




FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES



*DIPLOMADO EN
DESARROLLO DE CAPACIDADES
Y HABILIDADES DIRECTIVAS*

MÓDULO VI
ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Del 06 al 27 de Septiembre de 2006

APUNTES GENERALES

CI-047

Instructor: Lic. Irma Guadarrama Romero
Delegación Gustavo A. Madero
Septiembre del 2006

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

OBJETIVO GENERAL:

- Valorar los esfuerzos para establecer prioridades y garantizar que las metas se alcancen
- Planear actividades con atención y servicio a la ciudadanía
- Valorar los resultados
- Planear el uso de todos los recursos hacia el logro de objetivos.

ÍNDICE

- 1. Uso eficiente del tiempo**
 - 1.1 Administración del Tiempo**
 - 1.2 Modelo de las 5 ' s**

- 2. Eficiencia, Eficacia y Calidad en el Servicio**
 - 2.1 Conceptos de Calidad, Eficiencia y Eficacia en el servicio**
 - 2.2 Estrategias para lograr la Calidad, Eficiencia y Eficacia.**

- 3. Análisis de Problemas y Toma de decisiones creativas**
 - 3.1 Análisis de Problemas**
 - 3.2 Pasos Clave para la Creatividad y la Innovación**
 - 3.3 Técnicas para Fomentar la Creatividad**
 - 3.4 Toma de Desiciones**

- 4. Retroalimentación, Evaluación y Control**
 - 4.1 Realimentación**
 - 4.2 Evaluación y Control**

- 5. Efectividad organizacional y Administración del Cambio**
 - 5.1 Efectividad Organizacional**
 - 5.2 Administración del Cambio**



Uso Eficiente del Tiempo

"La mascara del individuo esta caracterizada por el sin fin de personalidades que demuestra en su ámbito de vida".

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? ¿Quedará 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 encontrando 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 "etiqueta", 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

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

icono de suprimir, pues la mayoría de los mensajes merece ir a la papelera 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 portátiles. 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



Eficiencia, Eficacia y Calidad en el Servicio

"Identifica, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus Objetivos."

INTRODUCCIÓN.

La calidad se ha convertido en algo omnipresente e inevitable en el mundo actual. Está en boca de los políticos, los directivos, los profesionales y los ciudadanos. No solo las empresas privadas se preocupan de la calidad sino también las organizaciones públicas tratan de mejorar su calidad y potenciar su capacidad de respuesta a las demandas de los ciudadanos. La calidad se ha convertido en el centro de la actividad organizada y la clave para la supervivencia de las organizaciones.

¿Qué es la calidad? ¿Dónde está? ¿Puede verse, medirse, trasladarse de una organización a otra, adquirirse? ¿Es realmente valiosa o es una moda que desaparecerá en poco tiempo? ¿Es algo propio de la industria o tiene que ver también con educación y formación? Estas son algunas de las muchas preguntas y dudas que surgen a cuantos comienzan a interesarse por el tema. Digamos, de entrada, que es un concepto complejo que necesita un largo recorrido para comprender su significado en la vida económica y social. En especial, su aplicación al mundo de los servicios y a la educación requiere un proceso de incubación más allá de la comprensión de su definición. La calidad es un concepto esencial del nuevo paradigma y, por tanto, conlleva la ruptura con algunos valores y la aceptación de otros nuevos.

Adentrarse en el tema de la calidad exige un espíritu abierto y una disposición a aprender, esto es, capacidad para dejar a un lado todos los supuestos, creencias y técnicas de que se dispone y aceptar inicialmente todo el conjunto de informaciones que se le ofrecen. Al tratarse de un concepto complejo no será posible en un primer paso hacer un análisis completo que permita comparar la información recibida con la visión personal de cada uno. Habrá que recorrer círculos sucesivos de información y análisis para que los filtros del paradigma programado en cada uno se vayan anulando y se consolide un aprendizaje real, es decir, el cambio de valores, actitudes y conductas que implica la nueva idea.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

Mientras para Japón la calidad es una filosofía en la que se involucran quienes operan y administran las organizaciones, en Occidente la calidad y su control no es sino una función o un departamento.

Consecuencia de esa filosofía es el descenso progresivo en la demanda de una gran variedad de productos americanos en 1980: 28% en automóviles; 34% en hornos de microondas; 90% en radios y motocicletas y 99% en videocaseteras.

Está demostrado que el éxito obtenido en calidad y productividad no es exclusivo del pueblo japonés, sino que éste puede alcanzarse, y de hecho se ha alcanzado, en otras latitudes.

William E. Deming demostró que sólo el 15% de las fallas en calidad pueden atribuirse al ámbito operativo y el 85% restante al ámbito administrativo.

Si la administración y la operación se centran en el proceso de mejoramiento continuo, es muy probable que los resultados a obtener sean bastante satisfactorios.

En México tendemos a hacer un esfuerzo extraordinario para alcanzar niveles de calidad, productividad y competitividad que nos permitan irrumpir ventajosamente en el modelo de mercados abiertos y globales, como los que tenemos en la actualidad.

Se ha descubierto, aunque todavía no hay reacción lo suficientemente fuerte para alcanzar los niveles de productividad japoneses, que la calidad es el arma más idónea para entrar a la guerra de los mercados y ganar.

NECESIDAD DE LA CALIDAD.

El escenario mundial.

Antes de entrar en el tema de la Calidad, es conveniente ubicar el escenario mundial y nacional que vivimos ya que este siglo XXI confrontamos una serie de cambios en todas las áreas en las que el ser humano tiene actividad, que se hace necesario enunciar y mencionar aquellos que representan un mayor impacto en el ámbito laboral.

Globalización.

- Globalización de la economía.
- Alianzas estratégicas comerciales.
- Formación de bloques económicos comerciales a nivel mundial.
- Eliminación de barreras comerciales.
- Mayor competencia nacional e internacional.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

Corporativismo.

- Preponderancia de las Empresas internacionales y transnacionales.
- Estructuras empresariales transnacionales corporativas.
- Formación de nuevas empresas en sociedad con las de otros países.
- Formación de cadenas de producción verticales, regidas por una macroempresa.

Desarrollo.

- Flujo de información ágil, expedita e inmediata por la electrónica y los satélites de comunicación internacional.
- Leyes laborales de influencia globalizadora.
- Desarrollo de robótica, automatización y tecnología de punta para la producción de bienes y servicios.

Factor humano.

- Disminución de la mano de obra directa en la producción de los bienes y servicios.
- Cambios fuertes en la contratación y disminución del empleo directo.
- Mayor competencia para la atracción y retención del personal valioso.
- Mayor independencia personal de los empleados y no empleados al servicio de una empresa.
- Cambios en los valores, aspiraciones y lealtad de los empleados.

Mejora y servicio.

- Fuerte impacto de los programas de calidad total y mejora continua.
- Preocupación por dar plena satisfacción al cliente.
- Cambio en la actitud de la sociedad hacia las organizaciones.

Ecología.

- Preocupación por la preservación y conservación de los recursos naturales.
- Mayor cuidado con el uso de la energía, energéticos y recursos reciclables contra los no reciclables.
- Mayor impacto de regulaciones nacionales e internacionales en materia ecológica.
- Preservación de los recursos de la Naturaleza.
- Desarrollo de una sociedad con mayor conciencia ecológica.

Bloques comerciales en el siglo XXI.

Ya que los números nos dan una idea clara de las situaciones analizadas, prestamos las siguientes estadísticas:

-Unión Europea.

12 países

360 millones de habitantes *

6,144 mil millones de dólares de p.i.b.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

- Foro Económico Asia-Pacífico.

15 países

2,102 millones de habitantes *

11, 135 mil millones de dólares p.i.b.

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte

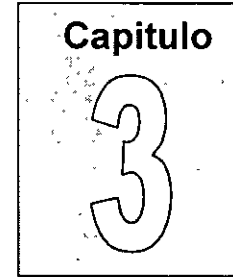
3 países

392 millones de habitantes

6,544 mil millones de dólares de p.i.b.

México en el escenario mundial.**El escenario.**

- El entorno mundial ya se está dando.
- México está inmerso en el cambio mundial como un protagonista importante.
- Faltan cada vez menos años para configurar el rostro del México que requiere el siglo XXI.
- Las demandas son cada vez mayores y las respuestas se tornan lentas.
- Los cambios se dan de manera acelerada y la acción queda rezagada.
- Urge promover un cambio en muchos aspectos de la vida de México.
- Se requieren líderes con visión proactiva para vivir el futuro hoy.



Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

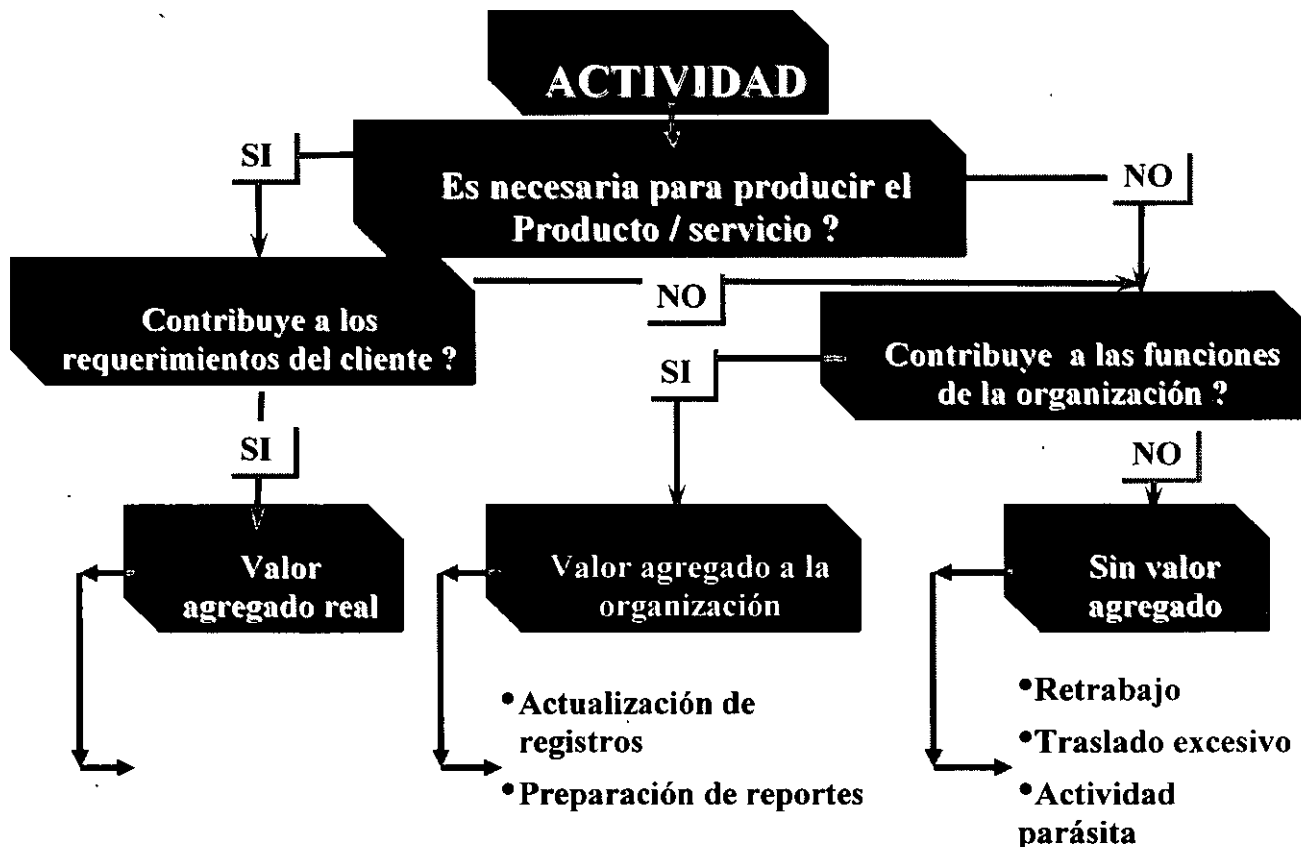
"El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización"

¿Como Analizar los Problemas?

En ésta cuarta etapa se lleva a cabo la interpretación de lo que sucede dentro del proceso pudiéndolo ver en los mapas de proceso, para lograrlo debemos iniciar por clasificar las actividades:

- Etapas que agregan valor: trabajando para el cliente (Tipo A)
- Etapas que no agregan valor: trabajando para nosotros (Tipo B)
- Etapas de desperdicio: trabajando para nadie .Que implica actividades de desperdicio o actividades parásitas. Tipo (C)

Clasificando a las actividades



A continuación señalamos algunas señales de alarma:

- Complejidad.
- Muchos casos especiales
- Alto intercambio de información, recaptura de datos y redundancia de datos
- Inconsistencia hacia el exterior
- Personal con alta carga de trabajo y pocos resultados
- Controles cerrados: Indica que hay que revisar políticas o directivas

Lo que necesitamos saber antes de mejorar y/o rediseñar un proceso

- De qué se trata el proceso
 - *Qué hace, por qué lo hace y quién lo hace*
- Qué se necesita para crear valor
 - *El trabajo real*
- Qué necesitamos del proceso
 - *Establecer objetivos de desempeño*
- Por qué el proceso actual tiene ese desempeño
 - *La verdadera razón de los problemas de desempeño y limitaciones*
- Qué oportunidades existen de mejorar el desempeño del proceso
 - *Establecer las implicaciones para la mejora del proceso*

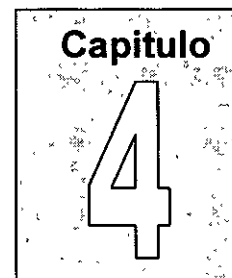
MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

Citando como referencia a Kaouru Ishikawa, desarrolla en 1950 el diagrama que lleva su nombre, también conocido como **Diagrama de Causa - Efecto** o **Diagrama de Pescado**, el cual es una herramienta de las más utilizadas para identificar las causas de un problema de calidad de un producto, bien o servicio. Esta metodología permite ser utilizada para identificar las causas indistintas por Recursos Humanos, Metodología, Infraestructura y/o Materiales. Trasladando el diagrama en un formato proponemos utilizar el siguiente:

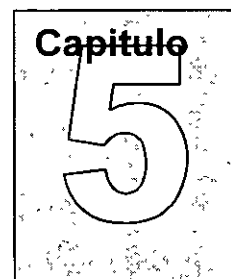
ACTIVIDAD	PROBLEMA	CAUSA RAÍZ	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	PLAZO DE TERMINO

Una actividad puede resultar con más de un problema y un problema puede estarse generando por más una causa raíz.

El objetivo de la detección de diversas causas que propician el problema es determinar la solución a cada causa raíz que genera la problemática, utilizando técnicas de expansión de ideas y herramientas de técnicas creativas de búsqueda de ideas de soluciones.



Realimentación, Evaluación y Control



Efectividad organizacional y Administración del Cambio

Las Organizaciones generalmente son complejas, ambiguas y paradójicas.

El verdadero reto es aprender a convivir con esta complejidad.

Gareth Morgan

(1986) Necesidad

del cambio.

Estamos en la época del cambio. El signo de nuestros tiempos es el cambio. Cambiamos de milenio y cambiamos de siglo en el parpadear de un año. Hoy caminamos en el siglo XXI. Algo se nos fue. Todo cambió. Lo único que permaneció estable y seguro fue el signo de cambio.

En el mundo, lo que ayer era maravilla, hoy es obsolencia. Lo que un día es, mañana ya no lo es. El tiempo pasa y con él los usos y costumbres. Algo de nosotros cambia cada día. No tenemos ninguna célula de nuestro cuerpo que tuvimos hace diez años; todas ya evolucionaron, excepto las del cerebro que saben permanecer.

En el ámbito de las organizaciones es necesario romper inercias de muchas décadas. Necesitamos herramientas que aceleren el proceso de cambios, que se adapten a nuestras características culturales y a las tradiciones de nuestra gente y de nuestras instituciones. Tenemos que crear instituciones que forjen una nueva generación de líderes, con una visión del mundo y del país, con una actitud de provocar el desarrollo.

Vale la pena mencionar la dicotomía constante en nuestra sociedad: Grandes urbes opulentas y comunidades rurales rezagadas. Gente emergente en lo económico y una devastadora polarización del ingreso. Grandes oportunidades de negocio y pobreza para la gran mayoría de la población. Jóvenes mejor preparados y población alfabetizada, contra pocas oportunidades de trabajo. Enorme demanda de personal en las empresas y altos índices de desempleo en la economía. Estabilidad macroeconómica de las naciones y descontento e inconformidad en la microeconomía.

Quizá el cambio más significativo tenga que ver con la actitud y el entusiasmo con el que hacemos las cosas. Hoy tenemos que hacer de cada actividad una empresa; tenemos que ser capaces de potencializar nuestras fuerzas, arriesgarnos a hacer, a crear, a cambiar, a evolucionar, a abrir brecha de una manera proactiva y dinámica. Hoy debemos ser actores del cambio, no espectadores. Hoy requerimos líderes comprometidos.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

Nuestro país necesita que emprendamos más en lo económico, en lo político, en lo intelectual, en lo social. Necesitamos más líderes con visión. Gente que se arriesgue a provocar la evolución, que disfrute ser parte del motor de cambio en esa gran corriente de modernidad que deambula en el espíritu de las mayorías.

Proceso de cambio.**Definición de cambio.**

- Es pasar de un estado a otro.
- Esa la modificación de un estado, condición o situación.
- Es una transformación de características.
- Una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

¿ Porqué se requiere ?

- Porque lo que recibimos no es suficiente.
- Porque lo que recibimos no es lo que queremos.
- Como lo hacemos no nos satisface.

¿ Cómo se origina ?

- Nace de necesidades.
- Nace de satisfacciones.

¿ Dónde se da ? (dirección de cambio)

- La manera de ver o percibir.
- La manera de pensar.
- La manera de hacer.
- La manera de ser.
- La manera de sentir.

Requisitos y actores.

Para que suceda el cambio y esté sea permanente, productivo, eficiente y eficaz se deben buscar algunas de las siguientes circunstancias:

- Que se necesite.
- Que se quiera resolver: voluntad, decisión de hacerlo.
- Que se sepa cómo hacerlo: conocimiento.
- Que se pueda: Autoridad y recursos: facultad.
- Que se haga: responsable identificado desde la autoridad mayor hasta la base.

¿ Quiénes son los actores principales en el cambio ?

- Los que reciben los efectos del cambio.
- Los que operan los procesos y entregan los productos o servicios.
- Los que hacen que opere el sistema dentro de control.
- Los que implantan y hacen que se implanten las modificaciones.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

- Los que proponen y provocan proyectos de mejora al sistema en cambios de capacidad para responder a los requerimientos del cliente.
- Los que ordenan o tienen el poder y la responsabilidad de introducir los cambios mayores y apoyar los menores.
- Los que tienen la visión de incorporar las propuestas de los cambios conceptuales del sistema.

Tipos de cambio organizacional

- Cambio general evolutivo: Las transformaciones se van dando de manera natural.
- Cambio adaptativo y de aprendizaje: Las organizaciones o personas buscan adaptarse a las situaciones internas y externas.
- El cambio terapéutico: el cambio viene de dentro del sistema y no es provocado por fuerzas externas. Los diagnósticos ayudan a identificar el cambio que se está generando.
- El cambio revolucionario: Es el cambio impuesto por algún movimiento violento, sin involucrar a las personas de la organización directamente. Ellas soportan, sufren, aceptan o rechazan los cambios.
- El cambio administrado: Las fuerzas de cambio están más en control de la misma organización que de la influencia provocada por terceros. Es un cambio que responde a las exigencias del entorno.

Proceso del cambio.

1. Establecer un **escenarios actual**, mediante un diagnóstico real y objetivo de la situación actual.
2. En base al análisis de la organización ante el futuro, desarrollar el **escenario de ruina**, o sea, el escenario que describa lo que sucedería si no se hace nada para cambiar el estado actual o la tendencia marcada en la situación actual.
3. Construir el **escenario buscado o deseado**. Si el entorno comienza a transformarse como se necesita, señalar qué se debe hacer para enfrentarlo con éxito.

Resistencia al cambio.

Es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrea consigo las modificaciones.

Todo cambio implica el encuentro de dos fuerzas:

- **Las fuerzas impulsoras**, que consta de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que sostienen, impulsan y dan vigor al proceso de cambio.
- **Las fuerzas restrictivas**, que consiste en una serie de factores educacionales, culturales, políticos, económicos y sociales que impiden o se oponen al cambio por alterar el estado de cosas como se hacen o se han venido haciendo.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

El encuentro de estas dos fuerzas provoca un sentido de equilibrio y madurez en el proceso de cambio de las organizaciones.

Condiciones que provocan la resistencia al cambio.

Principalmente se da cuando se desea implantar un cambio y no se hace con un plan predeterminado, difundido, donde se involucre y haga participar a los elementos interesados o comprometidos con el cambio.

- **Sorpresa:** son los anuncios repentinos y los sucesos inesperados que sacan de equilibrio a las personas o a las organizaciones.
- **Usurpación:** cuando algunos empleados se pueden sentir agredidos porque la realización del cambio es vista como una invasión a su territorio.
- **Sentido de pérdida:** Cuando como consecuencia del cambio propuesto o realizado, las personas sienten o se percatan que ese cambio implica un descenso en la jerarquía estructural de la organización; cuando deben aceptar la privación de ciertos privilegios, tienen alguna incertidumbre con respecto al futuro o sufren la afectación a sus intereses personales.

Camino al cambio.

1. Prepare a la gente para periodos de alto nivel de actividad.
2. Involúcrelos en la visión de la creación de una nueva y mejor organización.
3. Opere en esquemas que permitan crear un ambiente donde de mencione: "Todos estamos en esto".
4. Reconozca y acepte la incertidumbre de la gente y sus preocupaciones.
5. Mantenga una comunicación clara y oportuna acerca de lo que está sucediendo, así como de los planes y acciones a futuro.
6. Informe acerca del significado y valor de las medidas que está realizando como parte de un proceso de transformación y mejora.
7. Hable siempre con la verdad.
8. Involucre a la gente en los procesos de transición.
9. Mantenga a directivos y líderes visibles ante la organización.
10. Enfatique el respeto a la gente.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

Factores claves en el proceso de cambio.

Visión	Definir a dónde, El sentido Y el por qué
Método	Definir cómo hacerlo. Señalar el camino para lograrla.
Organizar el cambio. Involucrar a los actores.	Establecer quién hace qué. Enseñarlos.. Motivarlos. Comprometerlos.
Sistematizarlo.	Implantar el cambio. Asegurar la permanencia. Generar los resultados buscados.
Medir los resultados y comparar con lo buscado.	Estándares, Parámetros, Indicadores.
Corregir, Ajustar Y mejorar.	

Tipos de cambio.

- **Por cultura:** Actitudes, valores, estados de ánimo.
Llegar a la nueva forma de actuar por convencimiento.
- **Por sistema:** Basado en nuevas formas de ver, pensar y creer.
Actuar a través de sistemas operativos que respondan a lineamientos.

Que orienten la actuación de clientes y servidores:

- Parámetros de medición de resultados.
- Normatividad.
- Procedimientos simples, directos, institucionales.
- Transparencia y reglas claras.
- Liderazgo y responsabilidad compartidos.

El nuevo enfoque administrativo.

Es difícil cambiar cuando uno ha estado haciendo algo de la misma manera durante toda la vida, en el mundo moderno los cambios en las necesidades y demandas sociales forzan a un gobierno a cambiar para mantenerse dentro de la corresponsabilidad.

La competencia mundial que se vive en todos los aspectos, impulsados por un nuevo y más inteligente **estilo de administrar**, nunca había sido **tan intensa**. Los directivos de organizaciones gubernamentales están aprendiendo nuevas formas de trabajo y el conjunto de servidores públicos aprenden la forma de contribuir con sus conocimientos y experiencias; al mejoramiento de la gestión gubernamental. Escuchando a los usuarios para asegurar que sus servicios continúen siendo útiles y valiosos, **si no lo hace, alguien saltará rápidamente y se llevará el malestar de una mala administración pública vigente, restándole credibilidad a las acciones.**

Las Líneas de Acción:

1. Fortalecer las acciones de gobierno mediante la utilización de la Administración Estratégica (Planeación, Seguimiento, Evaluación y Aseguramiento).

2. Crear y fortalecer programas para la eficiencia de los procesos administrativos, normativos y operativos de la administración pública, buscando elevar la calidad y productividad de los mismos.

2. Crear y fortalecer programas de capacitación para impulsar la profesionalización de los servidores públicos, mejorando conductas y actitudes.

El nuevo enfoque de la administración fundamentado en el liderazgo y trabajo en equipo, permite a las organizaciones gubernamentales adecuarse, a este nuevo estilo administrativo

Hoy en día el trabajo del director es de colaboración hacia la gente para que haga el mejor trabajo posible, visualizando y eliminando las barreras que evitan al trabajador realizar acciones, obras y servicios de calidad todo el tiempo, logrando que el servidor público aprenda a utilizar los conocimientos que han logrado al estar trabajando en la institución o al estar tratando a la comunidad día tras día.

Una nueva forma de gobierno.

En la mayor parte de los países del mundo contemporáneo, el sector público atraviesa por un intenso proceso de transformación institucional y administrativo. Estas reformas buscan mejorar la productividad en el uso de los recursos fiscales, la rentabilidad de las

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

inversiones públicas y la eficiencia en la asignación del gasto gubernamental, para reordenar el esfuerzo de los servidores públicos, y satisfacer las demandas ciudadanas.

Una nueva forma de gobierno es un proceso de transformación gradual y de largo plazo. Hacia una transformación, desarrollando reformas estructurales como la planeación estratégica y el reordenamiento institucional.

Con una nueva forma de gobierno planteada, como punto de partida, se tiene la elaboración de **un diagnóstico** de las dependencias del gobierno del estado, a fin de definir las acciones a emprender en el corto, mediano y largo plazos.

El diagnóstico por dependencia tiene como objetivo conocer la actual situación operativa, financiera, tecnológica y normativa de cada dependencia de los gobiernos, identificando sus debilidades y las posibilidades de cambio que permiten definir objetivos de corto y mediano plazos.

Los diagnósticos de cada área incluyen análisis en varios aspectos críticos como: sistema de planeación de actividades, programas en operación, estructura administrativa, recursos asignados, procesos clave y normatividad.

Aplicando técnicas de planeación estratégica, se definen misiones, valores, y objetivos estratégicos para cada dependencia. Hay dependencias en donde es imposible definir una misión clara y concisa por la complejidad de la estructura, pues tienen actividades tan diversas que no existe una delimitación clara de funciones y responsabilidades.

Se analizan programas y actividades esenciales de cada dependencia, y se contrastan con los objetivos estratégicos perseguidos. En ocasiones no todos los programas o actividades contribuyen de manera clara con el cumplimiento de esos objetivos. Se revisan las estructuras orgánicas oficiales con las reales para identificar las brechas. En algunos casos se identifican diferencias importantes entre lo establecido por la normatividad y la realidad; existen dependencias que llegan a tener una estructura del doble de tamaño que lo establecido en la normatividad. Sin embargo, la mayoría de las dependencias tiene alrededor de un 10 % más de plazas que lo autorizado.

Sistemas administrativos:

La mayoría de los gobiernos carece de sistemas administrativos eficientes lo que provoca deficiencias en la entrega de resultados a la comunidad. Las dependencias tienen que pelear contra la ineficiencia administrativa interna. Además de la necesidad de un sistema de administración de recursos humanos.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

Políticas de Calidad (en el gobierno).

1. Todas las actividades de gobierno deben orientarse hacia el servicio
2. El servicio lo define el cliente en función del beneficio percibido
3. Las actividades que no cuentan con clientes o que no perciben un beneficio deberán ser eliminados.
4. Las dependencias y entidades deberán realizar su planeación estratégica anual, en función del Plan Estatal de Desarrollo, necesidades y expectativas de sus clientes.
5. Todas las dependencias y entidades deberán comprometerse con la administración de Calidad conforme a los objetivos y estrategias de este programa.

Esto nos hace reflexionar:

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| ¿ Qué ofrecemos? | Productos y servicios |
| ¿ A quien lo ofrecemos? | Mercado |
| ¿ Qué queremos? | Objetivos |
| ¿ Qué tenemos que hacer? | Estrategia |
| ¿ Cómo lo tenemos que hacer? | Ejecución |
| ¿ Cómo lo ofrecemos? | Sistemas, Recursos, Tecnologías |

Si una organización quiere alcanzar el éxito, los titulares, directivos, jefes de departamento y demás personal aprenden y valoran el trabajo conjunto, el ejercicio del liderazgo de Calidad y el trabajo en equipo son elementos que no pueden existir si ellos se ven como adversarios; los directivos siguen teniendo el mando pero mediante el desarrollo de una genuina asociación con la fuerza de trabajo.

La mejora de la calidad consiste en:

Disminución de tiempos, requisitos y errores.
Mejora en la operación de servicios, trámites y obras
Disminución de acciones deficiencias y deshonestos
Aumento en la credibilidad ciudadana sobre la eficiencia del gobierno

Confianza y satisfacción ciudadana en las acciones del gobierno

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

En cada mejora realizada, los procesos y sistemas serán más eficientes. La ciudadanía obtiene mejoras, acciones, servicios y obras, incrementando la credibilidad hacia la estructura de gobierno y el reconocimiento a su gestión.

Elementos clave de la Calidad: (10)

- 1. Liderazgo de calidad;** El ejercicio del liderazgo de calidad y trabajo en equipo es una nueva manera de hacer logros.
- 2. Enfoque en el ciudadano (cliente);** La meta es satisfacer las necesidades de la sociedad, proporcionar valor agregado al ciudadano. La utilidad vendrá a medida que la ciudadanía reconozca la calidad de la gestión por los servicios que recibe. Los miembros de una organización de calidad identifican, tanto a los usuarios externos; como a los usuarios internos.
- 3. Obsesión por la calidad;** Se logra por medio de acciones, obras o servicios que satisfacen al ciudadano bajo eficientes métodos de ejecución.
- 4. Validar la estructura de trabajo;** Todos los trabajos cuentan con una estructura que puede estar oculta bajo la ineficiencia del mismo proceso, puede ser estudiada, medida, analizada y mejorada.
- 5. Libertad a través del control;** Los empleados estandarizan los procesos y reducen la variación en la prestación del servicio. A medida que ocurren los cambios se tendrá más tiempo para eliminar problemas, desarrollar nuevos sistemas y lograr mayor conocimiento del proceso.
- 6. Unidad de propósito;** Existe visión y unidad de propósito que parte de la planeación estratégica. Favorece la participación de todos hacia el entendimiento que "somos una familia y hacemos un excelente trabajo".
- 7. Trabajo en equipo;** Se debe analizar la historia atrás, cada problema antes de querer cambiarlo. Las cosas que se descuidan empeoran. No confundir la atención, la mejora con entrometimiento, es peor que la falta de atención a los sistemas. La administración sería fácil si no fuera para todos los empleados. Las organizaciones existen por los usuarios, por lo tanto se debe poner atención a la gente y a los sistemas.
- 8. Educación y capacitación continua;** En una organización enfocada a la calidad todos aprenden constantemente, el titular impulsa a sus subordinados a elevar constantemente su nivel de habilidad técnica y experiencia profesional. El personal obtiene mayor destreza en sus trabajos y aprende a ampliar sus capacidades.
- 9. Las dimensiones del esfuerzo de calidad;** Requiere de esfuerzos en muchos frentes, pero sobre todo se requiere del compromiso de cambio.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

10. La gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada.

Se debe involucrar a todo el personal en cada etapa de mejora: durante la identificación de la necesidad de cambio, planeación e implementación así como durante su supervisión y verificación de resultados.

Romper las barreras, la gente estará temerosa de ceder su control, de involucrarse en algo que piensa puede poner en riesgo su seguridad o posición,

La posibilidad de eliminar errores y fallas descansa en el mejoramiento de los sistemas a través de los cuales se está realizando el trabajo.

Esto ha evolucionado hasta convertirse en una regla que indica que por lo menos el **80 % de los problemas pueden ser solucionados únicamente si se modifican los sistemas (determinados por el nivel directivo de la dependencia) y menos del 20 % caen dentro de la esfera de control de los trabajadores.**

El director de un área no podrá trabajar con calidad utilizando herramientas defectuosas u obsoletas, mala comunicación, objetivos poco definidos y confusión en las tareas, lo que impide una adecuada coordinación con su equipo de trabajo y un deficiente rendimiento con su titular; **una cajera no podrá proporcionar calidad en la atención al público si su equipo de computo presenta continuas fallas.**

Un trabajador hace algo mal, el problema se genera por la forma en que el empleado recibió la capacitación en su puesto, lo cual viene a ser un problema de sistema.

Cuando la gente reconozca que los sistemas generan la mayor cantidad de problemas, dejará de culpar a los empleados. Preguntarán cual es el área que requiere mejora para buscar y encontrar el origen del problema.

Obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de la calidad.

Falta de comunicación dentro de las organizaciones.

Diferencias culturales y económicas entre altos mandos y las bases
Se toma como una "moda" en lugar de permanente actitud.

Todos hablan de calidad, pero no se hace nada para alcanzarla, el cerebro (directivos)

No se involucra con el corazón (el personal).

Los bienes y servicios están hechos por gente y para la gente.

Falta involucramiento de gran parte de las personas para alcanzar los objetivos de las instituciones y frecuentemente se anteponen los intereses personales a los del grupo.

No sabemos trabajar en equipo.

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

No se consulta a las bases para conocer sus problemas o necesidades y no se les invita a participar en sus soluciones.

Se requiere de entrenamiento y capacitación creativa para facilitar el alcance de los objetivos propuestos.

Implementar sistemas de estímulos y reconocimientos factibles

EJERCICIOS

Mesa de Trabajo 1

Tema Enfoque al Usuario

Objetivo: Analizar la Importancia de la atención al Público con un enfoque de servicio al Cliente

Materiales requeridos:

Hojas de rotafolio, plumones, maskin tape.

Duración:

30 minutos

Tamaño del grupo

10 a 30 personas

Instrucciones específicas:

Se divide al grupo en equipos de 5 personas

Desarrollo:

- 1. A cada equipo se le solicita generar una discusión entre sus integrantes sobre cuál es la importancia del objetivo.**
- 2.- Elaborar conclusiones sobre la discusión grupal.**
- 3.- Realizar la presentación de las conclusiones a los otros equipos.**

Mesa de trabajo 2 Tema

"Necesidad de mejora en el proceso de cambio"

Objetivo:

"Analizar las posibles causas que justifican un proceso de cambio en los programas de Medicina Familiar en el Instituto Mexicano del Seguro Social y las acciones básicas para propiciarlo en la búsqueda de mejoras"

Materiales requeridos:

Sillas movibles, hojas de rotafolio, plumones, maskin tape

Duración:

30 minutos

Tamaño de grupo:

10 a 30 personas

Instrucciones específicas:

Se divide al grupo en equipos de 5 personas.

Desarrollo:

- 1.- A cada equipo se le solicita generar una discusión entre sus integrantes sobre la necesidad del cambio
- 2.- Elaborar conclusiones sobre la discusión grupal.
- 3.- Realizar la presentación de las conclusiones a los otros equipos

Mesa de trabajo 3 Tema

"Quién es mi usuario"

Objetivo:

"Analizar quién es el usuario del servicio al que pertenezco y cuáles son sus necesidades".

Materiales requeridos:

Sillas movibles, hojas de rotafolio, plumones, masking tape

Duración:

30 minutos

Tamaño de grupo:

10 a 30 personas

Instrucciones específicas:

Se divide al grupo en equipos de 5 personas.

Desarrollo:

1.- A cada equipo se le solicita generar una discusión entre sus integrantes para identificar quién es su usuario, cuáles son sus necesidades así como las estrategias requeridas para satisfacerlas.

2.- Elaborar conclusiones sobre la discusión grupal.

3.- Realizar la presentación de las conclusiones a los otros equipos.

Mesa de trabajo 4 Tema

"Indicadores para la medición de la calidad"

MÓDULO VI "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

Objetivo:

"Analizar la importancia del diseño de indicadores para la medición de la calidad en los procesos de atención en la Unidad de Medicina Familiar.

Materiales requeridos:

Sillas movibles, hojas de rotafolio, plumones, masking tape.

Duración:

30 minutos

Tamaño de grupo:

Sin recomendación.

Instrucciones específicas:

Se divide al grupo en equipos de 8 personas.

Desarrollo:

- 1.- A cada equipo se le solicita elaborar las formulas para cada indicador que se solicita.
- 2.- Elaborar conclusiones sobre la discusión grupal.
- 3.- Realizar la presentación de las conclusiones a los otros equipo

Mesa de trabajo 5

Tema

"Satisfacción del prestador de servicios"

Objetivo:

"Analizar la importancia de atender las necesidades de los prestadores de servicios en la Unidad de Medicina Familiar, con el fin de elevar los índices de satisfacción de los prestadores y de los usuario".

Materiales requeridos:

Sillas movibles, hojas de rotafolio, plumones, masking tape.

Duración:

30 minutos

Tamaño de grupo:

10 a 30 participantes

Instrucciones específicas:

Se divide al grupo en equipos de 8 personas.

Desarrollo:

- 1.- A cada equipo se le solicita identifiquen cuáles son la necesidades principales o prioritarias atender en los prestadores de los servicios de la Unidad de Medicina Familiar.
- 2.- Elaborar conclusiones sobre la discusión grupal.
- 3.- Realizar la presentación de las conclusiones a los otros equipos.

Mesa de trabajo 6 Tema

"Análisis de procesos"

Objetivo:

"Analizar procesos de la Unidad de Medicina Familiar, identificando su problemática".

Materiales requeridos:

Sillas movibles, hojas de rotafolio, plumones, masking tape.

Duración:

40 minutos

Tamaño de grupo:

10 a 30 participantes

Instrucciones específicas:

Se divide al grupo en equipos de 8 personas.

Desarrollo:

- 1.- A cada equipo se le solicita identifiquen cuáles son las necesidades principales o prioritarias para atender por los prestadores de los servicios
- 2.- Elaborar conclusiones sobre la discusión grupal.
- 3.- Realizar la presentación de las conclusiones a los otros equipos.

Mesa de trabajo 7 Temema

"Identificar áreas de oportunidad".

Objetivo:

"Identificar cuáles son las áreas de oportunidad, de acuerdo a los servicios de la unidad, y cuáles son las acciones posibles para disminuir los espacios entre lo deseado y lo real de acuerdo a los indicadores".

Materiales requeridos:

Sillas movibles, hojas de rotafolio, plumones, masking tape

Duración:

30 minutos

Tamaño de grupo:

10 a 30 personas **Instrucciones**

específicas:

Se divide al grupo en equipos de 5 personas.

Desarrollo:

- 1.- A cada equipo se le solicita generar una discusión entre sus integrantes sobre la identificación de las áreas de oportunidad, de acuerdo a los valores esperados en el servicio.
- 2.- Elaborar conclusiones sobre la discusión grupal.
- 3.- Realizar la presentación de las conclusiones a los otros equipos

Ejercicio: Iniciales de cualidades

OBJETIVO: Facilitar una comunicación participativa, estimular un ambiente distendido y conocer los nombres de los participantes

MATERIAL: Ninguno

DURACIÓN: 10a15min.

TAMEÑO DEL GRUPO: 10 a 30 participantes

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS: Debe intentarse hacer los grupos de 10 participantes más o menos para evitar que se haga demasiado largo el ejercicio.

DESARROLLO:

a Una persona dice su nombre y apellido, con las primeras consonantes tiene que decir dos cualidades, la segunda dice las cualidades del anterior y las suyas, la tercera dirá las cualidades del primero, la segunda y el suyo, y así sucesivamente

Ejercicio: El Juego de Roles

OBJETIVO: Analizar las diferentes actitudes y reacciones de la gente frente a situaciones o hechos concretos.

MATERIAL:

Salón amplio e iluminado Mesas de trabajo Papel
Plumones

DURACIÓN: 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO De 20 a 30 participantes en equipos de 4

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS: Al igual que en el sociodrama, es una situación en la que se utilizan gestos, acciones y palabras, la diferencia está, en que en el juego de roles se representan las actitudes de las personas, las características de sus personalidad o las formas de pensar de la gente. Se reparten los temas por equipo.

DESARROLLO :

- a En equipo se conversa sobre el tema y se estudia la manera de representarla

Se elabora un argumento (libreto) del tema, se reparten roles y se ponen de acuerdo en la forma de representarlo poniendo especial atención en las actitudes y reacción de los personajes

DESARROLLO:

- a Cada persona debe identificarse con los personajes en orden jerárquico, es decir, el número 1 para aquel personaje con el que más se identifique, el 2 para aquel con el que coincida en segundo lugar y así sucesivamente.
- b Se forman los equipos. Cada uno debe llegar a una sola escala de valores en la que todos están de acuerdo explicando el porqué de la jerarquización.
- c Durante 5 minutos se vuelve a hacer una jerarquización personal.
- d Se comparan las decisiones de cada persona y se evalúa la rigidez o flexibilidad de cada participante a lo largo del proceso.

Ejercicio: Islas

OBJETIVO: Analizar el manejo de los valores personales desde la propia historia o condicionamiento sociales y lograr la manifestación de los valores personales.

MATERIAL:

Un salón amplio, iluminado y con mesas para que los participantes trabajen eficientemente.

Papel y lápiz.

Pizarrón

DURACIÓN: 30 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO: 10 a 30 participantes, en equipos de seis a ocho personas, en círculos.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

El instructor narra la siguiente historia:

Hay dos islas separadas por un mar lleno de tiburones. En la primera isla viven una muchacha de 22 años de edad y su mamá. En la segunda isla viven el novio de la muchacha y un amigo del novio. La única forma de pasar de una isla a otra es en una barca a cargo de un lanchero.

Un día que la muchacha quería ir a la otra isla para casarse con su novio, fue a ver al lanchero para que la llevara. El lanchero le dijo que con mucho gusto la llevaba con tal que tuviera relaciones sexuales con él.

La muchacha le contó a su mamá y le preguntó que hacía. La mamá le dijo: Hija, esta decisión te corresponde a ti, haz lo que creas conveniente.

La muchacha pagó el precio al lanchero y éste la llevó a la otra isla. Apenas llegó ahí, la muchacha le contó todo al novio. Entonces este le dijo: Así ya no me puedo casar contigo.

En ese momento se acercó a la muchacha el amigo del novio y le dijo: Yo siempre te he querido mucho; me da tristeza que te hayas quedado así, cástate conmigo"