



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

SUPERVISIÓN EFECTIVA

Del 14 al 18 de Octubre del 2002

APUNTES GENERALES

CI-405

Instructor: Ing. José Luis Rangel Aguilar
SECRETARÍA DE SALUD
OCTUBRE DEL 2002

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

División de Educación Continua FACULTAD DE INGENIERÍA



Curso de Supervisión Efectiva

Duración: 20 horas
Periodo: Del 14 al 18 Octubre/2002
Horario: 09:00 a 13:00 horas
Instructor: Ing. José Luis Rangel Aguilar.

Tabla de Contenido

0.	Objetivos.	4
0.1.	Metodología.	4
0.2.	Evaluación.	4
1.	Introducción.	5
1.1.	¿Qué es un equipo de trabajo?.	5
1.2.	Relación Superior – subordinado.	7
1.3.	Importancia del adecuado manejo del personal.	8
1.4.	Comunicación, plataforma del buen manejo del personal.	9
1.5.	Importancia de la Supervisión	12
2.	Técnicas de Supervisión por actores.	12
2.1.	Conservación y desarrollo de la autoestima.	12
2.2.	Atención a la conducta y no en la personalidad.	14
2.3.	Uso de técnicas de refuerzo para forjar la conducta.	14
2.4.	Escuchar activamente para mostrar comprensión.	15
2.5.	Establecimiento de metas firmes y conservación de la comunicación.	15
2.6.	Descripción y explicación de modelos.	16
2.7.	Motivación del empleado con problemas de desempeño.	17
2.8.	Conservación del desempeño deseado.	18
2.9.	Solución de conflictos entre empleados.	19
2.10.	Reducción de la resistencia al cambio.	26
3.	Técnicas de supervisión por procesos.	27
3.1.	Técnica basada en la memoria.	27
3.2.	Técnica basada en la Supervisión de los procesos	28
4.	Método Estratégico de Supervisión Directiva.	29
4.1.	Documentar los procesos a supervisar.	29
4.2.	Diagnóstico plural del estado actual de los procesos.	29
4.3.	Matriz de factores favorables y desfavorables en el proceso de la	30

	operación a supervisar.	
4.4.	Estrategias para potenciar los factores favorables y enfrentar los desfavorables en la supervisión.	30
4.5.	Operación del proceso de Supervisión.	32
4.6.	Diseño de indicadores y estándares de evaluación del proceso de evaluación.	33
4.7.	Seguimiento, control y evaluación del proceso de supervisión.	34
5.	Bibliografía.	37

0. **Objetivos.**

Al finalizar el curso, los participantes estarán en capacidad de supervisar eficaz y eficientemente al personal bajo su mando y dirección a fin de lograr que los procesos de trabajo operen bajo una plataforma de excelencia en el logro de los objetivos institucionales, aplicando las técnicas de supervisión por actores y procesos administrativos, operativos y de servicios públicos.

0.1. **Metodología.**

El curso principalmente se llevará con ejercicios prácticos, para que los participantes a través del intercambio de conocimientos con el grupo y la asesoría del instructor identifiquen la supervisión actual y la comparen con la metodología presentada.

Se desarrollarán talleres de trabajo, lecturas comentadas y ejercicios individuales orientados a la aplicación de experiencias y técnicas vivenciales que complementen la información recibida y posibiliten una supervisión del trabajo acorde las características propias del área que compete a cada uno de los participantes.

0.2. **Evaluación.**

La evaluación del curso se realizará de manera permanente, durante el desarrollo de los temas y cumplimiento de los objetivos; con la diaria retroalimentación que se dé entre los participantes y los instructores percatándonos así, de las habilidades y destrezas de cada individuo para sacar provecho de ello.

1. Introducción.

En toda organización se identifica la relación **Superior – Subordinado**, lo cual implica interactuar con personas en las que habrá que delegar funciones y actividades que contribuyan a lograr los objetivos de la dependencia ya sean de corto, mediano o largo plazo. Esta relación y el fin de la misma conlleva a la actividad de **Supervisión** como un mecanismo que permite detectar las desviaciones en tiempo y forma, y tomar acciones para lograr las metas establecidas, procurando que los recursos asignados sean utilizados de acuerdo a lo programado, cuando se logra esto se dice que la Supervisión a sido **Efectiva**.

Para lograr lo anterior el presente Manual describe de manera metodológica la supervisión por actores y por procesos, concluyendo con elementos que le permitan al Superior (o Responsable) llevar a cabo una **Supervisión Efectiva**.

1.1. ¿Qué es un equipo?

Un grupo se define como dos o más individuos, que interactúan y que son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. Formal significa aquí definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y dependen de ellas. En cambio, los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa.

Bajo las relaciones formales en cada organización existe un sistema más complejo de relaciones sociales consistentes en muchas organizaciones informales. Esto se refiere a la socialización de los empleados cuando existen muchos grupos informales diferentes nos referimos a ellos como la organización informal, que constituye una influencia poderosa para la productividad y la satisfacción en el empleo.

Los grupos pueden subclasificarse en grupos de mando, de tareas, de intereses o amistad. Los grupos de mando y de tareas dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales.

- A. **El Grupo de Mando** esta determinado por el organigrama de la organización o dependencia. Se compone de los subordinados que reportan directamente a un gerente o responsable del área o actividad.

- B. **Los Grupos de Trabajo**, también determinados por la organización, representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo. Sin embargo, no están limitados a su superior jerárquico inmediato.

- C. Las personas que pertenecen o no a un grupo demando o trabajo pueden afiliarse a fin de alcanzar cierto objetivo que desean. Surge así el **Grupo de Interés**

- D. A menudo surgen los grupos porque los miembros poseen una o más características comunes. A esos grupos los llamamos **Grupos de Amistad**.

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. Hemos de reconocer que esos tipos de interacción si bien informales, pueden llegar a afectar el comportamiento y el desempeño.

El equipo de trabajo es la reunión de un grupo de personas cuyos fines es obtener un objetivo, meta, producción, resultado y tareas específicas.

Un equipo cuenta con características que lo diferencian de un grupo:

- a. Los equipos tienen una **relación estrecha**;
- b. Tienen una meta aparte de sus objetivos individuales;
- c. Examinan su **interacción** cada vez que lo consideran necesario;
- d. Son interdependientes en las tareas del grupo;
- e. Tienen hacer hincapié en el sentimiento de **“nosotros”** cuando se refieren al equipo.

1.1.1. Naturaleza de los equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio - afectivo en un clima de respeto y confianza.

Los equipos de trabajo se consideran fenómenos que están presentes en las actividades cotidianas de la vida, que se espera ocurran en ciclos predecibles es decir, cada etapa o cada periodo es considerada un ciclo. El desenvolvimiento de cada equipo sigue un curso de desarrollo algo similar al de una persona desde la lactancia hasta la madurez.

1.1.2. Origen de los equipos de trabajo.

Se remonta desde la aparición del hombre, cuando vivía en pequeños grupos buscando mejores condiciones de vida y sobretodo para sobrevivir a las diferentes condiciones climatológicas en las que se establecía,; al principio el hombre tenía la necesidad y curiosidad por descubrir diferentes territorios favorables siendo un grupo nómada. Una vez asentado en su "nuevo territorio" organizaban equipos de trabajo para la búsqueda de alimentos y de vestido. Al volverse más sedentario obligó a establecer mejores formas de trabajo y de equipo. Conforme fue interactuando con los demás miembros, el aprendizaje dentro del equipo permitió acrecentar los conocimientos y se volvió esencial para lograr mejores objetivos.

1.2. Relación Superior - subordinado.

El establecimiento de esta relación formalmente se da a partir de la organización y la dependencia que existe entre los integrantes del mismo, por lo cual es necesario que esta se observe con el siguiente esquema:



La dependencia es biunívoca es decir los logros de uno dependerán del otro y viceversa.

Esto nos demanda que el conocimiento de ambos actores es importante, y básica para lograr los objetivos de la organización.

Estos puntos a identificar son:

- Relación contractual,
- Manuales y procedimientos de la organización, vigentes,
- Organigrama del área y de la institución,
- Información básica del personal adscrito al área,
- Situación de la infraestructura y áreas de trabajo,
- Situación del equipo y material existente,
- Evaluación del equipo y material faltante,
- Programa de recursos,
- Otros.

De acuerdo a cada área se ponderan cada uno de los puntos descritos. Con la información anterior tenemos las bases para establecer las condiciones de la relación Superior – Subordinado, en condiciones reales.

1.3. Importancia del adecuado manejo del personal.

Como resultado del punto anterior, se obtiene para cada uno de los subordinados un perfil que permite al Superior establecer la relación con cada uno de ellos conociendo las limitaciones formativas, de actitud, contractuales, etc.

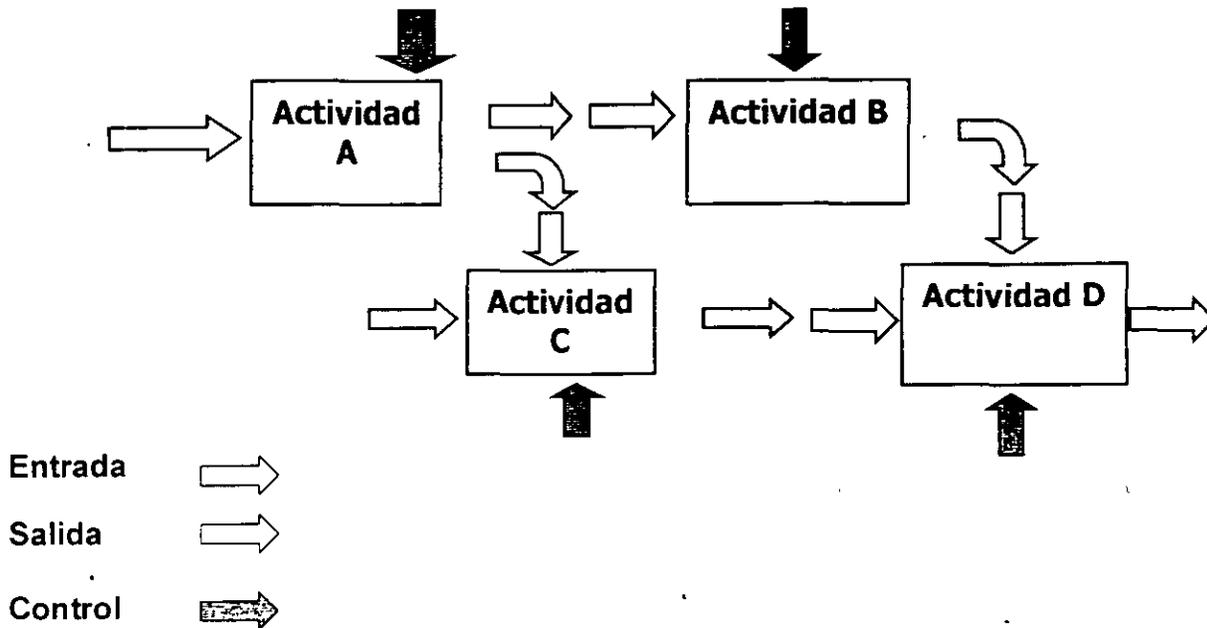
El conocimiento del personal y su entorno, permitirá poder establecer los controles adecuados de supervisión de acuerdo a la importancia de cada uno de las actividades (procesos) que se desarrollen para un fin o meta establecidas, el cual deberá ser medible y alcanzable.

En los casos en los cuales por necesidades extraordinarias se recurre a un subordinado que no cubra el perfil en cualquiera de los puntos establecidos, se determinará la supervisión directa por parte del responsable del proceso o si es necesario del área.

- Ejemplo: Si el proceso es la recepción de un equipo para el área y se tiene que realizar con personal con que se cuenta en ese momento, se establece un control anticipadamente, que es una lista de cotejo (check list), que permita al responsable del área identificar si se llevo

correctamente la recepción del equipo y a la vez evaluar al subordinado en los resultados de la actividad.

Gráfica de Proceso



1.4. Comunicación, plataforma para el buen manejo del personal.

“El proceso de comunicación es muy importante en una relación Superior - Subordinado ya que las personas no hablan libremente con aquellos que no escuchan; no tiene sentido hacer preguntas si no se presta atención o está ocupado cuando se recibe la respuesta”.

Sin embargo un superior o subordinado que escucha puede beneficiarse de esto, ya que se puede fomentar:

- Una mejor relación desde el punto de vista del entendimiento de los demás que componen el sistema y los problemas, ya que lo que el emisor está diciendo es importante e informativo.
- Una toma de decisiones sobre la base de información más completa y precisa.
- Una solución más objetiva de los problemas.

Ayudas para escuchar más efectivamente:

Eliminar distracciones: Ruido de fondo, disturbios, incomodidad en el entorno, falta de tiempo, voz tranquila, barreras de comunicación. Trate de ser objetivo en vez de tolerar este tipo de situaciones.

Escuche el contenido: Concéntrese en el tema central de lo que esta escuchando y se está diciendo, si el mensaje del interlocutor es pobre, trate de compensarlo escuchando mejor en lugar de dejarse distraer por esto.

No emita Juicios: Espere hasta que haya recibido y entendido toda la información antes de evaluarla. No tome conclusiones prematuras y mantenga una mente abierta.

Escuche el contenido: Trate de extraer las principales ideas de lo que se está diciendo, trate de encontrar un vínculo y relaciónelo con su propio propósito, conocimiento y experiencia. No escuche solamente los hechos.

Use sus ratos libres. Nosotros pensamos aproximadamente cuatro veces más rápido de lo que hablamos, Trate de usar este tiempo libre para encontrarle sentido a lo que se está diciendo, en lugar de permitirle a su mente divagar.

Busque claridad. Si no ha entendido pida que le repitan o solicite una explicación. Tome ventaja de cualquier interrupción para resumir lo que se ha dicho; esto le ayuda a mantener concentración y le da una oportunidad para aclarar los malos entendidos.

Algunos malos hábitos que se deben evitar:

- Fingir atención mientras la mente divaga.
- Ocuparse en otros asuntos.
- Sobre reacción a palabras "pesadas", por ejemplo "interrupciones, golpes, ¡muy ocupado!".
- Escuchar sin mirar, agitarse nerviosamente.
- Interrumpir al interlocutor.
- Escuchar a medias las cosas que queremos oír, mientras no prestamos atención a las cosas que no nos gustan o estamos en desacuerdo.
- Usar el tiempo de escuchar para pensar y prepararse para la próxima oportunidad de hablar.

El Proceso de Comunicación:

QUIÉN COMUNICA	QUÉ COMUNICA	A QUIÉN COMUNICA.
EMISOR →	MENSAJE →	RECEPTOR
CODIFICADOR	DECODIFICADOR	BARRERAS DE LA COMUNICACION

Existe algo cuando una persona dice a otra algo y ésta lo asimila:

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.	1	PERSONA QUE REQUIERE TRANSMITIR ALGO. QUIÉN COMUNICA.
	2	
	QUÉ COMUNICA.	SABER LO QUE LE VA A DECIR A OTRA PERSONA.
	A QUIÉN COMUNICA	QUIÉN RECIBE EL MENSAJE

La comunicación debe servir a una función. Sus objetivos deben ser crear entendimiento y obtener una acción en la dirección escogida.

Ya que es la función de un mensaje el obtener una respuesta y producir una acción: El objetivo es el "mensaje" entonces los pasos para formular una comunicación efectiva son:

- Seleccione y desarrolle un objetivo (cuál es el propósito)
- Analice la audiencia (considere el receptor).
- Organice y estructure la idea (secuencia lógica de la concepción).
- Selecciones el medio de entrega (proceso de transmisión).
- Genere una respuesta (logro del objetivo).

“Finalmente, ya que el propósito del comunicador es ganar la aceptación de una idea, entonces la efectividad vendrá del desarrollo de la perspectiva del comunicador”.

1.5. **Importancia de la Supervisión.**

La importancia de la supervisión **no solo se debe orientar** en el logro de metas y objetivos, o en el de mostrar la autoridad del Superior, sino en el compartir los resultados con el Subordinado, y un elemento que se debe cuantificar y calificar es la de las experiencias en el ejercicio de actividades por parte del ejecutante, así como la competencia mostrada.

Si se consideran los puntos anteriores como resultado de la supervisión se obtendrá el logro de una meta u objetivo y el reconocimiento del Subordinado.

2. Técnicas de supervisión por actores.

2.1. Conservación y desarrollo de la autoestima.

Laboralmente todos los individuos contamos con valores, habilidades y competencias naturales o desarrollados por medio de la capacitación forma o informal, por lo cual es un buen principio para que el Superior promueva la conservación y desarrollo de la autoestima del Subordinado.

Parecería ser entonces que el motivador sea el desafío creativo, el estímulo del trabajo en sí y la posibilidad de continuar aprendiendo personalmente y en equipo. Una buena tarea que comienza con una extraordinaria sensación de bienestar sin duda terminara de una manera exitosa.

El flujo hace fácil lo difícil, si estamos felizmente concentrados y conectados en algo exigente, el gasto de energía cerebral es mínimo, paradójicamente es en los momentos de dispersión y aburrimiento cuando la actividad cerebral se dispersa, el cerebro esta super activado pero mal direccionado. En los momentos de flujo nos encontramos con una disminución cortical aunque los asuntos que nos ocupen sean difíciles.

Hay actitudes naturales en los individuos que ayudan grandemente a las personas o grupos, una de ellas es la presencia psicológica. En verdad esta actitud es una cálida ayuda hacia los demás a fin de que ellos mismos, en momentos de bloqueo encuentren elementos que tenían

pero no detectaban por su propia confusión. Esta "colaboración" es un ejemplo de la presencia emocional en las relaciones, sean ellas grupales o no. Para ejercerlo es imprescindible no estar discapacitado por la ansiedad para poder brindarse a los demás.

El estado llamado flujo es el que nos lleva naturalmente al perfeccionamiento dado que la libertad emocional que disfrutamos nos hace aprender permanentemente, permitiéndonos paralelamente iniciar nuevos proyectos o encarar acciones desafiantes.

Sucede que en las situaciones productivas felices se produce un estrés bueno, Goleman lo llama estrés que produce un "baño" de catecolaminas, sustancia que es activada por las glándulas suprarrenales, este "baño" incita al cerebro a la atención e interés, y lo mantiene listo para un esfuerzo sostenido lográndose así un estado de motivación "regado" por adrenalina.

Una forma que encuentran los estados de motivación y de presencia psicológica es lo que se conoce como afiliación, entendiéndose por ella la vocación al disfrutar del prójimo, cosa que se da normalmente en las profesiones relacionadas con los servicios, como son la enfermería, medicina, enseñanza, etc.. Esta motivación que es un objetivo en si mismo, llevada a campos mas generales es muy conveniente para fortalecer las relaciones grupales. Fainstein le da a afiliación un sentido diferente al de Goleman, entendiéndolo como tal a "aquella modalidad primaria por la cual un integrante forma parte inicial de un grupo" asociándola para este caso al concepto de pertenencia "sin pasar a momentos distintos de integración".

Hemos visto hasta aquí en forma dispersa varias y diferentes aptitudes motivacionales, Goleman las resume así:

- Deseo de Triunfar
- Compromiso
- Optimismo e Iniciativa

- Las personas con afán de triunfo llevan consigo la esperanza de mejorar o destacarse, se orientan hacia los resultados con auto metas fijadas luego de calcular los riesgos que ellas demanden, buscan reducir la incertidumbre para desempeñarse mejor a la vez que aprenden sobre la marcha logrando así una excelente realimentación; Fainstein al referirse a la

percepción del logro de metas considera: "los equipos que avanzan sobre la consecución de sus metas o resultados tienen mayor nivel de satisfacción que aquellos que no lo hacen o tienen obstáculos para alcanzarlos". Lapassade hablando del juramento y con palabras de Sartre dice "es el comienzo de la humanidad" es el momento en que "somos hermanos", luego afirma "el juramento es el poder de cada uno sobre todos y de todos sobre cada uno".

2.2. Atención en la conducta y no en la personalidad.

Las actividades requieren, como se hablo en puntos anteriores, de un perfil en el que van implícitos la conducta y la capacidad y como motor de estos la actitud de los individuos, sin embargo existen variables que agregan características que permiten identificar personalidades únicas en cada uno de los individuos, bajo condiciones similares de trabajo.

La evaluación de la ejecución de los procesos y como resultado las metas logradas, deben considerar a la conducta, como un elemento que nos determinara en gran parte lo que esperamos del individuo subordinado, por lo cual la personalidad será una condición que no determine la evaluación del personal.

2.3 Uso de técnicas de refuerzo para forjar la conducta.

Las técnicas comunes y habitualmente aplicadas, más por inducción o experiencia, por parte de los superiores son:

- Aplicación de los reglamentos de trabajo.
- Identificación de necesidad de capacitación y aplicación de programas de capacitación
- Motivación personal.
- Concesiones por convenio de ambas partes.
- Ejemplo del superior o responsable del área.
- Otros.

Definitivamente de acuerdo al perfil definido para los subordinados, es necesario que el superior identifique de manera congruente la técnica a aplicar, sin que esto llegue a ser motivo de conflicto en el área.

2.4. **Escuchar activamente para mostrar comprensión.**

Como se menciona en el punto 1.4 del presente manual la comunicación es una necesidad que hay que estar continuamente practicando, en este punto se complementa lo descrito con la sugerencia siguiente; No solo basta escuchar como parte de la comunicación, la manera de complementarlo de una manera efectiva, es realizando actividades que permitan al emisor sentir que está siendo atendido y que su mensaje es importante, estas actividades pueden ser, de acuerdo a las condiciones situacionales:

- Tomar nota de lo más relevante del mensaje, y comentarlo con el emisor.
- Realizar un gráfico o diagrama que permita que el emisor se encuentre satisfecho que su mensaje ha sido recibido y traducido correctamente.
- Dirigirse al lugar, si es que procede, al cual se refirió el emisor, para constatar el mensaje.
- Si es conveniente y no crea una situación más complicada, promover una pequeña reunión para ventilar los temas tratados.

Con estas acciones se habrá invertido un tiempo que puede ser valioso en el transcurrir del proceso ya que el subordinado estará seguro de que sus opiniones son tomadas en cuenta.

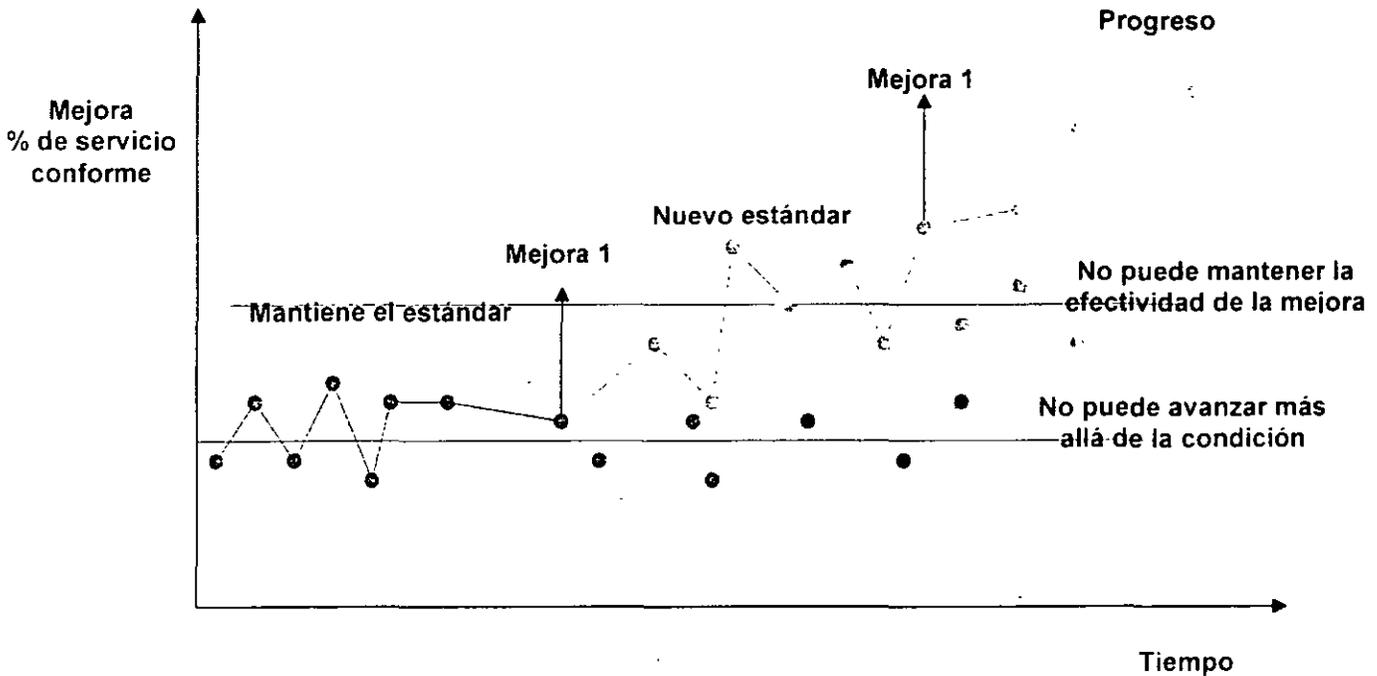
Con lo anterior descrito no necesariamente se tiene que dar la razón al subordinado, pero sí la atención requerida.

2.5. **Establecimiento de metas firmes y conservación de la comunicación.**

Un punto importante en toda organización es el establecer objetivos, los cuales están diseñados para satisfacer a su vez las políticas establecidas, en este caso el programa de gobierno, y que a veces no se encuentran explícitamente documentadas, sin embargo la experiencia y sensibilización del titular o responsable del área permite que estos sean interpretados y llevados a cabo en su administración.

Para lograr estos objetivos lo más fielmente posible, es que los mismos sean **Alcanzables y Medibles**, con estas dos condiciones será posible establecer metas congruentes y orientadas

al cumplimiento de los mismos lo cual nos permitirá obtener un ciclo de mejora continua como se muestra en el siguiente gráfico:



El logro de las metas propuestas y la definición de las siguientes, debe mantener la comunicación entre Superior – subordinado de manera constante, esto se logra cuando al establecer tiempos de cumplimientos se realizan reuniones que permita a todo el personal conocer los resultados del periodo previamente establecido, para conocer sus logros y determinar las acciones correctivas o preventivas necesarias para retomar el rumbo.

A

2.6. Descripción y explicación de los modelos.

Un orden dentro de la comunicación Superior – Subordinado, es la definición de los objetivos, establecimiento de metas, identificación de recursos, asignación de responsabilidades, elaboración de programas, interrelación con otras áreas, y definición de controles para su seguimiento y monitoreo, . agendar las reuniones de seguimiento, y otros de acuerdo a las necesidades del área.

El orden anterior es un modelo que se debe difundir, asegurándose que ha sido distribuido a todo el personal. Cada mando medio o superior establece este modelo de acuerdo a su

experiencia, su formación y prioridades que tenga, la carga de trabajo, el personal con que cuenta, etc.; por lo anterior es obligatorio que se lleve a cabo una reunión en el cual se describa y explique aquellos puntos que no se tengan claros por el personal subordinado, con lo cual se asegura que ha sido bien difundido como va a funcionar el modelo (sistema).

Es recomendable que se identifique los procesos críticos para prever posibles desviaciones al logro de metas y objetivos., y se puedan tomar acciones que prevengan estas contingencias.

2.7. Motivación del empleado con problemas de desempeño. La motivación es un concepto amplio que se base en teorías de personalidad y conducta, por lo cual en este presente curso solo se orientará hacia la identificación de personal inconforme o con otras metas y objetivos que poco ayuden al logro de las establecidas en el área.

La motivación se determinará en base a una conveniencia Superior – Subordinado – Organización, lo cual hace que el responsable tienda a dedicarle más tiempo del aconsejable, por lo cual es necesario plantear las condiciones en las cuales se puede obtener un desempeño que sea real a la situación que se guarda con este o estos empleados, así no se considerará un desempeño teórico a la realidad evitando tener incumplimientos por esta actitud.

Sin embargo el superior debe agotar las posibilidades, dentro de los recursos con que la organización cuente, y aún continuar actualizándose en poder promover el cambio de mejorá en el desempeño del Subordinado.

Un procedimiento para motivar al empleado es:

1. Sensibilización por el trabajo en equipo. ¿Cómo cambiar actitudes a favor del trabajo individual por actitudes de simpatía hacia el trabajo en equipo?
2. Promoción del avance del proceso de equipo . ¿Cómo se propicia que el grupo pase de la suma de personas a la colaboración de éstas para producir sus propios metas.

3. Formación de actitudes y habilidades para el estudio crítico. ¿Cómo conseguir que el equipo disponga de las habilidades para analizar, criticar, resumir, sintetizar, expresarse, producir, crear, etc.? ¿Es necesario que como prerrequisito posea estas habilidades a nivel individual?
4. Elaboración colectiva de las informaciones que reporta la realidad concreta. ¿Cómo lograr mejores aproximaciones a la realidad?
5. Adquisición de habilidades para exponer y difundir las elaboraciones y conocimientos en equipo. ¿Cómo auspiciar la adquisición de habilidades para exponer y difundir las habilidades.
6. Evaluación de los procesos y sus productos. ¿Cómo ir reorientando el proceso de trabajo por las mejores vías de consecución?

El trabajo en equipo requiere de un trabajo individual, de gran consistencia y calidad.

2.8. **Conservación del desempeño deseado.** El mantenimiento del desempeño de acuerdo a las metas logradas y objetivos alcanzados, esta basado en haber desarrollado una cultura de participación de todo el personal en problemas que se encuentren en el ámbito del subordinado.

El aplicar sistemáticamente los procedimientos, en la ejecución de las actividades que sirven de mejora y, estas son difundidas y ponderadas por el responsable del área, crean en el Subordinado un concepto de posesión, por "su" trabajo realizado, lo cual lo va comprometiendo a su mejora continua.

Definitivamente como se muestra en el gráfico de 2.5, para lograr un sostenimiento en lo logrado es establecer nuevas metas y ajuste de objetivos.

2.9. Solución de conflictos entre empleados.

La palabra latina "conflictus" deriva del verbo *fligere* e *inflictum* que significa chocar. En la naturaleza y en la cultura, ningún aspecto se libra del conflicto. El conflicto surge del desacuerdo respecto a los métodos y formas con que se alcanzan determinadas metas.

Una de las partes constantes dentro de nuestra vida diaria son los conflictos que nos ocasionan constantemente la forma de pensar del otro o la forma de lograr alguna meta. Resulta fundamental poder entender las funciones del conflicto y las ventajas de crecimiento que trae consigo si se sabe llegar a una negociación clara.

La experiencia demuestra que las negociaciones en las que se obtienen mejores resultados, son aquellas donde los participantes se dedican a explorar los intereses de las partes involucradas, a desarrollar opciones creativas y a apoyar a estas últimas, con criterios objetivos de legitimidad, ajenos a la voluntad de los negociadores.

El conflicto se origina por diversas causas:

- a. Subjetividad en la percepción: las personas captan de diferentes maneras una misma situación.
- b. Información incompleta: Cuando la persona sólo ha tenido acceso a una parte de los hechos y no se da cuenta de los demás,
- c. Fallas en la comunicación: cuando se envía un mensaje, la otra persona tiene que descifrarlo pero muchas veces hay contradicciones o errores en la captación.
- d. Falta de proporción entre necesidades y satisfactores: por ejemplo, en un departamento donde hay 3 personas encargadas de presentar un reporte de trabajo y sólo hay 1 computadora disponible.
- e. Diferencia de caracteres: una persona puede ser muy rápida y otra muy lenta, una ordenada y otra desordenada.
- f. Presiones: la inseguridad que produce miedo, tener una deuda por pagar, que haya una actitud autoritaria del jefe, etc.
- g. Compararse con otros: confrontar constantemente la forma personal de hacer las cosas con la manera en que otros las hacen, genera juicios y desgaste.
- h. Divisiones: dentro de un mismo lugar, unos evitan el contacto con otros.

- i. **Demasiada cercanía e interdependencia.** Hay personas que dependen tanto de otras o las hacen depender de ellas que llegan a estorbarse, de aquí grandes conflictos entre un matrimonio, entre madre e hija, etc.

Conflicto en las Organizaciones. Podemos distinguir dos tipos de conflicto:

- a. **Conflicto Interpersonal.** Son un serio problema porque afectan profundamente las emociones. Es necesario proteger la autoimagen y la autoestima contra el daño que los demás puedan ocasionarle. Cuando éstos conceptos de sí mismo se ven amenazados, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora. En ocasiones los temperamentos de dos persona son incompatibles y sus personalidades chocan; el conflicto así, nace de las deficiencias de comunicación o bien, de las diferencias en la percepción.
 - b. **Conflicto Intergrupalo.** Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas, y ocurre como en las pandillas juveniles: cada grupo quiere minar la fuerza del otro, ganar poder y mejorar su imagen. Los conflictos se generan por diferentes puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos, necesidad de sobresalir, etc. Por lo regular, en todo lugar de trabajo los recursos son limitados y la mayoría de los grupos piensan que necesitan más de lo que pueden conseguir, por lo que al escasear los recursos, existen ya las semillas del conflicto intergrupalo.
- **Causas psicológicas de los conflictos.** Entre otras, encontramos que las personas desean una cosa pero en la realidad los recursos disponibles para satisfacer esa necesidad son otros. Se genera entonces una fricción porque encontramos dos fuerzas opuestas que se encuentran al mismo tiempo jalando hacia lugares distintos. Se encuentran elementos involucradas como la ansiedad, la autocrítica, el miedo, etc. De esta forma, se ocasiona un grado de estrés que de no darle salida adecuada, puede generar agresión o frustración.
 - **Causas laborales de conflictos.** En las organizaciones es inevitable el conflicto entre distintos intereses y, en ocasiones el grado de conflicto es considerable. Puede surgir de

diversas fuentes: por un cambio organizacional, por choques de personalidad, por valores diferentes, por amenazas en el estatus, y por percepciones contrarias.

La negociación herramienta necesaria para la mediación al dirimir conflictos.

Concepto de negociación. Es un proceso en el que dos o más partes acuerdan un intercambio de bienes o servicios tratando de pactar el valor que dicho intercambio tiene para ambos. O bien, se considera como la habilidad de manejar un conflicto alcanzando resultados mutuamente satisfactorios. En toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: el tipo de comunicación y la relación de trabajo que los negociadores sean capaces de establecer y toda negociación tiene como base, el logro de una meta.

Tipos de negociación. Básicamente, existen dos tipos de negociación: explícita y tácita. En la explícita, que es más notoria, las partes involucradas no necesariamente actúan racionalmente o conocen sus preferencias así como valores propios y del otro, sin embargo, se comunican abiertamente, estableciendo sus demandas, preferencias, pidiendo información, dando propuestas y haciendo concesiones. En las negociaciones tácitas, los mensajes se transmiten entre o a través de los negociadores indirectamente en forma de signos, o insinuaciones, pueden emplearse palabras para enviar un mensaje entre líneas o bien, pueden usarse solamente signos, gestos y señales

Formas comunes que adopta la negociación en las instituciones. Las organizaciones o instituciones negocian las disposiciones contractuales con los sindicatos, la manera de prevenir y evitar la contaminación ambiental, el ausentismo, la asignación de ciertas actividades específicas, etc. y por lo regular se tiende a asignar tareas o funciones y no a evaluar la capacidad individual de las personas. Estas situaciones de negociación están determinadas por tres características generales:

- a. Existe un conflicto de intereses entre dos partes o más, lo que una parte quiere no siempre es lo que la otra parte quiere.
- b. Se carece de una serie de reglas o procedimientos establecidos para resolver el conflicto o bien, las partes prefieren trabajar fuera de una serie de reglas y procedimientos para inventar su propia resolución del conflicto.

- c. Las partes, al menos en el momento, prefieren llegar a un arreglo en lugar de pelearse abiertamente, hacer que un bando deje de hacer algo, terminar definitivamente con un contrato o presentar su disputa para que resuelva una autoridad superior.

Negociación interindividual. Este tipo de negociaciones se llevan a cabo entre una persona y otra. La forma de plantear un acuerdo final puede concluir con una mejor comunicación entre las partes y por lo tanto, incrementar la calidad del trabajo que se desempeña.

Negociación intergrupala. Se realiza entre un grupo de trabajo y otro grupo o área de la institución. Se ponen en juego intereses de tipo grupal y se trata de lograr metas que satisfagan no a cada individuo en particular sino que beneficien el grupo en su conjunto.

La asertividad en las negociaciones. Negociar con un estilo asertivo, ni duro ni blando, propio de una posición realista, un estilo basado en principios, significa seguir algunos preceptos fundamentales que sirven de guía general de conducta en todas las negociaciones en que se participa. La asertividad es la habilidad de tratar un tema con la persona correcta, decir lo correcto en el lugar correcto y en el momento correcto. No significa necesariamente hacerse amigos, o invitar a la otra parte a cenar en casa sino lograr que los participantes de la negociación sean capaces de superar sus diferencias de forma civilizada y asertiva, y, en especial, generar un clima de confianza y credibilidad que permita alcanzar los mejores resultados para las partes, no sólo a corto plazo sino también, a mediano y largo plazo.

Etapas del proceso de negociación. En toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: el tipo de comunicación y la relación de trabajo que los negociadores sean capaces de establecer. Por buena *comunicación* se entiende que las partes de una negociación logran un entendimiento claro y conciso de los mensajes, centrado en el principio de la funcionalidad y calidad de la información emitida. En lugar de comunicar **hacia** la otra parte, los negociadores se comunican **con** la otra parte. Y en lugar de sólo exponer sus argumentos, son también capaces de escuchar activamente, en un sistema de doble vía, retroalimentado, donde cada parte se asegura de haber entendido y haberse dado a entender. Ambas partes son capaces de plantear sus puntos de vista y conclusiones pero también de

explicarle al otro los datos de dónde los extrajeron y el razonamiento e interpretaciones que están detrás de ellos y que los generan. Ahora bien, por *una buena relación de trabajo* se entiende entablar un trato cordial y respetuoso con quienes se debe negociar. Se deben dirimir las diferencias de forma asertiva, es decir, ni sumisa ni agresivamente. Saber separar las personas del problema, respetarse, entenderse, comprenderse y aceptarse mutuamente como seres humanos, aún cuando se traten con firmeza los temas. Hay que ser capaces de manejar y equilibrar las emociones con la razón, saber construir un ambiente de confianza y credibilidad mutua.

Toma de acuerdos. Los acuerdos se toman una vez que las emociones entre ambos negociantes se han tranquilizado. Se aclaran las metas que desean lograrse, se establecen los beneficios que ambos tendrán al poner en marcha su acuerdo, de ser posible, se fijan fechas para su cumplimiento y se propone un seguimiento para evaluar cómo van marchando las cosas.

Seguimiento. Esta parte es fundamental porque permitirá a las personas involucradas, seguir la ruta que su negociación ha tomado, pudiendo evaluar si las decisiones o acuerdos han sido los más adecuados para resolver su conflicto. El seguimiento debe tener cierta periodicidad para poder ir haciendo las modificaciones necesarias o ir haciendo mejoras que quizá antes, no alcanzaron a contemplarse. Deben evaluarse los siguientes resultados:

<i>Haber satisfecho los intereses</i>
<i>Que haya sido una solución eficiente</i>
<i>Que fue legítima para todos</i>
<i>Que fue la mejor alternativa</i>
<i>Se plasmó como un compromiso realista</i>
<i>Hubo buena comunicación</i>
<i>Fortaleció el tipo de relación</i>

Estilos de negociar. Cuando se habla de negociar de manera adecuada o inadecuada, se hace referencia a la diferencia que existe entre negociar asertivamente y por principios y los estilos negociadores clásicos, blando o duro, que Decaro, J. llama estilo "Bambi" y estilo "Rambo". El estilo es el reflejo de una postura básica ante el mundo: está íntimamente

relacionado con una posición existencial: la forma como cada persona se percibe a sí misma y con relación a los demás.

*NEGOCIADOR SUAVE "BAMBI"	NEGOCIADOR DURO "RAMBO"
Piensa que los participantes son amigos	Piensa que los participantes son adversarios
Su objetivo es lograr un acuerdo	Su objetivo es la victoria
Hace concesiones para cultivar la relación	Exige concesiones como condición para mantener la relación
Es suave con las personas y con el problema	Es duro con el problema y con las personas
Confía en los otros	Desconfía de los otros
Cambia su posición con facilidad	Mantiene tercamente su posición
Hace ofertas	Amenaza
Da a conocer su última posición	Engaña respecto a su última posición
Acepta pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo	Exige ventajas unilaterales como precio del acuerdo
Busca la única respuesta: la que los otros aceptarán	Busca la única respuesta: la que él aceptará
Insiste en lograr un acuerdo	Insiste en su posición
Trata de enfrentar un enfrentamiento de voluntades	Trata de ganar en un enfrentamiento de voluntades
Cede ante la presión	Aplica presión

Modelos de negociación de Thomas Kilmann. Este modelo para el manejo del conflicto establece que los conflictos afectan al personal y a la dinámica de grupos que hay en un lugar de trabajo. Señala que las conductas conflictivas no son ni buenas ni malas sino que la resolución del conflicto es simplemente una cuestión de expansión de habilidades donde tiene que escogerse el conjunto de conductas más efectivas para una situación en particular. Nos brinda información sobre el estilo en que uno maneja el conflicto y establece cinco modelos de comparación: 1) *Competidor*: Alta asertividad y baja cooperación. La meta es "ganar" 2) *Evitador*: Baja asertividad, baja cooperación. La meta es "retrasar" 3) *Comprometido*: Moderada asertividad, y cooperación moderada. La meta es "encontrar un punto medio". 4) *Colaborador*: Alta asertividad y alta cooperación. La meta es "encontrar una situación de ganar-ganar" 5) *Servicial*: Baja asertividad y alta cooperación. La meta es "producir".

Tácticas de negociación. El manejo adecuado del conflicto puede llevarse a cabo por medio del Reencuadre o cambio de marco de referencia. Cambiar de marco de referencia* tiene que ver

* Fisher, Roger y William Ury: Getting to Yes, negotiating agreement without giving in. Houghton Mifflin Co. Boston, 1981.

* Término proveniente de Watzlawick, Weakland, Fisch. 1974.

con la habilidad de modificar la forma en que los hechos son percibidos o interpretados en una situación dada, de modo que, sin cambiar los datos de lo acontecido, cambia la interpretación, el sentido o significado que se le da y por ende, sus consecuencias. Reencuadrar significa cambiar el punto de vista conceptual o emocional con relación al cual es experimentada una situación y ubicarla en otro encuadre que se adecua igualmente bien, e incluso mejor, a los hechos de la misma situación concreta, modificando todo su significado. Existen dos tipos básicos de reencuadre: de contexto y de contenido. En el primero, la clave está en el tiempo y el lugar donde acontece un hecho. En principio, ningún comportamiento o acto es bueno o malo, útil o inútil, depende de la circunstancia, tiempo y lugar en que se haya llevado a cabo. Por ejemplo: Si alguien dice: "soy un desastre, siempre me olvido de las cosas". Un reencuadre de texto busca una circunstancia donde el olvido tenga una circunstancia útil o distinta a la de ser un desastre: olvidarse de los problemas y las desgracias es el secreto de una vida feliz, o más ecuánime. "No existen fallas, sólo retroalimentación" es una frase que reencuadra algo desagradable, inadecuado, inesperado o inconveniente que está ocurriendo como una herramienta útil, como un aprendizaje para una situación futura. En el reencuadre de contenido se deja el mismo contexto pero se propone otro significado para el contenido. ¿Qué otra cosa puede significar un objeto, una palabra, una situación, un comportamiento? ¿De qué otras maneras podría definirse algo? ¿Qué quiere decir lo sucedido?, etc. Por ejemplo: "somos los segundos, por eso nos esforzamos más". Este es un reencuadre genial donde ser segundos, algo aparentemente descalificador significa ser mejor para los clientes y se transforma en la piedra angular del plan de marketing de una empresa.

Estrategias de negociación, base de una buena mediación. Existen formas básicas para iniciar una negociación, una de ellas es "negociar por principios". Consiste en los siguientes puntos:

- a. Separar las personas del problema. Resolver el dilema de suave-duro tratando gentilmente a las personas y con firmeza los temas centrales, sin olvidar que "lo cortés no quita lo valiente". No deben confundirse las opiniones de las personas con su valor como seres humanos.
- b. Centrarse en los intereses, no en las posiciones. Descubrir qué hay detrás de lo que la gente quiere o necesita, para qué lo necesita o por qué. Explorar sus verdaderas necesidades, lo que realmente quiere conseguir, sus deseos, sus

anhelos, y lo que teme perder. Debe evitarse adoptar una posición extrema que no permita abrir opciones de solución.

- c. Inventar opciones de mutuo beneficio: Separar el proceso de inventar y crear ideas, el proceso de decidir. Desarrollar múltiples posibles soluciones, buscar formas creativas de agregar valor. Decidir después combinando las ideas que aporten más a los intereses de las partes.
- d. Insistir en usar criterios objetivos. Buscar un resultado basado en criterios objetivos ajenos a la voluntad o al capricho de las partes. Permanecer abiertos a razonamientos de este tipo, no dejarse manipular pero mantenerse ante lo justo y objetivo.

2.10. Reducción de la resistencia al cambio.

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre a nivel de la persona.

En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo, y por tanto la persona –a no ser que esto sea muy incómodo o sobremanera amenazador- busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial o emocional.

A nivel psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por:

- a. mecanismos de defensa de negación de la realidad.
- b. tendencia a percibir solamente aquello que conviene o es agradable.
- c. desconfianza.
- d. recelo de perder las cosas buenas actuales.
- e. inseguridad personal frente a lo desconocido.
- f. dependencia.

Frente a la resistencia al cambio, caben los siguientes procesos para reducirla o extinguirla:

- a. Información de hechos, necesidades, objetivos o probables efectos del cambio.
- b. Persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
- c. Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
- d. Expresión de los sentimientos y emociones unidos a la perspectiva de cambio.
- e. Consulta, y si fuera posible, participación, en los procesos de:
 - diagnóstico de la situación,
 - selección o decisión,
 - planeación de acciones resultantes.

3. Técnicas de supervisión por proceso.

3.1. Técnica basada en la Memoria.

Esta técnica es la menos recomendable, en ella se reflejan la falta de planeación, de seguimiento y evaluación de las actividades. Sin embargo es la que generalmente se encuentra difundida en nuestras instituciones de manera sistemática, con el argumento de que "todo urge", o de que tal área que conforma parte del sistema, no realiza sus funciones dentro de forma y tiempo, esta practica se presenta desde la alta dirección, pasando por los mandos medios y se refleja en los operativos, llegando en un mal o pésimo servicio al usuario o derechohabiente, por lo cual la supervisión basada en la memoria queda a discreción de lo más urgente en el momento, dejando a un lado lo que se ha planeado y programado, siendo rescatable aquellos logros en los cuales ha existido circunstancias que se presentan de manera aleatoria y que son difíciles de controlar para hacerlos sistemáticos, en la metodología para lograr las metas u objetivos.

En algunas actividades o procesos se llega a tener tanta experiencia (varias veces realizar lo mismo, más que de análisis sistemático) que el titular del área cae en la rutina de determinar en que momento del proceso hay que realizar la supervisión, "adivinando" los resultados, sin llegar a considerar alguna técnica estadística que le podría proporcionar bases científicas para poder tomar decisiones basadas en hechos reales y medibles.

Una deficiencia que no permite el seguimiento es que no queda evidencia documental de la supervisión, por lo cual las responsabilidades se diluyen dentro de la organización.

3.2. Técnica basada en la Supervisión de los procesos.

Esta técnica mantiene una metodología que permite mantener un seguimiento por medio de controles (índices), basados en técnicas estadísticas, y que principalmente que se tienen evidencias documentadas para la toma de decisiones, además de que le permite al que realiza la actividad de supervisión de identificar las áreas de mejora, dentro del proceso y los recursos que requiere para lograr las metas definidas en un principio, esta metodología se basa en los siguientes pasos:

- a. **Programación de actividades**, para llevar a cabo este paso se requiere contar con información básica como es: las metas u objetivos, el tiempo en que se ejecuta el proceso, el producto o servicio a obtener, los recursos materiales y humanos que se van a requerir. Y de acuerdo a la experiencia del responsable los puntos en los que se requiere verificar la supervisión.
- b. **Lista de asignación de tareas**, en este punto se determina de acuerdo al perfil del personal, quien y que va hacer dentro del proceso, así como el subproducto o servicio que va a generar, identificando la productividad en relación al tiempo y recursos a utilizar.
- c. **Lista de verificación (check list)**, elaborada a partir de la asignación de tareas el proceso se ha dividido en subprocesos o actividades en las cuales tienen como característica que tienen un inicio y un fin , así como entradas (de información u otro producto o servicio), salidas (de información u otro producto o servicio), lo cual interrelaciona los diversos procesos dentro de un área, viéndolo como un sistema. La lista de verificación contiene la información que se identifica como básica y crítica y de ella se obtiene información que puede tratarse estadísticamente, por lo cual es recomendable que la elaboración se realice de manera coordinada entre el Superior y el Subordinado.
- d. **Agenda de Supervisión**, el resultado de los pasos anteriormente descritos es la agenda donde se indicarán fechas de supervisión y subprocesos a revisar, así como las metas a cumplir y algo que es determinante los índices establecidos de

productividad del subproceso o actividad lo que permitirá, tomar decisiones para ajustar el programa.

4. Método Estratégico de Supervisión Directiva.

4.1. Documentar los procesos a supervisar.

En las instituciones gubernamentales, los Manuales de Organización y Manuales Operativos nos permiten contar con un elemento que identifica los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas, determinando actividades particulares en cada uno de los individuos que se hallan asignados a las mismas. Sin embargo existen proyectos o trabajos en los cuales habrá que elaborar procedimientos que permitan un seguimiento a los mismos, es recomendable conservar la forma de los procedimientos existentes, principalmente para que el personal se sienta familiarizado con ellos, la elaboración de estos procedimientos deberán cumplir con los siguientes puntos:

- Elaborarlos de acuerdo a los existentes en la dependencia, en forma.
- Participación de todos los actores que intervienen en el proceso, aunque solo sea en un párrafo, hará sentir suyo el procedimiento al personal operativo.
- La descripción del proceso es recomendable identificarlo con un diagrama de flujo, lo cual hará explícita la presentación y análisis del mismo.
- No olvidar la interrelación que exista con otras áreas o dependencias, e identificarlas como puntos críticos a controlar y supervisar.

4.2. Diagnóstico plural del estado actual de los procesos.

Un diagnóstico plural de un proceso debe considerar los siguientes puntos:

- Evaluación del personal que realiza las actividades,
- Condiciones laborales de higiene y seguridad,
- Definición del modelo del proceso, identificando los puntos de control y críticos, 1
- Recursos disponibles, en tiempo y forma,
- Definición de la interrelación con otras áreas,
- Establecimiento de índices de control,
- Elaboración de procedimiento de acciones correctivas y preventivas.
- Otros.

Los conceptos descritos se manejan en un formato diseñado que permita el seguimiento y ajuste de las variables lo cual hace que se modifique automáticamente la programación.

4.3. Matriz de factores favorables y desfavorables en la operación del proceso a supervisar.

Esta matriz se construye con la siguiente consideración: ¿A que nivel se llevará a cabo la supervisión?, consideremos el siguiente ejemplo:

Supervisión a la Vigilancia dentro de la unidad médica

Factores Favorables	Factores Desfavorables
Se cuenta con el servicio	No es suficiente en cantidad para la unidad
Las 24 horas se da servicio	Los turnos nocturnos no se controlan
Cuentan con identificación y uniforme	La rotación no permite evaluar su capacitación
Son independientes de la Institución	No conocen el reglamento de la Institución
Cuentan con una supervisión interna	No existe una supervisión por la Institución

Con la matriz de ejemplo se identifica las áreas de oportunidad y los puntos de control que tenemos que establecer sin ser necesario supervisar todo el proceso.

4.4. Estrategia para potenciar los factores favorables y enfrentar los desfavorables en la supervisión.

A continuación se describen los pasos para potenciar los factores favorables y enfrentar los desfavorables dentro de la supervisión:

- a. Para obtener los mejores resultados es necesario alterar el equilibrio entre los factores favorables y desfavorables, con el objetivo de beneficiar al primero.
- b. "Lluvia de ideas": escriba las posibles acciones para:
 - disminuir, anular, paralizar, oponerse a modificar la dirección de cada factor desfavorable.

- Aumentar, fortalecer, estimular, apoyar o crear (nuevas formas pro), los factores favorables.
- Bloquear o activar como fuerza PRO cada fuerza DUDOSA.
- c. Revise las ACCIONES posibles y señale las más prometedoras (eficaces, simples, rápidas, de menor riesgo...)
- d. Haga en columna, la lista de las acciones escogidas.
- e. Añada a esa lista dos nuevas columnas:
 - **Recursos:** lo que cada acción exigirá de material, personal, \$, etc.. Tales recursos ¿están disponibles?
 - **Restricciones:** en cuanto al tiempo, costos, riesgos, etc.

Elaboración del Plan de Acción

- a. Integre la lista de las acciones escogidas/recursos/restricciones en un PLAN GLOBAL DE ACCIONES COORDENADAS.
- b. Especifique en el plan si es posible:
 - Secuencia/prioridad / interdependencia de acción. Frecuentemente es más eficaz actuar sobre las fuerzas CONTRA: disminuye resistencias al cambio sin despertar reacciones defensivas contrarias
 - Objetivo: finalidad/meta de cada acción.
 - Tareas o actividades: subdivisiones de cada acción.
 - Quién es el ejecutor responsable de la acción/tarea.
 - Cuándo: fechas, duraciones, fechas - límite.
 - Dónde: locales de las acciones/tareas.
 - Cómo: métodos y procedimientos.
 - Cuánto: recursos de personal, material, \$ a movilizar. Prever el modo de obtenerlos.
 - Observaciones: cuidados. detalles especiales. (principalmente cuando hubiera riesgos implícitos)

Control del plan de acción. Prevea:

- a. Sistema de acompañamientos, verificaciones y retroalimentación para el control de las acciones y evaluación de resultados.
- b. Indices (observables o mensurables). Señales, indicadores de cambios recurrentes de cada acción/tarea.
- c. Quién, cómo, cuándo, dónde se hará. Verificaciones (observaciones medibles). Evaluaciones (y criterios). Retroalimentación (a quién informar).

4.5. Operación del proceso de supervisión.

Para llevar a cabo la operación de supervisión esta debe ser planeada y programada, determinando los puntos críticos a revisar, esto permite romper el paradigma de "sorpresa", con las metas u objetivos establecidos, el Subordinado que sea supervisado, mostrara los avances de sus actividades así como las desviaciones encontradas y las acciones correctivas o preventivas tomadas, facilitara la supervisión, lo que redundará en ahorro de tiempo y recursos, y se tomarán las medidas basadas en puntos que permitan que los resultados sea los esperados, haciendo de la supervisión una actividad efectiva y objetiva.

El proceso de supervisión es el siguiente:

- a. De acuerdo a la Agenda de Supervisión, se notifica, generalmente es verbal al responsable del proceso a revisar.
- b. Antes de iniciar la supervisión se verifica el programa de avance y los índices establecidos, así como los puntos críticos.
- c. Con agenda en mano se procede a revisar, verificando con la lista de verificación el cumplimiento de los puntos establecidos en la misma.
- d. Se anotan los avances y desviaciones, así como todos los comentarios del Subordinado que han afectado el desarrollo del proceso o actividad.
- e. Si es necesario en el momento de la supervisión se toman acciones correctivas para ajustar el proceso, estableciendo una reunión con los involucrados en el proceso para analizar los resultados obtenidos y los ajustes requeridos.

Una vez concluido el proceso descrito se procede, de acuerdo a lo resultados obtenidos, a realizar una reunión para tomar acciones preventivas y principalmente para analizar la causa

de los problemas que impiden el cumplimiento de las metas, automáticamente con estas actividades la Agenda de supervisión se actualiza.

4.6. Diseño de indicadores y estándares de evaluación del proceso de supervisión.

El diseño de indicadores y estándares para el proceso de supervisión, consideran la actividad individual de un proceso y lo relaciona con las variables que miden la satisfacción al cliente, usuario o derechohabiente, estas son:

- a. Tiempo,
- b. Costo,
- c. Satisfacción del cliente.

Las primeras dos variables son mensurables, sin embargo la tercera hay que desarrollar los conceptos que la componen como pueden ser; una atención amable, asesoría correcta en la prestación de un servicio, tiempo de atención, procesos no complicados, etc.

Los indicadores se establecen como relaciones de una o mas variables y son interpretadas en gráficas que permiten una visión y control de las mismas de manera objetiva, para la toma de esta información se sigue el siguiente procedimiento:

- a. El propósito de la solución de problemas basados en los datos no es obtener cantidad sino calidad en la información.
- b. La recolección y el uso adecuado de los datos reduce en gran manera conflictos interpersonales que tienen lugar en los grupos de trabajo.
- c. Los datos pueden ser usados para lo siguiente:
 - Entender la situación actual (buena o mala);
 - Regular o modificar el proceso;
 - Aceptar o rechazar un producto o servicio o proceso.
- d. Tener datos equivocados es peor que no tener datos.
- e. Los datos deberán estar basados en muestras aleatorias en las que cada evento tengan la misma oportunidad de ser observado o seleccionado.
- f. Los datos deben ser obtenidos consistentemente.
- g. Hay dos tipos principales de datos: medidos o continuos y contados o discretos.

Medidos o continuos: Son datos medidos en una escala continua, tal como tiempo, longitud, peso, temperatura, etc.

Contados o Discretos: son datos basados en el recuento, como cantidad de artículos defectuosos o la cantidad de defectos, reclamos, unidades vendidas, etc.

Cada documento de recolección de datos debe incluir:

- Nombre de la(s) persona(s) recolectando los datos.
- Fecha
- Localización de lugar de toma de información, por ejemplo, oficina, departamento, área, etc.
- Instrumentos o métodos usados (si es aplicable)

En conclusión los indicadores, nos muestran la relación entre dos o más variables como pueden ser: Números de pacientes atendidos / turno de consulta, número de reincidentes / unidad de tiempo, Reclamos de usuarios / total de usuarios atendidos, etc.

4.7. Seguimiento, control y evaluación del proceso de supervisión.

La programación no garantiza por si sola el cumplimiento de las metas establecidas, toda vez que en el proceso de ejecución de las acciones intervienen muchos factores que pueden afectar los avances esperados de cada acción, lo que hace necesario instrumentar una supervisión de: seguimiento, evaluación y control de esas acciones, que actúe como elemento encauzador del programa al cumplimiento de sus metas.

El seguimiento consiste en la observación y medición periódica de los avances logrados; la evaluación es la comparación de esos avances con los programados, que permite detectar si hay desviaciones (retrasos o adelantos), así como identificar las causas de esas desviaciones, y el control consiste en la generación y aplicación de acciones que permitan corregir en el futuro el curso de los acontecimientos para asegurar el cumplimiento de las metas programadas.

Para ejemplificar este proceso, se presenta más adelante un formato de seguimiento, evaluación y control aplicado en la Delegación Política del Distrito Federal antes referida.

Flujo de información

En virtud de que cualquier institución de gobierno está conformada por muchas áreas funcionales interrelacionadas, se hace necesario describir el mecanismo mediante el cual la información debe fluir de unas áreas a otras, por ejemplo, de las operativas a las administrativas (para la toma de decisiones), y viceversa, con el fin de asegurar el cumplimiento del programa de la institución en su conjunto.

A continuación, se describe el proceso de flujo de información correspondiente al seguimiento, la evaluación y el control del programa operativo anual para el caso de la Delegación Política que nos ocupa.

Este proceso se desarrolla en tres niveles:

1er. Nivel: Las Unidades Departamentales de cada Subdelegación Territorial llevarán un registro riguroso de todas las acciones que realicen durante los períodos que se determinen. Inmediatamente se realizará una medición de estas acciones y se evaluará si fueron alcanzadas las metas. De no alcanzarse las metas, se aplicarán medidas de ajuste para que en el siguiente mes puedan corregirse los retrasos, intensificar las acciones programadas para con ello facilitar el cumplimiento de las metas.

Solo en caso necesario y debidamente justificado se realizarán las modificaciones pertinentes de las acciones y se actualizará el programa a nivel de zona territorial, siguiendo los procedimientos administrativos previstos para ello.

La información será concentrada por el Coordinador Administrativo de la Territorial y después enviada a las respectivas áreas centrales.

2do. Nivel: Las áreas centrales analizarán y validarán la información recibida, haciendo el seguimiento, evaluación, control y consolidación de las acciones correspondientes a toda la Delegación, evaluando los resultados y realizando las modificaciones necesarias al programa para alcanzar las metas esperadas.

Cada área central entregará por escrito y en diskettes, sus respectivos reportes mensuales a la Subdelegación de Administración, Coordinación de Asesores y Subdelegación General dentro de los primeros 5 días del mes. La Subdelegación General realizará el seguimiento, evaluación, control y actualización sobre las territoriales y verificará in situ que las acciones hayan sido realizadas en tiempo y forma.

3er. Nivel: La Coordinación de Asesores consolidará la información a nivel delegacional para elaborar un informe ejecutivo al C. Delegado el décimo día de cada mes.

Este procedimiento se realizará internamente con el Sistema Informático, a través de la red de la Delegación; cuando no sea posible, la información se hará llegar por medio de diskettes a las Áreas Centrales, Subdelegación General y Coordinación de Asesores.

Como ejercicio realicé:

- Flujograma de Información: Seguimiento, Evaluación, Control y Actualización del Programa Operativo.
- Muestra de un cuestionario para la evaluación general de avances del Programa.

5. Bibliografía.

- a. Steiner, G. "Planeación Estratégica", Editorial CECSA, México, 1990.
- b. Matus, C "El Método PES : La Entrevista", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 1996.
- c. Matus, C. "Teoría del juego social", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 2000.
- d. Programa de Modernización Administrativa (PROMAP), SECODAM, México, 1
- e. Decaro, Julio. *La Cara Humana de la Negociación. Una herramienta para desarmar el enojo y otras estrategias de persuasión.* Colombia, McGraw Hill, 2000.
- f. Mayer, Richard. *Conflict Management, The Courage to Confront.* U.S.A. Batelle Press, 1990.
- g. Rodríguez, Estrada, M. *Manejo de Conflictos.* Manual Moderno. Serie: Capacitación Integral. Segunda Edición 2000.
- h. Stoner, J. y Freeman, R. *Administración.* México, Prentice Hall. 1994.