



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# *CURSOS INSTITUCIONALES*

# *CONTINGENCIAS DE ALTA DIRECCION*

Del 28 de Mayo al 01 de Junio de 2007

## **APUNTES GENERALES**

CI - 019

Instructora: Lic. Irma Guadarrama Romero

SERVICIOS DE SALUD PUBLICA DEL GOBIERNO DISTRITO FEDERAL

Mayo/Junio de 2007

**Curso de Contingencias en Alta Dirección****Dirigido: Directivos en Servicios de Salud.****Duración: 20 HR.****Cupo: 20 Participantes****Objetivo: Facultar el análisis de problemas y la toma de decisiones asertiva a través de herramientas gerenciales para directivos de Atención Médica.****1er DÍA****1.- El cambio y la Calidad**

- Conceptos y Definiciones del cambio y la calidad
- Como evaluar un modelo de calidad
- Gestión del tiempo
- Los directivos y la necesidad de un cambio de actitud

**2do DIA****2.- Liderazgo**

- Conceptos y Tipo de Liderazgo
- Influencia, Poder y Liderazgo
- Influencia de los factores motivación en el desempeño

**3er DIA****3.- Toma de Decisiones**

- Tipo de Decisiones
- Proceso para toma Decisiones Asertiva
- Técnicas de negociación
- Principio 90/10

**4to DIA Taller****4.- Modelo de Solución de Problemas en Equipo**

- Efecto sinergia
- Grupos naturales equipos inter departamentales
- Proceso de solución de problemas
- Prueba de necesidad

**5° DÍA Taller****5.- Nominación de Problemas de Calidad**

- Priorización de proyecto
- Formación de equipo de Ataque
- Diagnostico
- Manejo de la Información en la solución de Problema
- Mejora continua

**CAPITULO1****EL CAMBIO Y LA CALIDAD****1.1 Conceptos y Definiciones****¿Qué es Calidad?**

La calidad se puede definir de muchas formas, sin embargo la calidad la podríamos definir como:

Según el Diccionario:

Es la propiedad con característica de una cosa que nos permite apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie.

Calidad es cumplir sistemáticamente con las características, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes o usuarios ISO9000-2000. A. Donavedian, conceptualiza la Calidad en la atención médica como:

“ Proporcionar mayores beneficios con un menor riesgo y de ser posible a menor costo.

***La Calidad como hábito personal.***

Adoptar un enfoque de calidad implica que se refleje la calidad en nuestras acciones cotidianas; es decir, que el actuar con calidad se vuelva un *hábito personal*.

Cuando repetimos una acción constantemente, la hacemos de forma automática, casi sin darnos cuenta. Adoptar la calidad en el trabajo, nos ofrece una gran economía de esfuerzo y:

- Ahorro de tiempo, dinero, esfuerzo.
- Mejoran las relaciones interpersonales.
- Mejora nuestra imagen y profesionalismo.
- Incrementa mi calidad humana.
- Satisfacción personal.

**Cómo Instalar Y Evaluar Un Modelo De Calidad****PRIMERA PARTE:**

Para instalar y Evaluar un Modelo de calidad, se requiere de un modelo que una la misión de la organización y el esfuerzo de cada área en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial.

Un modelo de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, de la organización.

El objetivo del grupo de trabajo es instalar el modelo de calidad adecuado y aplicable a las características de la organización de que se trate.

La base para diseñar e instalar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la organización que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus usuarios actuales y potenciales.

Es necesario que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad.

El modelo de calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

Se requiere que los directivos y hombres clave responsables de instalar el modelo de calidad, comprendan que las empresas se forman por un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que buscan un mismo objetivo.

Se requiere ver la empresa, como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior y que tiene interacciones e interdependencias con los diferentes actores relacionados con la empresa. (Proveedores, instituciones de crédito, clientes, personal, etc.).

Para tener éxito en la instalación de un modelo de calidad se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la organización:

- Establecer una cultura de calidad en la organización.
- Establecer la atención centrada en el usuario creando el máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.
- Establecer un programa para el diseño e instalación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la conservación del medio ambiente.

**Lo que se debe buscar es crear una cultura de calidad para que la mejora se vuelva automáticamente continua.**

Comité de Administración de la Calidad:

Se debe de definir los directivos que formaran parte de comité de administración de la calidad que coordine, establezca y comunique lo siguiente:

- Los objetivos y la política de calidad.
- La organización del modelo.
- La responsabilidad y jerarquía de cada puesto y persona.
- El nombramiento de los líderes de los procesos, hombres clave y supervisores y técnicos
- El programa de trabajo general de todos los involucrados.
- La implantación y seguimiento del modelo de calidad.
- Las correcciones y adecuaciones que se requieran.
- La gestión de los recursos necesarios.

Se debe decidir quienes son los responsables dentro del comité en todo el proceso desde el diseño hasta la implantación del Modelo de calidad.

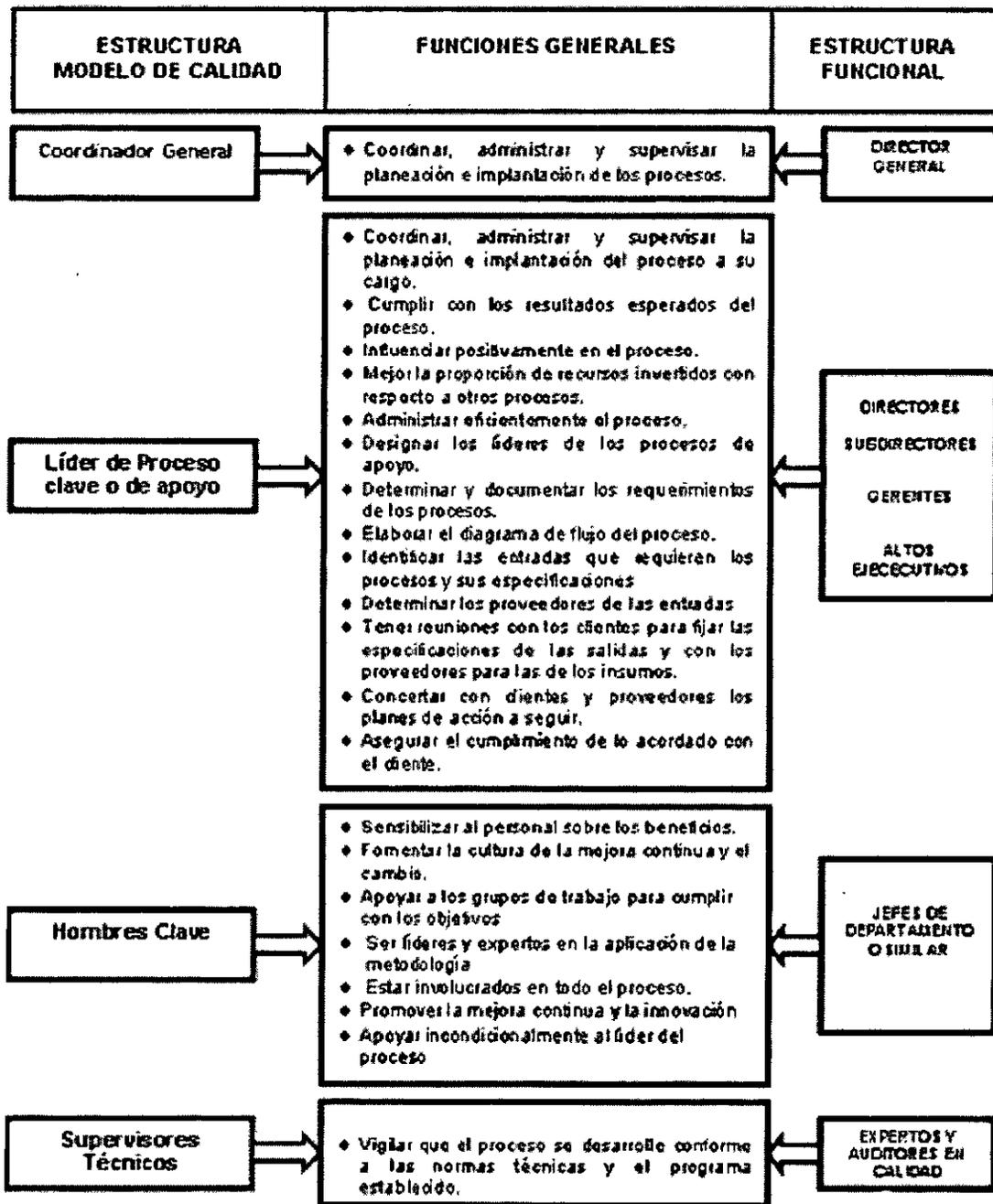
Dependiendo de la magnitud y complejidad de la empresa se deberá adaptar la estructura del comité de administración de la calidad.

Se sugiere en el siguiente cuadro que los puestos de la estructura funcional sean los responsables de ocupar las posiciones de la estructura del comité de administración de la calidad.

Los directivos de alto nivel de la empresa deben ser los líderes de los procesos clave, los directivos de nivel medio los líderes de los procesos de apoyo y los hombres clave son los jefes de departamento y personal de confianza. Los supervisores técnicos son los expertos en modelos de calidad.

Cada caso se deberá de adaptar a la estructura con la que funcione la organización.

**Funciones Principales De Los Involucrados En La Instalación Del Modelo De Calidad:**



**Diagnóstico integral**

La mejor forma de iniciar la instalación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad.

Durante la implantación del modelo es necesario evaluar los sistemas y procesos, a las personas involucradas y los resultados cualitativos y cuantitativos que se están observando, para conocer lo que provoca las desviaciones y lo que causa las limitaciones durante la implantación del modelo de calidad y las mejoras proyectadas.

Hay que recalcar la importancia que tiene tener un diagnóstico integral de la empresa en la implantación del modelo de calidad.

La evaluación periódica del modelo de calidad permite tener permanentemente procesos de mejora continua.

#### **Procesos**

Para implantar un modelo de calidad se requiere que el personal involucrado tenga muy claro que se entiende por un proceso.

Se puede decir que un proceso es la combinación de métodos, información, materiales, máquinas, gente, medio ambiente y mediciones que se utilizan de manera conjunta para obtener un servicio o convertir insumos en productos con valor agregado para un cliente.

Un proceso es un conjunto de actividades para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo. Son una secuencia de actividades que se repiten constantemente para ofrecer siempre el mismo resultado por los que son predecibles y medibles.

Tradicionalmente las empresas se estructuran sobre la base de áreas funcionales a diferencia de la gestión de procesos que percibe al organismo como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente.

La gestión de procesos tiene una visión diferente a la tradicional y coexiste con la administración funcional, asignando líderes a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente.

Los procesos fluyen a través de distintas áreas y puestos de la organización funcional.

Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y define planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

#### **Procesos de mejora continua**

Mejorar es una necesidad de cualquier persona o empresa que quiera ser competitiva con la premisa de que siempre se pueden hacer mejor las cosas.

La mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las empresas en donde mejorar es el nombre del juego.

Para que una empresa consiga ser competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita hacerse de manera constante y estratégica. En esto está el secreto de la continuidad y mejora del proceso.

La base de los procesos de mejora continua consiste en repetir estos elementos en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que ya se ha obtenido.

Se busca asegurar que, efectivamente, hay avances y no retrocesos en la implantación.

Cada proyecto de mejora que se plantee debe estar acorde con los recursos disponibles para que sea realizable.

Los procesos de mejora continua, la búsqueda de la calidad y la excelencia no son fines en sí mismos, sino que son medios que permiten a las empresas tener cada día una posición más exitosa.

La mejora continua se debe establecer como política y se tienen que establecer las estrategias para implantarla.

El propósito es la creación del máximo valor para los clientes y consumidores a través de la mejora continua de los sistemas y procesos y de los productos, bienes y servicios que ofrece la empresa.

#### **Procesos nuevos**

La implantación de un proceso nuevo requiere cumplir con lo siguiente:

- Tener un programa de actividades definido.
- Tener una participación organizada del personal.
- Tener personal capacitado y con tiempo suficiente para involucrarse en la implantación.
- Tener los recursos financieros necesarios.
- Crear nuevas y diferentes actividades.
- Documentar y tener evidencias de lo que se dice que hace.
- Generar un compromiso auténtico y duradero de todo el personal involucrado.

#### **Características de los procesos:**

- Tienen como propósito satisfacer a un cliente interno y externo.
- Un proceso puede tener uno o varios clientes internos y/o externos
- Todos los procesos deben tener un líder.
- Deben estar documentados.
- Tienen entradas y salidas que se pueden medir.
- Tienen un principio y un fin o sea que tienen límites.
- Para toda salida existe un cliente y para cada entrada existe un proveedor.
- Las entradas son todas las salidas de otros procesos. Son las salidas del proceso anterior.
- Se pueden medir y mejorar permanentemente.

#### **Procesos clave o sustantivos**

- Son los que conforman la empresa.
- Determinan el valor y la factibilidad técnica y económica de los productos y/o servicios que se proporcionan.
- Soportan las características de valor que esperan los mercados y los clientes.
- Cada servicio o producto es resultado de la combinación de varios procesos clave.
- Un proceso clave esta compuesto de otros procesos de apoyo.

#### **Características de los procesos clave**

Los procesos de mayor impacto hacia los clientes son los que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener objetivos claros y congruentes con las posibilidades de la empresa.
- Definir claramente las estrategias específicas que se deben aplicar en cada proceso.
- Tener como líderes de proceso clave a personas que reúnan la mayoría de los requisitos requeridos en la descripción de puestos.
- Identificar, establecer y documentar las funciones y responsabilidades de los líderes de los procesos para asegurar su ejecución eficiente.
- Ser estructurados y sistematizados para garantizar el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.
- Tener la facilidad de ser rediseñados y tener una visión de cómo se les quiere ver una vez modificados.

- Al ser rediseñados deben tener una mayor influencia en todos los procesos de la empresa para lograr un cambio integral.
- Estar definidos y descritos con precisión para desencadenar la espiral del mejoramiento continuo de los propios procesos.
- Incorporar ciclos de mejora a los procesos considerando necesidades de los clientes.
- Incluir actividades de investigación y desarrollo para adecuar y mejorar los procesos y responder a las necesidades cambiantes del mercado.
- Tener la posibilidad de medir los resultados y validar los procesos.
- Orientar los procesos hacia la simplificación y a la competitividad a través de la innovación y actualización tecnológica.
- Asegurar que los productos y servicios satisfagan permanentemente a los clientes internos y externos.
- Impactar en el rendimiento de la empresa.

#### Ejemplo de procesos clave o sustantivos

- Recursos Humanos
- Administración.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Producción.
- Operación.
- Logística.
- Adquisiciones.
- Mercadotecnia.
- Ventas.
- Mantenimiento
- Sistema de información gerencial.

#### Ejemplo de algunos procesos de apoyo o adjetivos

- Preparar la nómina.
- Administración de personal (Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal)
- Seleccionar un proveedor.
- Comprar los insumos, productos y servicios.
- Producir un producto.
- Proporcionar un servicio.
- Mantener la maquinaria en las mejores condiciones.
- Elaborar y contratar un plan de medios masivos de comunicación.
- Controlar las entradas y salidas de almacén
- Elaborar el inventario físico.
- Realizar un estudio o investigación de mercado.
- Diseñar un sistema de control para un proceso clave.

#### Ejemplo de algunos procesos de apoyo en el área de contabilidad y presupuesto

- Proceso contable: Caja, cuentas por cobrar, pagos anticipados, activos circulantes, fijos, documentos por pagar, cuentas comerciales por pagar, impuestos, otros gastos acumulados, cuentas de capital, ingresos y gastos, etc.
- Proceso de control presupuestal: planeación presupuestal, ejercicio presupuestal, elaboración de presupuestos y distribución del presupuesto del área.
- Proceso de control financiero.
- Proceso de control de costos
- Elaborar los informes financieros

#### Evaluación de procesos

Es necesario evaluar periódicamente los procesos clave y los de apoyo para detectar anomalías y posibles mejoras.

Para definir los procesos a evaluar se requiere:

- Considerar el número de procesos clave y de apoyo y evaluar su complejidad.
- Definir e identificar los procesos que se van a evaluar.
- Definir los límites de cada proceso.
- Identificar las entradas y salidas de los procesos.
- Analizar, definir y documentar los procesos seleccionados.

**Para realizar una evaluación de procesos se requiere lo siguiente:**

Identificar los procesos clave que se quiere evaluar:

- Definir las entradas y salidas o sea los límites del proceso.

- Definir las características y necesidades de los clientes.
- Establecer estrategias para cumplir con las expectativas de los clientes.
- Identificar las entradas y los insumos que requiere el proceso.
- Determinar las características y especificaciones de los insumos.
- Identificar las salidas del proceso y las especificaciones de calidad requeridas.
- Verificar que todas las áreas y el personal conozcan las versiones actualizadas de los procesos y procedimientos.
- Verificar que todos los procesos y procedimientos del modelo se revisen y actualicen.
- Determinar con la alta dirección los procesos y áreas en donde se requieren mejoras específicas.
- Verificar la variabilidad de los procesos clave o sustantivos.
- Verificar si los procesos de apoyo proporcionan valor a los procesos clave.
- Evaluar el diseño de los procesos clave y de apoyo, la definición y formalización de las fronteras, indicadores de resultados, estándares de desempeño y variables críticas de los procesos de apoyo.

### **Medición de procesos**

Para poder medir los procesos clave y de apoyo se requiere:

- Tener criterios de medición y sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos.
- Fomentar una cultura de la medición e información para tomar decisiones oportunas, objetivas, congruentes con la realidad, las posibilidades y necesidades de la empresa.
- Identificar, clasificar y medir el desempeño de los procesos de apoyo para asegurar la calidad del resultado final.

En algunas ocasiones las mediciones y la información es incompleta y los indicadores no son 100% exactos, pero si la inexactitud no es muy relevante en términos de los resultados globales, pueden ser una buena referencia.

### **Clientes**

Las estrategias, conocimientos y actitudes que se deben tener las empresas para satisfacer a sus clientes son las siguientes:

#### **Estrategias**

- Tener una filosofía de la empresa orientada a satisfacer las expectativas de los clientes.
- Establecer acciones que permitan fomentar relaciones duraderas con los clientes.
- Rediseñar constantemente los procesos, productos y servicios con un enfoque central basado en las expectativas y necesidades de los clientes.
- Crear alianzas estratégicas con los clientes.
- Establecer procedimientos para convertir las quejas y recomendaciones en acciones de mejora.

#### **Investigación**

- Tener estrategias y sistemas efectivos de investigación para conocer profundamente los deseos, necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- Identificar claramente los segmentos del mercado.
- Medir permanentemente la satisfacción de los clientes por segmentos.
- Conocer lo que piensan los clientes sobre la calidad de los servicios y productos de la empresa.
- Conocer y establecer estándares internacionales en los productos y servicios que se proporcionan.

#### **Comunicación**

- Establecer una efectiva comunicación con los clientes.
- Resolver oportunamente los problemas y quejas.
- Proporcionar información 100% confiable.
- Designar un responsable de la elaboración de la información que se proporciona a los clientes para asegurar su objetividad y validez.
- Propiciar que los clientes obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad.
- Tener una comunicación clara, efectiva y abierta para difundir objetivos, políticas, logros y ventajas competitivas.
- Proporcionar productos y servicios con valor agregado.

#### **Atención**

- Fomentar que el personal sea cortés, amable, atento, respetuoso, oportuno y cordial.
- Designar personal capacitado para atender oportunamente las opiniones, sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios proporcionados.

### **Proveedores**

Conocer profundamente a los proveedores y tener excelentes relaciones con ellos es indispensable para cumplir con los requisitos y normas del modelo de calidad.

Se requiere llevar a cabo las siguientes acciones:

- Diseñar, desarrollar y estructurar cadenas de valor con los proveedores.
- Seleccionar a los proveedores con base al perfil que requiere la empresa como puede ser: la certificación ISO, ubicación geográfica, logística de distribución eficiente, políticas de compras adecuadas, capacidad de fabricación suficiente y entrega de mercancías en los tiempos y calidades pactadas.
- Retroalimentar a los proveedores sobre como mejorar sus productos, servicios y procesos.
- Generar estrategias, acciones de apoyo y desarrollo conjunto con base en las necesidades de los clientes.
- Promover el desarrollo de procesos de mejora continua en las empresas de los proveedores.
- Realizar planeaciones conjuntas, acuerdos logísticos, alianzas estratégicas, intercambio de información clave, etc. para lograr una mejor coordinación, organización y efectividad.

### Adquisiciones.

- Vigilar las características de los productos y servicios que se adquieran ya que son vitales para tener éxito en un sistema de calidad.
- Planear, controlar y verificar permanente las adquisiciones para entrar a un programa de mejora continua y evitar diferencias de calidad.
- Contemplar la compra de materiales, productos o servicios necesarios en el tiempo programado, para cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes.
- Analizar y evaluar permanentemente el servicio y comportamiento de los proveedores y los estándares de los productos y servicios.

### Información

Un sistema de información eficiente es una herramienta esencial para implantar un modelo de calidad ya que permite una mejor comunicación, facilita las operaciones y la toma de decisiones.

Se requiere que el sistema de información cumpla con lo siguiente:

- Proporcionar los datos necesarios para la correcta, oportuna, confiable y efectiva toma de decisiones, la mejora e innovación de los procesos y la eficiente administración y operación de la empresa.
- Ser útil para la toma de decisiones en los procesos productivo, administrativo, comercial y de comunicación con los clientes proporcionando información confiable, oportuna, consistente y veraz.
- Tener un acceso fácil a la información para los usuarios internos y externos.
- Permitir hacer comparaciones de sistemas, procesos e indicadores con empresas que tiene las mejores prácticas en el giro del que se trate.
- Verificar permanentemente la confiabilidad de las fuentes del sistema de información.
- Definir criterios de medición para evaluar la eficiencia y eficacia del sistema de información.

### Tecnología

Para tener la tecnología adecuada y cumplir con los requisitos del modelo de calidad, se debe:

- Conocer las posibilidades financieras de la empresa para invertir en tecnología.
- Identificar los conocimientos y necesidades tecnológicas de la empresa.
- Estimular, administrar y proteger el conocimiento, la tecnología y la experiencia generada por la empresa.
- Orientar la inversión en tecnología a la satisfacción de los clientes.
- Considerar cambios y/o actualización de los equipos y herramientas con base a las necesidades y posibilidades de la empresa.
- Investigar los últimos desarrollos tecnológicos, para responder a las necesidades cambiantes del mercado y ser competitivos. (nuevos equipos, programas y materiales que se puedan necesitar).
- Tener expertos en los procesos en donde se requieran conocimientos tecnológicos actualizados.
- Definir un método para intercambiar y compartir las innovaciones y conocimientos con otras empresas del giro o similares.
- Incluir criterios de medición para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración, utilización y actualización de la tecnología.

### Impacto ambiental

En la implantación del modelo de calidad requiere del cuidado y conservación del medio ambiente en todas las acciones de la empresa por lo que se debe considerar lo siguiente:

- Establecer políticas ambientales precisas y claras.
- Minimizar permanentemente el impacto ambiental que puedan generar los diferentes procesos de la empresa.
- Utilizar tecnología de bajo impacto ambiental.
- Establecer un programa de capacitación para todo el personal directivo, administrativo, operativo y de apoyo en el cuidado del medio ambiente.
- Participar con la comunidad en la protección y recuperación de los ecosistemas de la región.

#### **Evaluación de un modelo de calidad**

Para realizar una evaluación integral de un modelo de calidad se requiere considerar los siguientes puntos:

- Verificar que se esté siguiendo la filosofía del modelo de calidad por todo el personal de la empresa.
- Comprobar si todas las actividades se realizan en una forma sistemática y si hay evidencia objetiva que lo confirme.
- Identificar y priorizar las oportunidades de mejora e innovación.
- Evaluar la validez de los criterios de medición establecidos y compararlos con los que se utilizan en el giro.
- Comprobar si se resuelvan todos los casos en los cuales no se cumplen las especificaciones.
- Verificar que estén establecidos métodos de trabajo y que se desarrollen procedimientos aprobados que los soporten.
- Determinar si hay pérdidas en calidad en los productos y servicios que se ofrecen.
- Evaluar los resultados por áreas, programas y procesos.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos y en la administración y operación de la empresa en su conjunto.
- Evaluar el desempeño y la competitividad de los procesos clave o sustantivos y los de apoyo o adjetivos.
- Conocer si se tiene un propósito y una dirección concreta para la mejora continua.
- Conocer si se hacen estudios periódicos de benchmarking para conocer las mejores prácticas
- Evaluar el impacto de los nuevos proyectos
- Evaluar el desarrollo y la calidad de vida del personal de la empresa.
- Comparar los resultados financieros antes y después de implantar el modelo de calidad.
- Comparar el porcentaje del mercado que tiene la empresa en relación a ejercicios anteriores
- Evaluar la lealtad y satisfacción de los clientes.
- Efectuar inspecciones y ensayos en puntos estratégicos de los procesos.

Se requiere supervisar y evaluar permanentemente el correcto funcionamiento del modelo de calidad.

#### **Ventajas de instalar modelos de calidad**

Las ventajas de instalar modelos de calidad se pueden resumir de la siguiente forma:

- Tener una oportunidad para corregir los procesos que se hayan desajustado con el tiempo.
- Clasificar a las empresas como de clase mundial.
- Certificar la competitividad internacional requerida para concurrir a todos los mercados.
- Cambiar la actitud del personal de la empresa.
- Desarrollar y mejorar el nivel y calidad de vida del personal.
- Generar una cultura organizacional enfocada a cumplir con los requisitos de los clientes.
- Mejorar continua en la calidad de los procesos utilizados, los servicios y los productos.
- Lograr que la empresa sea más competitiva.
- Reducir costos en todos los procesos.
- Aumentar la productividad, efectividad y utilidad de la empresa.
- Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Tener productos y servicios con valor agregado.
- Tener aceptación total de los clientes.
- Tener permanentemente mejores procesos, productos y servicios.
- Tener criterios de medición e indicadores congruentes con los que se utilizan en el giro en el que se desenvuelve la empresa y poderlos comparar con las mejores prácticas para conocer fortalezas y debilidades de la empresa y establecer las estrategias necesarias para mejorar.

## Gestión del tiempo

### Introducción

A veces, especialmente cuando estamos apurados de tiempo, desearíamos que el tiempo fuese como chicle y lo pudiésemos estirar y encoger a nuestro antojo. En este resumen nos gustaría poderle proporcionar las herramientas que le permitieran hacer estas y muchas otras cosas más para administrar el tiempo; sin embargo, aún no conocemos el secreto. No obstante, en las líneas que siguen le proporcionamos algunos datos curiosos, consejos, trucos, ideas, ejercicios y más para que aprenda a administrar su tiempo de forma tan efectiva que ya no necesite que el tiempo sea como chicle.

### Domesticar el tiempo

Posiblemente nuestra generación es hasta el momento la más productiva de la historia, pues ninguna generación anterior ha tenido ocasión de manejar datos tan variados y complejos en tan grandes cantidades como lo hemos hecho nosotros.

Por otra parte, la tecnología también ha hecho posible la rápida transmisión de datos que necesitamos para nuestro trabajo, para administrar nuestras cuentas, comunicarnos con amigos y organizar la información que recibimos en grado creciente. Si en otro tiempo en las empresas había secretarías que se ocupaban de escribir cartas, contestar al teléfono, filtrar llamadas, recordar plazos de entrega y citas a sus jefes y, asimismo, ayudaban a ordenar las labores diarias según su prioridad, hoy en día todas esas tareas las pueden realizar los propios ejecutivos, por lo que las secretarías se han convertido en asistentes administrativos y ya no prestan sus servicios exclusivamente a una persona, sino que atienden a varias simultáneamente. Esta nueva dinámica ha hecho que el tiempo se redistribuya de forma que nuestras responsabilidades han aumentado de manera paralela al progreso tecnológico: los plazos de entrega se han acortado, la cantidad de trabajo ha aumentado y en la actualidad trabajamos más horas para poder controlar tanto el volumen creciente de información, como las nuevas responsabilidades.

Una consecuencia de todo lo anterior es que más que nunca el tiempo es oro y su precio se mide en productividad. Somos dueños de nuestra productividad en la misma medida en que somos dueños de nuestro tiempo y existe una serie de técnicas que pueden contribuir a realizar el mejor uso tanto de nuestro tiempo de trabajo como de nuestro tiempo libre, reduciendo así el estrés que producen las restricciones temporales en la sociedad actual.

En Time Management, Mancini insiste en que no existe un estilo de administración del tiempo que se ajuste a todos los individuos por igual, sino que el estilo individual de cada persona debería dictar qué partes del libro le resultan útiles a cada cuál. Por tanto, antes de que podamos realizar los cambios de conducta y actitud que se requieren, necesitamos comprender nuestra relación psicológica con el tiempo.

Dentro del marco de la administración del tiempo, el entorno lo constituyen las principales personas, lugares y cosas que influyen en la manera que tienen los individuos de utilizar el tiempo. Algunos factores del entorno pueden estar fuera de nuestro control y sin embargo existen formas de vencer casi todos los obstáculos. Si usted es

capaz de identificar cómo influye la conducta de otras personas en su capacidad de administrar el tiempo, conseguirá hallar la manera de cambiar dichas conductas o de moderar el impacto que éstas producen en su propia vida.

La mayor parte de las personas tiene poco o mal definido el uso que hace del tiempo. Aunque usted tenga claro cómo debe distribuir su tiempo, un inventario de cuánto tiempo pasa realizando varias actividades le podría sorprender. Un sencillo ejercicio de diagnóstico consiste en llevar un pequeño cuaderno de notas a todas partes y anotar en el mismo qué actividades ha realizado indicando cuanto tiempo le tomó realizarlas. Tal vez prefiera limitarse a controlar sus actividades profesionales; no obstante, el experimento resultará doblemente útil si también registra las actividades que ha llevado a cabo en su tiempo personal.

El paso siguiente es analizar las anotaciones y fijarse, dentro de las labores que realiza en su trabajo y en su tiempo libre, cuáles son las dos a las que más tiempo dedica y las dos a las que menos. Asimismo, evalúe con sinceridad a qué actividades debería dedicar más tiempo y a cuáles debería dedicar menos. Las conclusiones a las que llegue le ayudarán a identificar las áreas de su vida personal y profesional que más podrían beneficiarse de un cambio.

### **Algunos mitos sobre la gestión del tiempo**

Algunas creencias están tan arraigadas que parecen ciertas cuando no lo son. Sin embargo, su repetición o el hecho de que se escriban las hace más creíbles. En el terreno de la administración del tiempo existen mitos irreductibles similares, en los que los individuos se refugian para evitar el compromiso de vivir de manera ordenada. A continuación examinaremos cuatro de los mitos más traicioneros que podrían cruzarse en nuestro camino.

El primero es que la administración del tiempo es otra forma de etiquetar la conducta obsesiva. Una obsesión puede definirse como una preocupación excesiva por algo. Cuando una obsesión desencadena acciones que con frecuencia son extrañas y no tienen sentido, decimos que existe un desorden compulsivo.

Los desórdenes compulsivos se relacionan directamente con el uso del tiempo y, aunque algunos son relativamente inocuos, otros pueden resultar dañinos. Ejemplos de ello son obsesionarse por llegar al trabajo un minuto antes cambiando el recorrido habitual o trabajar siempre en los aviones o en el transporte público.

Una conducta obsesivo-compulsiva relacionada con el tiempo puede vencerse aplicando las cinco erres: racionalizar la conducta (es decir, ser conscientes de la misma), reconocer que el estrés que produce es mayor que los buenos resultados, tomar la resolución de abandonar el hábito, reemplazarlo por una conducta menos estresante y repetir las nuevas pautas hasta que sean neutras, relajantes y aceptadas.

En realidad, las conductas obsesivas aisladas de un individuo no siempre resultan problemáticas, resulta mucho más común enfatizar en exceso la importancia del tiempo.

**"Somos dueños de nuestra productividad en la misma medida en que somos dueños de nuestro tiempo y existen una serie de técnicas que pueden ayudarnos."**

Todo el mundo se obsesiona con el tiempo en algún momento: ¿quién no se ha alterado alguna vez esperando que el semáforo cambie de color?, ¿quién no se ha inquietado al ver que la fila de al lado de mueve más deprisa?, ¿quién no se ha sentido culpable por dejar pasar un fin de semana sin hacer nada provechoso?

No se preocupe si le ha sucedido alguna vez, pero esté alerta si las situaciones mencionadas se repiten con frecuencia, ya que ello es indicativo de que se preocupa demasiado por el tiempo.

Existen también factores externos que causan ansiedad, especialmente en la sociedad actual en la que las mejoras tecnológicas han producido a los individuos una sobrecarga de información y, dado que no pueden controlar dichos factores externos, éstos se convierten en una causa de estrés. Puesto que la gente reacciona de forma diferente al estrés es conveniente que identifique su propia reacción. Según los estudios, los menos vulnerables al estrés presentan las siguientes características: tienen muchos amigos, comen a horas regulares, duermen bien, beben alcohol de forma controlada, no fuman, hacen ejercicio regularmente, toman poco café, son afectuosos, están contentos con el dinero que tienen, gozan de buena salud, sus creencias espirituales les dan fuerzas, pertenecen a un club o grupo social y no tienen exceso ni deficiencia de peso.

Según el segundo mito, la administración del tiempo apaga la espontaneidad y la alegría. Lo cual tiene su parte de verdad, pues es cierto que las ideas más productivas nos llegan de forma espontánea. Sin embargo, la gente que controla su tiempo con firmeza también sabe apreciar los momentos de felicidad que surgen espontáneamente y al mismo tiempo reconocer una oportunidad inesperada cuando se les presenta. Si en el pasado mes usted no ha tenido tiempo de realizar al menos dos de las actividades que más le gustan, necesita aprender a administrar su tiempo para poder realizarlas regularmente en el futuro.

Lo mismo sucede con el trabajo, hay que fijarse como objetivo realizar labores que nos gusten y nos motiven. Esto adquiere especial relevancia si es usted director, ya que con frecuencia dirige con su ejemplo y si está contento con su trabajo, contagiará a sus subordinados el deseo de sentirse realizados con lo que hacen. En una buena administración del tiempo se debe considerar la necesidad de encontrar tiempo para trabajar en metas relacionadas con el trabajo, pues la productividad no se expresa exclusivamente en función del trabajo y el tiempo: la gente es más productiva cuando hace lo que le gusta.

El tercer mito es culpar a la empresa de que no sabe organizar el trabajo, aunque nosotros como individuos sí que sabemos organizarnos.

Resulta sencillo hacer comentarios cínicos sobre la empresa para la que trabajamos y refugiarnos en la creencia de que no podemos controlar el entorno laboral. Sin embargo, cuanto más control ejerce una persona sobre sus deberes y responsabilidades, más satisfactorios resultan su vida y su trabajo. Lo más efectivo en tales casos es buscar la

manera de poder controlar el entorno, pero si no es factible existen otras posibilidades. Por ejemplo, si usted sufre interrupciones constantes en la oficina, pida permiso para trabajar en horarios más flexibles o pida a sus colegas que no le interrumpan durante unas horas determinadas al día. Por supuesto, algunas formas de desorden en el entorno estarán fuera de su control y en tal caso no le quedará más remedio que adaptarse o buscar otro empleo. Pero recuerde que es posible ser una isla de calma en un mar de tempestades, si consigue controlar su propia área de responsabilidad al menos.

El cuarto y último mito es el de la talla única. Muchos libros ofrecen recetas mágicas para la administración del tiempo que podrían aplicarse a cualquier persona y a cualquier situación. Sin embargo, el autor vuelve a insistir en que cada individuo debe adaptar su estilo de administrar el tiempo a sus propias necesidades fisiológicas y psicológicas.

Por otra parte, existen también condicionamientos culturales que la mayoría de estos libros obvia al dar por supuesto que todos nos guiamos por los presupuestos occidentales.

Sin embargo, las empresas que tienen contacto con otros países o que cuentan con una mano de obra multicultural deben ser conscientes de que la operativa de estos es diferente.

Así por ejemplo, en países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Suiza y los países escandinavos el trabajo se realiza de forma lineal, es decir, una persona realiza una sola labor cada vez, los horarios están bien definidos y la gente es puntual. Una empresa bien estructurada fija sus metas con claridad y la actividad comienza temprano por la mañana y asimismo termina temprano, se valora la eficiencia y se ve mal que la gente pierda el tiempo charlando con los compañeros. Sin embargo, en África, Oriente Medio, América Latina, el sur de Italia y Grecia el estilo de trabajo se caracteriza por la superposición, es decir, muchas personas realizan la misma tarea a la vez o una persona realiza varias tareas a la vez, los horarios son flexibles, la gente es impuntual y las metas son en ocasiones difusas. El ambiente laboral es más importante que la eficiencia, por lo que no es extraño que la gente otorgue gran valor a las relaciones personales que se establecen en el medio profesional.

Por su parte, los japoneses muestran una curiosa mezcla de ambas ya que son puntuales, organizados y eficientes y, sin embargo, invierten mucho tiempo y esfuerzo en fomentar las relaciones sociales en el medio laboral y, aunque sus metas son claras, no suelen estar escritas ni tampoco se comunican de palabra.

Aunque estereotipar no está libre de riesgos, es cierto que existen ciertas pautas de conducta que se repiten en muchos casos.

### **Poner los patitos en fila.**

Esta frase tan cursi hace referencia a la forma en que los patitos suelen nadar en fila india detrás de su mamá. En este apartado examinaremos cinco formas de ordenar las tareas según su prioridad con la finalidad de que usted encuentre un proceso de calificación que se ajuste a su estilo. El primero de ellos es el Sistema ABC,

recomendado por casi todos los expertos en administración del tiempo y utilizado por más maniáticos del orden que cualquier otro. Se trata de asignar letras a las tareas según su importancia, así la A corresponde a tareas que se deben realizar inmediatamente, las tareas B son aquellas de deberían hacerse rápido aunque no corren tanta prisa como las tareas A, las tareas C se pueden posponer sin problema y las tareas D teóricamente ni siquiera necesitan realizarse.

La ventaja de este sistema es que despoja a las tareas de carga emocional; por ejemplo, tal vez lo que menos deseamos hacer son las cuentas del mes, pero si se trata de una tarea A no nos queda más remedio que hacerlas primero. Aplique este sistema a su situación actual para tener una visión clara de cómo funciona: por ejemplo, haga una lista de diez cosas que tenga que hacer mañana y ordénelas en orden de importancia calificándolas con la letra correspondiente. El Sistema ABC tiene varias aplicaciones prácticas, ya que podemos calificar las tareas que apuntemos en la agenda, las de la lista de cosas para hacer e incluso crear un sistema de bandejas en el escritorio en el que clasifiquemos documentos como A, B, C o D.

El siguiente sistema es una variación del anterior ABC y consiste en utilizar tarjetas o post-it en las que escribiremos las tareas que tenemos pendientes, las colocaremos todas ellas sobre la mesa y luego las ordenaremos por orden de importancia o de necesidad de acción.

También podría utilizar un gran tablero magnético en el que pueda mover las tareas fácilmente. Este sistema tiene la ventaja de que puede ser utilizado por varias personas a la vez y, además, es un sistema visual que facilita una perspectiva general con un solo vistazo.

El Sistema de Inventario es otra variación del ABC que parte de la idea de que la mejor forma de aprender es revisar lo que se ha hecho durante el día y aplicarlo al día siguiente, por lo cual es crucial evaluar la productividad de cada día estableciendo cada mañana lo que se desea conseguir ese día.

Aunque este método no es en sí una medida que ahorre tiempo, genera cambios de conducta que ahorran tiempo.

El Sistema de Recompensa parte de la pregunta que toda persona debería formularse cuando va a comenzar a ordenar las tareas según su prioridad: "¿cuál es la recompensa?" Las tareas se ordenan según sea alta, media o baja la recompensa que obtengamos de su realización.

Este sistema presenta la dificultad de que nuestras reacciones emocionales y el contexto de cada acción influyen en la decisión. Una de las formas de medir el empleo del tiempo en este sistema es averiguar cuánto dinero ganamos en una hora de trabajo y cada vez que estemos perdiendo el tiempo o alguien nos esté haciendo perder el tiempo, pensemos cuánto dinero estamos desperdiciando.

Por último, según el Principio de Pareto, en cualquier orden de cosas el 80% del valor deriva del 20% de las mismas. Por ejemplo, el 20% del correo que recibimos nos aporta el 80% de la información útil, mientras que el otro 80% es inútil y el 80% de la ropa que

nos ponemos habitualmente equivale al 20% de lo que tenemos en el armario. A la hora de ordenar prioridades mucha gente utiliza este principio para sopesar la importancia relativa de ciertas actividades, ya que nos brinda una clave para cambiar nuestra conducta y al mismo tiempo crear valor.

### **Dejar para mañana lo que se puede hacer hoy le roba el tiempo**

Según los psicólogos, la gente pospone las cosas debido a algún conflicto o miedo oculto. Una persona puede tener la obligación de lograr ciertas metas, sin embargo una multitud de emociones opuestas se cruzan en su camino. Expertos en administración del tiempo han identificado las ocho razones que se aducen con más frecuencia para posponer las cosas: cuatro de ellas son internas (miedo al cambio, miedo al fracaso, dejarlo todo para el último momento y tendencia a adquirir demasiados compromisos) y las otras cuatro son externas (tareas desagradables, tareas demasiado complicadas, flujo de tareas difuso y metas difusas). Teniendo en cuenta esta información, identifique cuáles son las razones por las que usted deja para mañana las cosas que podría hacer hoy. Si es por razones internas, la lucha que debe emprender es contra usted mismo.

Si por el contrario se trata de razones externas, tendrá que hacer todo lo posible por moldear el entorno en el que vive y trabaja. Un ejercicio interesante es hacer una lista de los deberes laborales, las responsabilidades personales y los objetivos a largo plazo que ha dejado desatendidos, las tareas a corto plazo, llamadas telefónicas, unas vacaciones, etc.: se sorprenderá de todas las cosas que ha dejado de hacer. Ojos que no ven corazón que no siente, una forma subconsciente y bastante frecuente de posponer las cosas es negarse a ver lo que no nos interesa. En casos así, debemos esforzarnos por sacar al consciente todas esas cosas. Resulta curioso observar que en algún momento todos aplazamos algo, de hecho algunas empresas -como las de paquetería express o las tiendas que abren el día antes de Reyes- basan su estrategia comercial en dicho conocimiento. Sin embargo, si somos capaces de controlar esta tendencia tan corriente, habremos dado un paso de gigante para utilizar eficientemente el tiempo.

**"Una persona puede tener la obligación de lograr ciertas metas, sin embargo una multitud de emociones opuestas se cruzan en su camino."**

***Marc Mancini***

En las siguientes líneas exponemos algunas de las estrategias más efectivas para superar las barreras y, tal vez, le motiven a poner manos a la obra comenzando a hacer las mismas cosas que ha estado posponiendo.

En primer lugar, si la tarea es desagradable le recomendamos que sea la primera que realice en el día, que la noche antes la coloque en un lugar donde pueda verla, que se la pase a alguien que pueda disfrutar haciéndola o que elabore una lista de ventajas y desventajas. Si la tarea le sobrepasa, le proponemos que la divida para conquistarla, que encuentre un lugar tranquilo para hacerla y que una vez la haya comenzado no se detenga. Si el flujo de tareas resulta poco claro o no está bien planeado le recomendamos que realice un diagrama de flujos como se suele hacer en TQM (Total Quality Management). Por último, si las metas no están claras, lo mejor es volver a enunciarlas de forma explícita de forma que no nos conformaremos con decir "las ventas

aumentarán de forma significativa", sino que diremos "nuestra meta es aumentar las ventas en un 12%".

Si demoramos las cosas porque estamos en un bache y tememos al cambio, existen tres soluciones que podrían funcionar bastante bien: cambiar de entorno físico (puesto que las costumbres habitan en los lugares habituales, si cambiamos de habitación cambiaremos nuestro punto de vista), cambiar rutinas y patrones (por ejemplo, tome una ruta diferente para llegar al trabajo) o simplemente no haga nada (se aburrirá tanto que sentirá la necesidad imperiosa de cambiar). Si lo que tememos es al fracaso, debemos ser valientes y recordar las palabras de Roosevelt: "lo único a lo que hay que temer es al propio temor". Si tendemos a aceptar más compromisos de los que podemos cumplir porque somos incapaces de decir no, porque deseamos caer bien o simplemente porque vivimos intensamente y tenemos intereses muy amplios, debemos ser conscientes de que nadie puede hacer todo lo que desea todo el tiempo y poner limitaciones. Por último, si es adicto a dejarlo todo para el final sepa que es un hábito peligroso, porque trabajando a última hora se cometen más errores, no queda tiempo para corregirlos y si hubiese imprevistos faltará tiempo. Es difícil superar este vicio, pero debe convencerse de que es dañino y debe planear su tiempo utilizando alguna de las estrategias mencionadas: diagramas de flujo, dividir, conquistar, etc.

### **Cómo delegar eficientemente**

Algunas de las tareas que está realizando en este momento no son parte de su trabajo, por lo que le convendría delegar todas esas cuestiones que nunca deberían haberle delegado. Delegar no se limita sólo a directivos, directores y otros empleados con mando. Las tareas se pueden delegar hacia abajo, hacia arriba y también de forma lateral, dependiendo de la posición que ocupe en el organigrama la persona en la que vamos a delegar.

Como regla general, delegaremos tareas que no queremos pero que otros podrían desear asumir y tareas para las que otra persona está más cualificada. Por otra parte, la delegación posee su propia filosofía económica: siempre que sea posible, delegaremos en la persona que tiene un salario más bajo y tiene capacidad para realizar la tarea. Es una cuestión lógica el hecho de que cuando una persona está realizando una tarea que otra persona que gana menos podría realizar, se está malgastando dinero, ya que la primera debería dedicarse a cosas más importantes.

Otra forma de delegar es el outsourcing o contratación externa de servicios para ciertas tareas con la finalidad de maximizar el valor de la empresa. He aquí algunos ejemplos: gestión de bases de datos, trabajo de oficina, investigación, edición, llamadas telefónicas para dar información sencilla, hacer citas, procesamiento de textos, ventas y marketing, programación informática. A la mayoría de las personas les resulta difícil delegar porque temen perder control de la actividad o creen que son los únicos que pueden hacerlo bien. La manera de superar estos obstáculos es desligarse emocionalmente y ser conscientes de que la única forma de tener control es cedérselo a otra persona, ya que ello nos permitirá controlar aspectos más importantes dejando en manos de otros detalles que nos roban el tiempo. El defecto opuesto es el de delegar en exceso con el fin de huir de las responsabilidades, lo cual resulta poco motivador. Recuerde que delegar no significa abdicar.

**Aprender a decir no**

Los operarios de telemarketing saben que a la gente le resulta difícil decir no y se aprovechan de aquellos que son educados. En algunos lugares, las llamadas que los consumidores reciben para realizar ventas por teléfono son tan frecuentes que existen empresas que se dedican exclusivamente a borrar a la gente de las listas de las empresas de telemarketing. En el entorno laboral, existen dos preguntas que debemos formularnos antes de decir que sí a algo que no termina de convencernos. La primera es qué responsabilidades conllevará el compromiso y la segunda es si consideraríamos que se trata de un buen uso de nuestro tiempo si el compromiso comenzase mañana mismo. En caso de que la respuesta sea negativa, los psicólogos han identificado un procedimiento en cuatro pasos para que decir "no" sea seguro, diplomático y efectivo: dé una razón, sea diplomático, sugiera una recompensa y no posponga la decisión.

Como ejercicio, el autor nos propone que realicemos una lista de nuestras responsabilidades actuales a las que probablemente deberíamos haber dicho no y que reflexionemos sobre cómo actuaríamos en situaciones futuras.

La sobrecarga de información es una de las cosas a las que tenemos que aprender a decir no. Para evitarla el autor recomienda que, al leer un informe, leamos primero el resumen del comienzo y ojeemos la información contenida en el informe, que nos subscribamos a publicaciones que condensan la información, que evitemos ver la televisión en tiempo real y nos decantemos por grabar los programas para evitar los anuncios, que marquemos las páginas web que más utilizamos para poder acceder a ellas con rapidez y que nos hagamos con un contestador telefónico que limite los mensajes a 60 segundos. Las reuniones y comités son otro de los elementos que debemos manejar de forma más efectiva. El directivo medio dedica media semana a reuniones y, de ese tiempo, según varios estudios, seis horas son completamente innecesarias. Sin embargo, en muchas empresas las reuniones se han convertido en un ritual obligatorio al que resulta casi imposible negarse. Su cometido es asegurarse de que las reuniones a las que asiste hagan el mejor uso del tiempo de todos los asistentes. Para ello, haga llegar por escrito a todos los participantes el orden del día con 24 horas de antelación, asigne a la reunión una hora de comienzo y otra de finalización que sean claras, fije al menos una meta para su reunión, cubra un número lógico de tópicos, invite solamente a las partes interesadas, no convoque nunca una reunión porque sea la costumbre, no solicite nunca a un equipo de trabajo que realice una labor que podría realizar una sola persona, cree un entorno favorable a la productividad, establezca una cesta de ideas, al terminar la reunión resuma los acuerdos, asignaciones y decisiones y, por último, mediante un resumen por escrito de la reunión, haga una lista de los pasos que deberán tomarse en adelante para alcanzar las metas trazadas. Por otra parte, si usted no es la persona que preside la reunión, siempre puede ofrecerse para realizar tareas que potencien la eficiencia de la reunión, como son tomar actas o realizar el orden del día.

**Dar vida al tiempo muerto**

En un estudio realizado recientemente se han identificado seis causas por las que los empleados pierden el tiempo de trabajo con más frecuencia: socializar, guardar las cosas en el sitio que no es, olvidarse de las cosas, las oficinas "ambulantes", los malos hábitos de lectura y la gente que nos roba el tiempo.

El hecho de que socializar sea la primera causa es indicativo de que muchos jefes consideran que las relaciones sociales constituyen una pérdida de productividad y que, además, sus subordinados socializan más de lo que deberían, mientras que estos por su parte probablemente se sienten culpables de escabullirse de vez en cuando. Sin embargo, una jornada de trabajo sin contacto con otras personas puede resultar triste. Un estudio Xerox Corporation llega a la conclusión de que los empleados obtienen información más valiosa cuando salen a tomar café con sus compañeros que estudiando el manual de operaciones de la empresa.

Socializar en cantidades razonables aumenta la satisfacción laboral y la moral de los empleados y, consiguientemente, también su productividad. Existe una máxima que reza: "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio". Se calcula que la gente emplea tres horas a la semana intentando encontrar cosas que ha perdido y la mayoría de las veces no es que estén perdidas, sino que están fuera de su sitio. Independientemente del tipo con el que usted se identifique, para navegar en su mesa de trabajo debe seguir un estilo que refleje su proceso de pensamiento, que se ajuste a la naturaleza de su puesto y que le permita encontrar las cosas ágilmente y sin causarle estrés. Si su estilo responde a estos criterios, manténgalo; pero si no lo hace es hora de comenzar a buscar una forma diferente de organizar su espacio. Hay algunos trucos simples y evidentes que le funcionan a todo el mundo: reserve la superficie de su escritorio solamente para proyectos en activo y el material de oficina que utiliza con más frecuencia; en el cajón superior guarde material de oficina, coloque el teléfono en el lado opuesto de la mano con la que escribe (si es diestro a la izquierda) para no liarse con el cable al hablar y así poder tomar notas; cree un archivo recordatorio en el cajón inferior e introduzca en él en carpetas separadas (una por cada día del mes siguiente y once más para cada uno de los meses restantes) los documentos según su fecha; fabrique en el cajón inferior un sistema archivador para los documentos más importantes; verifique que su escritorio está bien iluminado y su silla es cómoda. Independientemente de la especie a la que pertenezca, divida el escritorio en tres secciones y mantenga vacía la central para trabajar, ponga bandejas ABC en su escritorio, saque de él todo lo que no necesite de forma inmediata y al cabo de la jornada ordene y prepare el escritorio. Olvidarse de las cosas es otra de las causas por las que se pierde mucho tiempo en el trabajo. El 50% de todas las cosas que escuchamos o leemos las olvidamos en el espacio de un minuto. Si no puede acceder de nuevo a la información que necesita escribala en su agenda o en algún otro sitio al que pueda acceder con facilidad. Se tarda menos en escribir una nota que en buscar un pensamiento perdido.

**"Xerox Corporation llegó a la conclusión de que los empleados obtenían información más valiosa cuando salían a tomar café con sus compañeros que estudiando el manual de operaciones de la empresa."**

### ***Marc Mancini***

Si la oficina fuera el único lugar donde trabajamos, todo sería más simple. Sin embargo, hoy en día los teléfonos son móviles, los ordenadores son portátiles y casi podríamos decir sin miedo a equivocarnos que las oficinas son ambulantes. Allá donde lleguen las tecnologías de la información, hay una "oficina". Cada vez resulta más común que la gente trabaje en los aviones, en el transporte público que les lleva al trabajo y en las colas, ya sea porque están muy ocupados, porque tienen que cumplir con un lazo de

entrega o simplemente porque están aburridos. Muchos directivos se llevan alguna tarea cuando van de vacaciones y según los expertos, no es una mala costumbre si lo que hacen les gusta y no molesta a los demás. Los directivos que tomaron parte en el estudio arriba mencionado calificaron la lectura como una de las causas más importantes de pérdida de tiempo y, sin embargo, leer es la única manera de adquirir información valiosa. Hasta que algún otro medio tecnológico lo supere, la información escrita es la mejor forma de distribuir información. Como hemos dicho anteriormente, el problema en realidad es la sobrecarga de información y las únicas maneras de plantarle cara son ojear, subrayar o leer resúmenes. Otro problema es la gente que se extiende en sus conversaciones por teléfono o en persona, o ambos. A los que hablan demasiado por teléfono es aconsejable llamarlos cuando se sabe que no tienen mucho tiempo, por ejemplo cuando van a salir a almorzar, dejarles claro que no tenemos tiempo desde el principio, simular que algo o alguien reclama nuestra atención y decirles "lo siento, tengo que dejarte" e, incluso, localizar la llamada y luego responderles por e-mail o dejando un mensaje en su buzón de voz. A los que se extienden en exceso en persona contraataqueles quedándose de pie cuando vienen a visitarle al despacho, déjeles saber que no tiene tiempo, póngase en pie cuando esté listo para terminar la conversación, incline el cuerpo hacia la otra persona utilizando una efectiva táctica de lenguaje corporal o, como último recurso, utilice el contraataque más seguro: póngase en pie, pida a la persona que le acompañe a hacer fotocopias, continúen la conversación mientras usted trabaja y cuando termine simplemente dígame que se alegra de haber charlado con él o con ella, déjelo allí y vuelva a su escritorio.

### **Herramientas para potenciar la administración del tiempo**

Recientemente ha hecho su aparición una amplia gama de herramientas que nos permiten administrar mejor el tiempo. Algunas de ellas son un adelanto de lo que los avances tecnológicos traerán consigo en el futuro, mientras que otras son curiosos inventos no tecnológicos como los post-it. Antes de elegir cualquier instrumento que nos ayude a administrar mejor el tiempo, ya sea electrónico o en papel, debemos responder a cinco interrogantes:

¿Lo necesito? ¿Necesito todas sus funciones? ¿Es fácil de usar? ¿Es seguro? ¿Quedaré obsoleto con rapidez?

El correo electrónico es una de esas herramientas que ha resultado ser una maldición disfrazada de bendición.

Cualquier ser humano que al volver de las vacaciones se haya encontrado varios centenares de correos electrónicos esperándole en el buzón, comprenderá a la perfección a qué nos referimos. La bendición es que nos permite comunicarnos de manera instantánea. Para equilibrar las ventajas y desventajas del correo electrónico, le ofrecemos algunas ideas: para empezar, no lo utilice para situaciones que requieren una cadena de envíos y respuestas como concertar una cita, para lo que resulta más eficiente hacer una llamada; sea breve consignando un solo tema por correo; en la línea en la que figura el asunto sea claro y escriba una frase que atraiga la atención; si se trata de algo urgente, llame por teléfono primero y luego envíe un e-mail o fax para reconfirmar la conversación; NO GRITE: según la "netiqueta", escribir en mayúscula equivale a gritar, por tanto, evítelo; en lugar de reenviar el mensaje a una gran cantidad de usuarios que no lo necesitan, envíe copias tan sólo a las partes interesadas; envíe los mensajes largos como archivos adjuntos; revise su correo con regularidad pero

no constantemente, es decir, no se obsesione ni se empeñe en leer cada correo cuando llega, pues es preferible hacerlo una vez cada hora o dos veces al día según la cantidad de correo que reciba; utilice programas de software que le libren del spam o publicidad no solicitada; imprima solamente la información que resulte estrictamente necesaria: por ejemplo, si se trata de una cita o un vuelo, simplemente cópielo en su agenda; haga amistad con la tecla y el icono de suprimir, pues la mayoría de los mensajes merece ir a la papelería y los que no, archívelos o reenvíelos; responda a las preguntas insertando las respuestas en el cuerpo del mensaje pero advierta primero que lo va a hacer así; revise la ortografía y la gramática de los mensajes que envíe ya que los errores hacen que parezca poco profesional; comuníquese con la gente excesivamente habladora al teléfono por medio de correo electrónico; cree una respuesta automática para notificar a quienes le escriban que está de vacaciones o en viaje de negocios; por último, declare un día sin correo electrónico: los fines de semana suelen ser los más adecuados.

Los PDA (Personal Digital Assistants), también conocidos en castellano como palm por alusión a una de las marcas de PDA más conocidas (Palm Pilot), son ordenadores de mano y representan, según se dice, el futuro de los actuales ordenadores personales tanto de sobremesa como portátil. Para algunas personas, los PDA ya se han convertido en herramienta indispensable y las razones para usarlos que la gente aduce con más frecuencia son su tamaño compacto, su función de fijar citas y activar alarmas para avisar de las mismas, su memoria para bases de datos y agenda de direcciones, programas de procesamiento de texto tipo Word, de hojas de cálculo tipo Excel e incluso de presentaciones tipo PowerPoint, compatibilidad con Internet, música en MP3 y algunas otras funciones dependiendo del modelo (y por tanto del precio). Los PDA también tienen sus desventajas y pueden llegar a consumir más tiempo que una agenda tradicional en papel.

También es cierto que están evolucionando tan rápidamente que en algunos países como Japón ya hay revistas especializadas en PDA, que se pueden consultar para comparar precios y propiedades, así como para aprender funciones curiosas.

Por otra parte, existen otras herramientas sencillas en papel que siguen y seguirán siendo esenciales para comunicarse y administrar el tiempo. Por ejemplo, a pesar de estar a la última en materia de avances tecnológicos, en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, para las comunicaciones internas se siguen utilizando tarjetas en lugar de e-mail porque su pequeño tamaño requiere concisión, porque son fáciles de llevar, porque mueven a la acción y porque al estar escritas a mano potencian una comunicación abierta y compromiso.

Otro punto importante para una administración efectiva del tiempo es el de archivar, pues un sistema de archivar bien organizado le permitirá guardar documentos y encontrarlos rápidamente cuando los necesite ya se trate de un sistema electrónico, de archivos colgantes, un archivo de acordeón o cualquier otro sistema de los muchos existentes. El detalle más importante es que los archivos se subdividan alfabéticamente, numéricamente, cronológicamente o por tema. Por último, la herramienta fundamental es su entorno: su escritorio, su silla, sus archivadores, las estanterías, los muros. Un entorno eficiente le hará más productivo y, sin embargo, pocos entornos se muestran tan inflexibles y difíciles de modificar como el entorno laboral. Alguien se ha encargado

ya de elegir los colores, el escritorio y el equipamiento, por lo que como mucho puede poner alguna foto de sus seres queridos, traerse una lámpara o colgar un cuadro. Sin embargo, cuanto más intenta cuidar su imagen corporativa una empresa, más estricta se vuelve con la personalización del escritorio.

### **Conclusión**

Tras leer este resumen se habrá dado cuenta de que tal vez no administra su tiempo tan mal como creía o tal vez esta lectura le haya dado la clave para cambiar algunos pequeños hábitos destructivos que estaban devorando su tiempo. De cualquier modo, sepa que no tiene por qué tomarlo todo al pie de la letra, pues lo importante es que cada uno incorpore aquellos detalles que se adapten a su estilo.

## **LOS DIRECTIVOS Y LA NECESIDAD DE UN CAMBIOS DE ACTITUD.**

*Vivimos, después está decirlo, en una época de grandes y profundas cambios.*

Las aceleradas modificaciones en el contexto tecnológico, social, demográfico, político, científico, económico, cultural y psicológico, hacen necesario estar en condiciones no sólo de percibir los mismos, sino además de tomar conciencia de sus consecuencias y capacitarse debidamente para adoptar las medidas que sean menester.

Durante muchos siglos los niveles y formas de vida poco habían cambiado, Y en los último años a regir en todos los ámbitos cambios de notables repercusiones. Basta sólo tomar nota al comienzo del siglo XX en el mundo había aproximadamente 1.300 millones de habitantes, y actualmente se ha superado la barrera de los 6.000 millones.

Se tardó millones de años en llegar a 1.300 millones de habitantes, para duplicarse luego en menos de 60 años, y duplicarse nuevamente para llegar a los 6 mil millones en cuarenta años. Para tener una idea clara de la cuestión piénsese que a comienzo del siglo la población mundial era igual a lo que en estos momentos tiene un solo país: China (República Popular). Actualmente viven en la Tierra más científicos que los que existieron en el planeta en toda su historia. Estamos actualmente sujetos a lo que ha dado en denominarse la fiebre de los diplomas. Cada día más universidades incrementan la oferta de técnicos y profesionales.

En las primeras décadas del siglo XX los países industrializados eran muy pocos: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica, Holanda, Italia y hasta cierto punto Japón. Hoy día en los inicios del siglo XXI a los antes mencionados deben agregarse Canadá, Corea del Sur, Taiwan, China, India, Singapur, Brasil, Sudáfrica, España, Irlanda, República Checa y Suecia entre otros. La velocidad de las comunicaciones se acelera de manera constante, con lo que antes tardaba semanas en saberse en el resto del mundo, hoy se contempla en tiempo real. Hoy todo el mundo está interconectado. La mayor velocidad y el abaratamiento en las comunicaciones a hecho al mundo más pequeño.

Los ciclos de vida de los productos se acortan de manera constante. Ya ha pasado a la historia los productos que permanecían prácticamente iguales por décadas. Los consumidores exigen mayor calidad y variedad de productos y servicios.

Grandes movimientos de personas se producen de las zonas rurales a las ciudades, y de los países periféricos a los países centrales o más desarrollados. Los países centrales son hoy verdaderos imanes que atraen a las poblaciones más pobres y necesitadas del mundo. Diariamente cientos de seres tratan de llegar a las costas europeas, o bien intentan ingresar en los Estados Unidos.

El perfil del mundo está sufriendo enormes e impactantes cambios. En ese entorno se manifiesta el fenómeno actual de la globalización. En ese entorno cada día más cambiante y competitivo deben luchar las empresas. Esta es una competencia que a diferencia de las deportivas es diaria. Todos los días alguien se despierta en algún lugar del mundo con la obligación de competir para poder sobrevivir y crecer. Tratará de hacer realidad nuevas ideas, en productos o procesos, que le permitan quedarse con una cuota de mercado. Cada día alguien lucha por hacerse de esa cuota de mercado, de esos recursos necesarios para poder aspirar a un mejor nivel de vida. Que un directivo bajo el actual contexto diga: *"éste no es momento para invertir en capacitación o entrenamiento"*, *"vamos a esperar"*, o cosas por el estilo, es no tener conciencia de la nueva realidad.

De igual forma que en algún lugar de África una gacela se despierta cada día con la obligación de correr más rápido que sus predadores, y los predadores tienen la obligación suprema de poder dar caza a sus presas para no morir de inanición, en el mercado globalizado cada día uno debe despertarse, sea directivo o trabajador, con la obligación de mejorar para poder seguir compitiendo y viviendo.

Hoy debemos aprender de manera constante, nuestros padres podrían vivir con los mismos conocimientos de nuestros abuelos. Hoy ya no podemos vivir con los conocimientos e información de hace un año atrás.

Las grandes empresas no escapan a este entorno, si no se actualizan adaptándose al nuevo contexto quedan en la misma situación de los dinosaurios, o sea en condiciones de desaparecer. El hombre con su inteligencia supo adaptarse y poder sobrevivir. Hoy más que nunca se requiere de su creatividad e innovación para poder seguir existiendo, tanto él como las organizaciones de las cuales forma parte.

Los rápidos cambios y crecimientos a los cuales antes se hizo referencia están incrementando el consumo de recursos no renovables, aumentan la temperatura promedio en el planeta, generan un constante aumento de la polución, y una continua demanda de alimentos y otros insumos. Los problemas que ello generan no podrán tener solución bajo la misma manera de pensar que los ha originado. Nuevos problemas requieren de una nueva y creativa forma de pensar.

Los creativos e innovadores son hoy más necesarios que nunca. Es menester dar lugar a nuevos paradigmas que se adapten a las nuevas y críticas circunstancias.

Ha llegado el momento en que la historia, la sociedad, la política, la economía y la cultura deben ser observadas y analizadas desde un nuevo y especial punto de vista. Ahora como nunca antes la aceleración del cambio es la consigna. A somos más veloces que nuestros competidores, o nos adelantamos a los tiempos, o quedaremos al margen.

La estrategia no es ya sólo adelantarse a los hechos, sino generar las nuevas reglas de juego. Una sociedad, organizaciones e individuos que no se preparan para el cambio perderán mucho más que el tren de la historia.

## **CAPITULO 2. LIDERAZGO**

### **Liderazgo y Toma de decisiones**

"Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales"

#### Componentes del Liderazgo

Todo grupo de personas que realiza su máximo rendimiento posible, tiene una persona al frente que es hábil al dirigirlos. Esta habilidad está compuesta por cuatro factores:

1. La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
2. La habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones.
3. La habilidad de inspirar.
4. La habilidad de actuar de manera tal que desarrolla un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

#### Estilos de Liderazgo

El liderazgo se clasifica de acuerdo con el uso de autoridad en:

- Autócrata.- Aquel que ordena y espera el cumplimiento
- Demócrata o Participativo.- Consulta con sus subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta la participación
- Liberal.- Utiliza muy poco su poder, concede alto grado de independencia a sus subordinados

Un directivo debe poseer las siguientes cualidades:

- Fe en el objetivo y don de Mando
- Espíritu de previsión
- Persistencia
- Humildad
- Valor

## Autoridad

**Mando.-** Es el ejercicio de la autoridad y se asume de dos formas:

- a) **Ordenes.-** Es el ejercicio de la autoridad a través del cual un superior transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. Para que sea efectiva, deben considerarse los siguientes factores.
- Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden
  - Transmitirlas adecuadamente por escrito, con claridad y precisión
  - Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden
  - Oportunidad, de elegir el momento y lugar más apropiado para transmitir la orden.
- b) **Instrucciones.** Son normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo, los medios más convenientes para transmitirlos son los instructivos y las circulares. Al emitirlos, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.

## Liderazgo y Autoridad Integral

Un liderazgo efectivo requiere conjuntar, lo que se denominaría *autoridad integral*, se integra de tres tipos de autoridades:

- Jerárquica.
- Moral.
- Profesional.

## Estilos de Mando

Es el estilo la forma en que un directivo realiza sus direcciones y la manera como es aceptado por sus seguidores, depende de dos factores.

Del individuo: Por su personalidad, carácter y valores.

De la organización: Por la cultura organizacional, el tipo de actividad que realiza un grupo y la competencia del profesional.

## Principios Básicos de la Dirección

1. **Armonía de Objetivos:** Capacidad de armonizar las metas personales, de los individuos con las metas sociales, con mayor eficiencia y eficacia.
2. **Principio de Motivación:** Evaluar la estructura de recompensas.
3. **Liderazgo:**
  - **Autoridad:** Jerárquica, Moral o Profesional. Derecho que se legitima en el puesto.
  - **Poder:** Capacidad de ejercer influencia en las decisiones.
  - **Influencia:** Acciones o ejemplos igual a directa o indirecta. Producen cambios, comportamiento y actitud.
4. **Claridad de Comunicación.**
5. **Integridad de la Comunicación Escrita y Canales de Comunicación.**
6. **Supervisión.**

Los altos directivos deben prevenir cualquier cambio tecnológico o gerencial a presentar consecuencia social, que implique el choque entre los partidarios del cambio y la sociedad receptora.

## Factores Importantes para el Cambio a una Cultura de Calidad

### Colaboración.

1. Todos comparten la planificación del trabajo.
2. Todos son socios para resolución de problemas y tomas de decisiones.
3. Todos se sienten propietarios y contribuyen con las ideas de mejora.
4. Todos comparten responsabilidades y resultados.
5. Todos comparten la visión de lo que se necesita hacer.
6. Todos los afectados por un trabajo determinan la mejor manera de hacerlo.

## TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

### TEORÍAS DE MOTIVACIÓN:

A continuación mencionaremos las principales teorías de motivación que sustentan nuestro estudio.

#### 1. Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría, tan trascendental para el comportamiento organizacional.

Cofer, Maslow. (2000) contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Entre las necesidades de **orden inferior** se encuentran.

- **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.
- **Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- **Sociales o de amor:** El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido.
- **Estima:** Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en si mismo, proyectándose al medio en que interactúa.
- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción e una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

## MODELO DE PROCESOS

Se mencionan a continuación las dos teorías de procesos que mejoran y explican las formas de motivar al trabajador para un desempeño adecuado.

### a. Teoría de las expectativas de Vroom

Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y

motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques propugnados por Maslow y Herzberg.

Furnham Adrián (2000) "Psicología organizacional" propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. De esta manera Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos".

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

#### b) Teoría de Porter y Lawler (1988)

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicaron primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

- Que el **esfuerzo** o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la **recompensa** y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- La segunda parte de este modelo es la relación entre el **desempeño** y las **recompensas**. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo por que este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.

- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basadas en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que ha todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés colaboración, etc. cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsará hacia el logro de las metas.

## FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL

1. **Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

2. Se debe mencionar también **El dinero (salario)** es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhich (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco

años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

3. Debe considerarse también como factor de motivación la **Capacitación del Personal**: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su **nivel de vida** ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su **productividad**: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la **calidad** de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus

recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
  - Cómo beneficia la capacitación al personal:
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

1. Se considera también que aumenta la motivación el **Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)**. Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Solana (1973) afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

2. También el Proporcionar las **condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados.** ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino Antonio (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.
- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias

y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

## **CONCLUSIONES**

### **Sobre Motivación**

Al enfocar el tema de Motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas.

Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o crean los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

### **Sobre Desempeño**

La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales,

muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Así mismo, los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ATKINSON, P. "Motivación" (1999). Primera Edición. Edit. Trillas, México,
- COFER, C. "Psicología de la Motivación" (1993). 2da Edición. Edit. Trillas, México.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá

## CAPITULO 3.- TOMA DE DECISIONES

### Decisión

En esta fase se determina el Plan de Acción de conformidad con el análisis del problema, la identificación de cada área de oportunidad genera acciones específicas en cada uno de los actores que integran y participan en la mejora del servicio. Los ámbitos de competencia se encuentran definidos de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, en otras palabras, se define y acuerda ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Para qué? se ejecutarán las acciones, empero, la división del trabajo no apunta hacia una separación de intereses, por lo contrario, promueve la coordinación, coherencia y participación del grupo de mejora.

El Plan de Acción es un documento sintético que señala explícitamente la necesidad de mejorar el nivel de calidad con que se realiza el trabajo en las unidades de salud.

Es la expresión de las propuestas de mejora manifestadas y definidas por los directivos; en ellas, se describen las acciones y los cambios que se pretenden llevar a cabo para lograr el nivel de calidad deseado, y se establece el tipo de resultados con los cuales se pretende demostrar el efecto benéfico de tales acciones y cambios mediante el establecimiento de metas cuantificables, asimismo, se establecen fechas compromiso para dar certidumbre al grado de cumplimiento e implementación del plan.

La decisión entre varias alternativas de acción posibles para construir el plan óptimo o satisfactorio requiere de *experiencia, sentido común e intuición*, por lo que se recomienda que la decisión sea tomada por la alta dirección en una sesión colegiada donde se evalúen los múltiples criterios, actividades y beneficios, de tal manera que el Plan de Acción construido bajo una sucesión de esquemas coherentes y lógicos que los convenza será el que aborde los problemas definidos en términos de apoyo, compromiso y certidumbre.

### DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

La metodología que comprende el Ciclo de Gestión de Calidad se aplica cuando se detecta una característica deseable no cumplida o una característica indeseable presente de algún requisito de calidad observado, detectado o explicitado por los clientes externos o internos de los servicios de salud, el problema señala específicamente la discrepancia entre lo que es y lo que debería ser. Metodológicamente cuando se define correctamente un problema, con ello ya se tiene la mitad de la solución; si el resultado de dicha definición rebasa las competencias funcionales, organizacionales y tácticas de los actores, no es un problema de calidad de los servicios locales de salud o de la unidad administrativa que pretende resolver un problema, y si no tiene solución, es cualquier otra cosa menos un problema que merezca el análisis y el esfuerzo de un equipo de trabajo.

Las características que definen un problema de calidad en un servicio, unidad administrativa o de salud son las siguientes:

- 1) *Es medible* y por lo tanto susceptible de ser valorado numéricamente,
- 2) *Tiene solución*, ya que de lo contrario o el problema se encuentra mal definido o por sus características inherentes a su solución requiere un tipo de tratamiento diferente al de la metodología del Ciclo de Gestión de Calidad,
- 3) *Debe ser estratégico*, ya que involucra a más de un actor en el proceso de atención.

Cuando un equipo de trabajo desea mejorar la calidad de la atención médica, es necesario que defina con precisión el problema de origen, para lo cual se sugiere la siguiente clasificación:

<b>A</b>	<b>Problema Simple</b> Solución: capacitación y supervisión.
<b>B</b>	<b>Problema que requiere alta tecnología</b> Solución: requiere inversión.
<b>C</b>	<b>Problema que requiere prudencia</b> Solución: requiere cuidado y confianza de intereses.
<b>D</b>	<b>Problema Estratégico</b> Solución: requiere de la metodología del Ciclo de Gestión de Calidad a través de un equipo de trabajo calificado.

<b>SOLUCIÓN</b>	<b>Directiva</b>	Problema que requiere Alta Tecnología <b>B</b>	Problema Estratégico <b>D</b>
	<b>Control</b>	Problema Simple <b>A</b>	Problema que requiere Prudencia <b>C</b>
		<b>Control</b>	<b>Directiva</b>
		<b>CAUSA</b>	

Cabe recalcar que la selección del problema o tema de calidad debe tener solución y ser medible para ser comparado y mejorado, de otra manera sería imposible atribuir cualquier nivel o grado de mejora de calidad a la ejecución de algún plan; es decir, una intervención sin la debida fundamentación corre el riesgo de caer en la demagogia por carecer de argumentación lógica.

## Descubre el principio 90/10

Cambiará tu vida (al menos la forma en como reaccionas a situaciones)

¿Cuál es este principio? El 10% de la vida está relacionado con lo que te pasa, el 90% de la vida está relacionado por lo forma en como reaccionas.

¿Qué quiere decir esto? Nosotros realmente no tenemos control sobre el 10% de lo que nos sucede.

No podemos evitar que el carro se descomponga, que el avión llegue tarde, lo cual tirará por la borda todo nuestro plan. Un automovilista puede obstaculizarnos en el tráfico.

No tenemos control de este 10%. El otro 90% es diferente. Tú determinas el otro 90%.

¿Cómo?...Con tu reacción.

Tú no puedes controlar el semáforo en rojo, pero puedes controlar tu reacción. No dejes que la gente se aproveche de ti. Tú puedes controlar como reaccionas.

Usemos un ejemplo.

Estás desayunando con tu familia. Tu hija tira una taza de café y chispea tu camisa de trabajo. Tú no tienes control sobre lo que acaba de pasar.

Lo siguiente que suceda será determinado por tu reacción. Tu maldices.

Regañas severamente a tu hija por que te tiró la taza encima. Ella rompe a llorar.

Después de regañarla, te volteas a tu esposa y la críticas por colocar la taza demasiado cerca de la orilla de la mesa. Y sigue una batalla verbal. Tú vociferando subes arriba a cambiarte la camisa. Cuando bajas de regreso, encuentras a tu hija demasiado ocupada llorando terminándose el desayuno y estar lista para la escuela. Ella pierde el autobús.

Tu esposa debe irse inmediatamente para el trabajo. Tu te apresuras al carro y llevas a tu hija a la escuela. Debido a que tú ya estas atrasado, manejas 40 millas por hora en una velocidad máxima de 30 millas por hora.

Después de 15 minutos de retraso y obtener una multa de tráfico por \$60.00, llegas a la escuela. Tu hija corre a la escuela sin decirte adiós. Después de llegar a la oficina 20 minutos tarde, te das cuenta que se te olvidó el maletín. Tu día empezó terrible. Y parece que se pondrá cada vez peor. Ansias llegar a tu casa.

Cuando llega a tu casa, encuentras un pequeño distanciamiento en tu relación con tu esposa y tu hija.

¿Porqué? Debido a como reaccionaste en la mañana.

¿Porqué tuviste un mal día?

a) ¿el café lo causó?

b) ¿tu hija lo causó?

c) ¿el policía lo causó?

d) ¿tú lo causaste?

La respuesta es la "d"

Tú no tenías control sobre lo que pasó con el café. La forma en como reaccionaste esos 5 segundos fue lo que causó tu mal día.

Te presento lo que debió haber sucedido.

El café te chispea. Tú hija está a punto de llorar. Tú gentilmente le dices, "esta bien cariño, solo necesitas tener más cuidado la próxima vez. Después de agarrar una camisa nueva y tu maletín, regresas abajo y miras a través de la ventana y vez a tu hija tomando el autobús. Ella voltea y te dice adiós con la mano.

¿Notas la diferencia?

Dos escenarios diferentes. Ambos empezaron igual. Ambos terminaron diferente.

¿Por qué

Tú realmente no tienes control sobre el 10% de lo que sucede. El otro 90% se determinó por tu reacción.

Aquí están algunas formas de aplicar el principio 90/10. Si alguien te dice algo negativo acerca de ti. No lo tomes muy a pecho. Deja que el ataque caiga como el agua sobre el aceite. No dejes que los comentarios negativos te afecten.

Reacciona apropiadamente y no arruinará tu día. Una reacción equivocada podría resultar en la pérdida de un amigo, ser despedido, te puedes estresar, etc.

¿Cómo reaccionar si alguien te interrumpe en el tráfico? ¿Pierdes tu carácter?

¿Golpeas sobre el volante? (a un amigo mio se le desprendió el volante)

¿Maldices? ¿te sube la presión?

¿A quien le preocupa que llegues 10 segundos tarde al trabajo? ¿Por qué dejar que los carros te arruinen el viaje?

Recuerda el principio 90/10 y no te preocupes de eso.

Tú has dicho que perdiste el empleo.

¿Porque perder el sueño y ponerte enojado? No funcionara. Usa la energía de preocupación y el tiempo para encontrar otro trabajo.

El avión está atrasado. Va a arruinar la programación de tu día. Por que manifestar frustración con el encargado de la aerolínea? Ella no tiene control de lo que está pasando. Usa tu tiempo para estudiar, conocer a otros pasajeros, ¿por qué estresarse? Eso hará que las cosas se pongan peor.

Ahora ya conoces el principio 90/10. Aplícalo y quedarás maravillado con los resultados. No perderás nada si lo intentas. El principio 90/10 es increíble. Muy pocos lo conocen y aplican este principio.

¿El resultado?

Millones de gente están sufriendo de un estrés que no vale la pena, sufrimientos, problemas y dolores de cabeza. Todos debemos entender y aplicar el principio 90/10.  
¡Puede cambiar tu vida!

Disfruta...

## CAPITULO 4. MODELO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EQUIPO

Se ha comprobado que una estrategia de gran éxito para el mejoramiento de la calidad es el trabajo en equipo: la participación de todos los empleados en la solución de problemas.

Sabemos que trabajar en equipo no es lo mismo que trabajar en grupo. El trabajo en equipo requiere del conocimiento de las habilidades y características de cada uno de sus integrantes, así como de la utilización de una metodología de trabajo y herramientas de solución de problemas. El beneficio de trabajar en equipo radica en la consecución de un resultado con el efecto de sinergia.

El efecto de **sinergia** se logra cuando los miembros de un equipo hacen uso de las mejores habilidades de cada uno y logran un resultado superior al mejor resultado individual.

Para la solución eficiente de los problemas de una organización, es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Los efectos de un problema se presentan normalmente en varios departamentos.;
- Su análisis demanda una mezcla de habilidades y especialidades diferentes.
- Las decisiones y creencias deben ser respaldadas por hechos (de preferencia estadísticos) que aseguren su validez.

- Una solución definitiva y de raíz se obtendrá con apoyo y con la asignación de recursos y tiempo.
- La implementación de la solución debe afrontar la resistencia al cambio.
  - El 85 por ciento de los problemas son responsabilidad de la administración.

Existen, básicamente, dos tipos diferentes de equipos de tra-bajo:

- **Los grupos naturales:** formados por personas de un mismo departamento que trabajan en la solución de problemas internos con poca influencia en otros departamentos.
- **Los equipos interdepartamentales:** con la participación de funciones de diferentes departamentos o direcciones que reciben los efectos del problema o de su posible solución.

Al atacar los problemas con equipos interdepartamentales, se enriquecen las habilidades y conocimientos con que cuenta el grupo para resolver el problema. Además, se involucra, desde un principio, a departamentos cuya colaboración será necesaria en el momento de poner en práctica la solución.

Los Círculos de Calidad —ya estudiados— son un tipo de equipos de trabajo, utilizado y difundido por los japoneses. Los Círculos son formados por empleados que se reúnen para atacar los problemas de su área, generalmente mediante herramientas estadísticas conocidas como las Siete Herramientas Básicas de Calidad.

### ***Normas para el trabajo en equipo***

- Aprecie que las diferencias de opiniones son el impulso para llegar a la mejor solución posible.
- Evite cambiar de opinión sólo por lograr acuerdos y evitar conflictos. Analice y contraste los argumentos de cada opinión.
- No defienda decisiones sólo porque son suyas.
- No defienda decisiones sólo porque son suyas.
- Llegue a un consenso, a través del análisis de los diferentes puntos de vista y del convencimiento lógico.
- Motive la participación de todos los miembros del equipo.

### **MODELO DE MEJORA CONTINUA**

La administración de la calidad no es otra cosa que el hacer realidad en una organización que persiga un mismo fin común, conceptos como el trabajo en equipo, la prevención, el liderazgo participativo, la búsqueda de la satisfacción del cliente, el control del proceso, la medición y la mejora continua planeada y desde el diseño. Todo esto apoyado sobre una base de valores compartidos.

Las organizaciones, sean fábricas, bancos, escuelas u oficinas gubernamentales, deben seleccionar un modelo que sirva de receta a todos los miembros de la organización para implementar estos conceptos. Este modelo debe cubrir todas las áreas que marcan los criterios del Premio Nacional de Calidad; a veces hay que usar varios modelos o combinar herramientas. El modelo conformado por cada organización debe servir para facilitar la comunicación y el entendimiento de la cultura de calidad entre todos los miembros de la organización.

Como hemos visto, existen muchos modelos y metodologías. Algunas organizaciones desperdician mucho tiempo tratando de decir cuál es la mejor, pero a lo largo de las experiencias en donde hemos visto historias de fracasos y éxitos, lo más importante no es la selección de la metodología, sino la aplicación de ésta. El compromiso de todos los miembros para que a través de la metodología seleccionada, se logre hacer realidad los valores de calidad en la misma.

Para efectos de realizar un programa de calidad, no existe una regla específica en cuanto a la selección de un modelo; esto dependerá de las preferencias de los líderes de la empresa. En nuestro caso, para resolver una problemática, utilizaremos el modelo diagramado a continuación.

Nominación de problemas de calidad

Prueba de necesidad

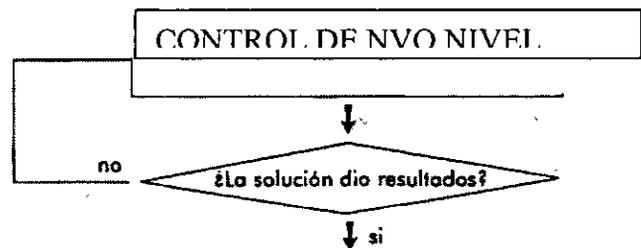
Priorización de proyectos

Formación de un equipo de ataque

Diagnóstico del problema  
Comprobación de causa-efecto

Solución del problema  
(Comprobación propuesta-efecto)

### Implementación de la solución



## ***CAPITULO 5***

### ***1. Nominación de problemas de calidad***

En esta etapa se analizan las **áreas de oportunidad o proyectos de mejora** a realizar en una determinada área de trabajo, utilizando diferentes metodologías. La actividad debe efectuarse cuando menos una vez al año durante el proceso de planeación del área.

*Herramientas:*

- Negociación de requisitos con los clientes
- Quejas y sugerencias externas
- Lluvia de ideas internas
- Costos de calidad
- Análisis de indicadores del proceso

### ***2. Prueba de la necesidad***

En esta etapa se valida la existencia de las áreas de oportunidad o proyectos de mejora que se pretende atacar por medio del análisis de los diferentes indicadores o bien, de información obtenida directamente de los clientes. Durante la misma, es importante cuantificar el tamaño de la mejora a lograr.

*Herramientas:*

- Indicadores
- Costo de calidad
- Encuesta de satisfacción

### ***3. Priorización de proyectos***

La priorización de los proyectos es uno de los procesos más importantes durante la planeación de cualquier área. Nos permite realizar una óptima aplicación de los recursos, por medio de la selección ordenada de proyectos de acuerdo con los beneficios a capitalizar en cada uno de ellos. ...

*Herramientas:*

- Principio de Pareto
- Técnica de nominación grupal

### ***4. formación de un equipo de ataque***

Habiendo seleccionado los proyectos que se implementarán, se procede a determinar los equipos de trabajo para cada uno de ellos. La correcta formación de los equipos permite asegurar el éxito de la definición e implementación del proyecto de mejora. Pueden ser equipos de trabajo naturales: definidos con anterioridad para la operación normal del área, o bien, ínter departamentales: integrados particularmente para la solución de un problema específico.

### **5. Diagnóstico del problema (comprobación causa-efecto)**

Aquí se analiza la problemática a resolver, con el fin de conocer a fondo las áreas de oportunidad que se han de capitalizar con el proyecto. Es una etapa fundamental ya que una correcta evaluación de las mismas permitirá tomar las medidas adecuadas para la implementación del proyecto. Si el diagnóstico no es correcto, las medidas de mejora tampoco lo serán.

#### *Herramientas:*

- Diagrama causa-efecto
- Análisis de problemas
- Estratificación
- Diseño de experimentos

### **6. Solución del problema (comprobación propuesta-efecto)**

La presente etapa se divide en varios procesos:

1. Desarrollo de una teoría de solución o mejora de la problemática definida en el proceso anterior.
2. Comprobación, en forma piloto, de la eficacia de la teoría desarrollada.
3. Definición del plan de implementación del proyecto de mejora, incluyéndose: acciones, metas, responsables y fechas compromiso.

#### *Herramientas:*

- Administración de proyectos
- Ruta crítica del proyecto
- Desglose estructurado de trabajos (DET)
- Gráficas de Gantt
- Indicadores

### **7. Implementación de la solución**

Se realiza el proceso de implementación del proyecto bajo un programa calendarizado de actividades donde se incluya a los responsables. La definición del equipo que pondrá en marcha el proyecto es vital. También lo será dar un estricto seguimiento al proceso de implementación, por medio de indicadores definidos con anterioridad.

#### *Herramientas:*

- Administración de proyectos
- Ruta crítica del proyecto
- Desglose estructurado de trabajos (DET)
- Gráficas de Gantt
- Indicadores

### **8. Control en el nuevo nivel**

Una vez implantado el proyecto de mejora, es necesario conducir una etapa de monitoreo en el nuevo nivel alcanzado, y así asegurar si se lograron los objetivos propuestos inicialmente. Concluido este proceso, se vuelve a analizar la problemática

---

(Etapa 1) para buscar nuevas áreas de oportunidad que permitan el proceso de mejora continua, o sea, se vuelve un ciclo que no tiene fin. *Herramientas:*

- Indicadores
- Hojas de control
- Gráficas de control
- Histograma

### ***Normas para el trabajo en equipo***

- Aprecie que las diferencias de opiniones son el impulso para llegar a la mejor solución posible.
- Evite cambiar de opinión sólo por lograr acuerdos y evitar conflictos. Analice y contraste los argumentos de cada opinión.
- No defienda decisiones únicamente porque son suyas.
- Llegue a un consenso, a través del análisis de los diferentes puntos de vista y del convencimiento lógico.
- Motive la participación de todos los miembros del equipo.

### **Temas de reflexión y discusión grupal**

1. Por que debemos continuar con la búsqueda de la mejora del servicio?
2. ¿De qué manera se pueden aplicar en lo personal el cambio hacia la Calidad?

---

**Los principios del Sun Tzu aplicados a tu empresa****LaExcelencia.com****ElExito.com**

**Existe una cierta similitud entre el mundo de la guerra y el de los negocios, por lo que en muchas circunstancias, no cabe duda de que algunas estrategias o técnicas de la guerra, pueden ser aplicables a los negocios, o empresas con deseo de éxito y liderazgo.**

- 1. Aprender a combatir.** En la actualidad la competencia es mayor, más agresiva e inevitable. Solo permanecerá en el mercado la organización que esté debidamente preparada en todos sus niveles.
- 2. Liderazgo.** El Líder marca el camino con el ejemplo, se involucra y se compromete; con sus clientes internos y externos.
- 3. Hacerlo bien.** La mayor ventaja competitiva de la organización, se basa en una adecuada planificación. Sin embargo lo que demuestra el éxito o el fracaso son los resultados. 'Se avanza cuando hay ventaja; se detiene cuando no la hay.
- 4. Conocimiento de los hechos.** Se debe disponer de información confiable y suficiente. Solo así se tomarán las decisiones oportunas y adecuadas. No se parte de supuestos.
- 5. Prepárese para lo inesperado.** La competencia siempre está presente, aún no atacando. Obsérvela de cerca. Refuerce las áreas débiles de su organización.
- 6. Aproveche todas las oportunidades.** Una victoria se puede lograr con una acción rápida. La innovación y la velocidad son decisivas. Haga las cosas sencillas, siempre que pueda. "No derroche su tiempo y sus recursos"
- 7. La unión.** Cuando todos los integrantes están unidos para conseguir un propósito; nada los detiene. Las personas se motivan por las expectativas de triunfo; prepárelas, impúselas y trátelas bien,
- 8. Hágalo mejor cada vez.** La mejora continua e innovadora, pueden representar la victoria o la permanencia en el mercado.
- 9. La coordinación.** La organización y la comunicación entre las personas; son dos armas para lograr la victoria. Empléelas cuidadosamente: así siempre estarán en su posición y sabrán que hacer ante cualquier situación.
- 10. No declare sus intenciones.** Su organización será más fuerte, si su competencia sabe menos de lo que ustedes desean lograr. Sea sutil en sus estrategias, así su competencia no será capaz de prevenirse contra ellas.

Gracias por tu participación

Lic. Irma Guadarrama Romero  
grirma72@yahoo.com.mx