus equipos lo que genera problemas.

4. Liderazgo participativo o democrático

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto aumenta la satisfacción por el trabajo y ayuda a desarrollar habilidades. Puede requerir mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

5. Liderazgo 'Laissez-faire'

Esta expresión francesa significa "dejar hacer" y se utiliza para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, puede darse solo cuando los mandos no ejercen el suficiente control.

6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Los líderes están completamente orientados a organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa.

7. Liderazgo natural

Describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. Es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes lo apoyan dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

8. Liderazgo orientado a la tarea

Se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos, son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

9. Liderazgo transaccional

Nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

10. Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. **Inspiran a sus equipos en forma permanente**, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. **Es un ida y vuelta emocional**. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

ATRIBUTOS DEL LÍDER

1.- Ser un modelo a imitar

La gente presta más atención a lo que alguien hace, que a lo que ese alguien le dice que haga. Ser un modelo implica que la manera de hacer de uno tiene una enorme influencia en la manera de hacer de los demás.

2.-Conocerse a sí mismo

Reconocer sus debilidades para intentar paliarlas y potenciar sus puntos fuertes. No puede dirigir eficazmente a los demás si no ha aprendido a dirigirse y controlarse a sí mismo.

3.-Ser aprendiz

Estar abiertos siempre a aprender y desarrollarse: la apertura a nuevos sistemas, la innovación y la creatividad son la base para el desarrollo de cualquier organización actual y los líderes son los primeros que deberán apuntarse a “aprender” continuamente.

4.- Disposición a los cambios

El líder eficaz trabaja inmerso en el cambio en vez de resistirse a él. Quizás el cambio será la única constante en el futuro y debe aceptar como un reto el trabajar en continuo avance y aprendizaje.

5.-Tener visión

El buen líder tiene una visión clara de lo que puede y quiere conseguir la organización y la transmite. No se trata de mejoras incrementales sino de saltos hacia adelante en la práctica, los procesos y las posibilidades. Necesita emplear la lógica, la imaginación y la inspiración. Tienen ideales para el futuro que ayudan a desarrollar una dinámica de progreso y mejora hacia el objetivo.

6.-Ser consciente de la realidad presente

Para dirigirse hacia el ideal se ha de tener muy claro dónde se está situado en el presente. Reconocer los puntos débiles de un proceso, las dificultades y los medios de que se dispone, han de servir para producir un desarrollo activo. La tensión que se genera y que se redefine como la energía que impulsa fuera de la “zona de confort” hacia una zona desconocida para lograr hacer realidad la visión, se llama “Tensión creativa”, definida por Peter Senge. En ningún caso es provechoso considerar esta tensión como un motivo para rebajar los objetivos, pues esto llevaría a una regresión en lugar de un progreso.

7.-Tener una escala de valores

Rasgos como la “integridad” y la “ética” son valores que el grupo percibe como muy importantes a la hora de considerar a un líder.

8.-Utilizar el pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico implica ser consciente de cómo funcionan los procesos y separar las causas de los síntomas. Deming decía que los problemas laborales eran debidos a los sistemas, no a la gente. El comportamiento del sistema no depende de lo que cada parte está haciendo, sino de la manera en que cada parte se relaciona con el resto.

9.-Ser buen comunicador

Ser capaz de transmitir clara y congruentemente un mensaje. Expresarse de forma nítida y sencilla, de forma que los demás puedan comprender que se les dice y qué se espera de ellos.

10.-Pensar positivamente

Ver las posibilidades, afrontar los problemas como retos, tener una visión positiva de las cosas y buen sentido del humor ayudan a mantenerse centrado en los objetivos, a pesar de las dificultades.

11.-Ser entusiasta

Es una cualidad contagiosa que atrae a los demás y ayuda a soportar situaciones complicadas y a seguir confiando en lograr el éxito en lo propuesto.

12.-Ser inteligente

Se refiere a ser inteligente emocionalmente: la capacidad de comprender a los demás; saber qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente con el grupo, reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros, es el catalizador que propicia sacar lo mejor de cada miembro del equipo e impulsarle a la acción.

GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de personas es una de las áreas del “**management**” que mayor implicación tiene en la estrategia y en la consecución de los objetivos de la organización.

El “valor añadido” que un área de Gestión de Personas es capaz de aportar a su organización es completamente evidente y especialmente relevante en un mercado donde la productividad y éxito empresarial depende cada vez más de la capacidad para crear conocimiento en sus empleados y de la capacidad para utilizarlos y añadirlos a la cadena de valor del negocio.

La capacidad de una empresa para involucrar a las personas con la misión, visión, valores y metas corporativas, así como la capacidad de conocer las fortalezas y debilidades de las personas para desarrollar el potencial existente, marcan la diferencia y hace que la función de gestión de personas y recursos humanos adquiera importancia capital.

En consecuencia, los principales agentes en la creación de valor son las personas, por lo que la gestión de los recursos humanos constituye en la actualidad uno de los elementos más críticos en la dirección estratégica de cualquier organización puesto que no se conciben organizaciones sin personas.

Los modelos basados en la gestión organizacional como la planificación estratégica, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: pretenden la alineación entre la estrategia de Gestión de Personas y la estrategia empresarial, resultando determinante para el éxito de esta última contar con una adecuada gestión del capital humano, que actúe como socio estratégico de la dirección general de la compañía.

La clave está en comprender que la organización está formada por personas y que son ellas las que definen la dimensión real de la organización, generan ventajas competitivas y por tanto cuanto mejor integrada esté la organización y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la organización, y esto sólo es posible con políticas activas de gestión de personas.

GESTIÓN DE EQUIPOS

Una parte importante de la gestión de equipos es la resolución de problemas entre personas:

1. Marcar unas bases

Todos los miembros del equipo de trabajo deben de tener claro cuál es el objetivo principal, conocer qué es importante y qué se trata de conseguir, para poder tomar decisiones, priorizar tareas y ser más eficientes.

Asimismo el equipo tiene que tener un objetivo común que tendrán que conocer todos como los objetivos individuales de su puesto y de qué forma contribuyen al objetivo final.

Otro aspecto importante a dejar claro son las herramientas que tienen a su disposición y los procedimientos de trabajo.

2.La confianza

Para ganar la confianza del equipo, el líder tiene que comprender a las personas y entender qué les importa, aclarar las expectativas y mantener los compromisos, demostrar integridad, coherencia entre lo que dice y lo que hace y justicia.

3.Querer, Poder y Saber

Para que cualquier persona haga algo bien, ha de querer, poder y saber.

El responsable de un equipo tiene que asegurarse de que cada individuo quiere, puede y sabe realizar su trabajo, y en caso contrario, tiene que ayudarlo a que los tres elementos confluyan a la vez. Lo primero en solucionar es si sabe hacerlo, en caso contrario hay que formarlo. Una vez que la persona sabe hacer el trabajo, tiene que tener las herramientas. Finalmente falta el punto que marcará la diferencia entre un trabajo mediocre o bueno, es si la persona tiene ganas de hacerlo, es decir si está motivado.

4.Adaptarse a las circunstancias

Todas las personas no son iguales, y por lo tanto el trato y la gestión deben ser diferentes.

1. No tratar a los demás como a mí me gusta que me traten: entender a las personas.
2. Estilo de dirección según los conocimientos de la persona.

5. La motivación

Dado que las personas somos diferentes y tenemos escalas de valores diferentes, es imposible que se motive a todos de la misma forma. Por esta razón, el trato, los “premios” y los “castigos” han de ser diferentes según la persona. Es complicado llevarlo a cabo por los siguientes motivos:

- se pueden generar envidias si no se comunica bien lo que se está haciendo.
- los sindicatos prefieren que se trate a todos los trabajadores de la misma forma.
- Las empresas tienen una política rígida de recursos humanos y de incentivos.

6.Buscar soluciones

Cuando se cometan errores, no ha de centrarse en buscar las causas, sino en buscar soluciones y en cómo evitar que la situación se repita en un futuro.

7. El Feedback

Permite a los colaboradores saber cómo lo están haciendo, lo importante es dar directamente los datos que se han observado, ya sean positivos o negativos. No se debe interpretar , sino describir la situación objetivamente, sin valorar los hechos y los resultados.

8. El margen de maniobra

El primer paso es conocer el margen de maniobra y trabajar con él, llevando las decisiones en concordancia con la política de la empresa, los objetivos, etc, dejando claro cuáles son las limitaciones y qué hacer con ellas.