

EVENTOS

LOS RETOS DE LA CALIDAD:
Primeras Jornadas Universitarias de calidad y bibliotecas

2008



Taller “Calidad y personas: metodología
para la participación

REBIUN

I Jornadas Universitarias sobre Calidad y Bibliotecas

**TALLER “CALIDAD Y PERSONAS”:
METODOLOGÍA PARA LA
PARTICIPACIÓN**

Coordina: Alfonso Stinus, Socio-Director de Momentum y Team Quality

Huesca, martes 17 de junio de 2008



Los niveles de la participación

1. Información
2. Comunicación (Consulta/escucha)
3. Decisión conjunta
4. Acción conjunta
5. Soporte a las iniciativas (con límites)
6. Y... la “Autogestión” (madurez)

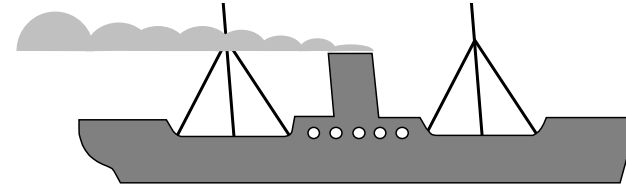
La escalera de la motivación*

1. **Recepción – Acogida - Integración**
2. **Información**
3. **Comunicación**
4. **Planificación - Seguimiento**
5. **Delegación**
6. **Participación**
7. **Evaluación - Reconocimiento**
8. **Promoción**
9. **Remuneración**
10. **Y un ascensor...: la Formación**

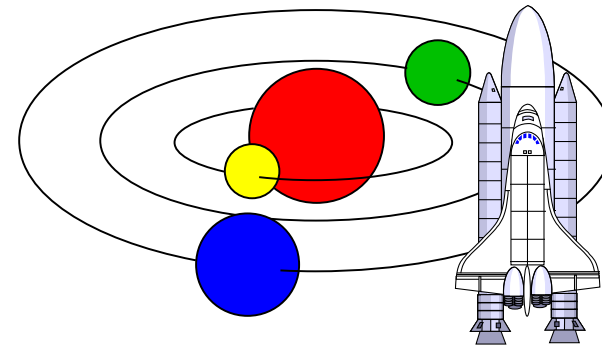
*** Motivar...
o no
desmotivar?**

Una organización

1. Gestión diaria y mejora continua (80%)

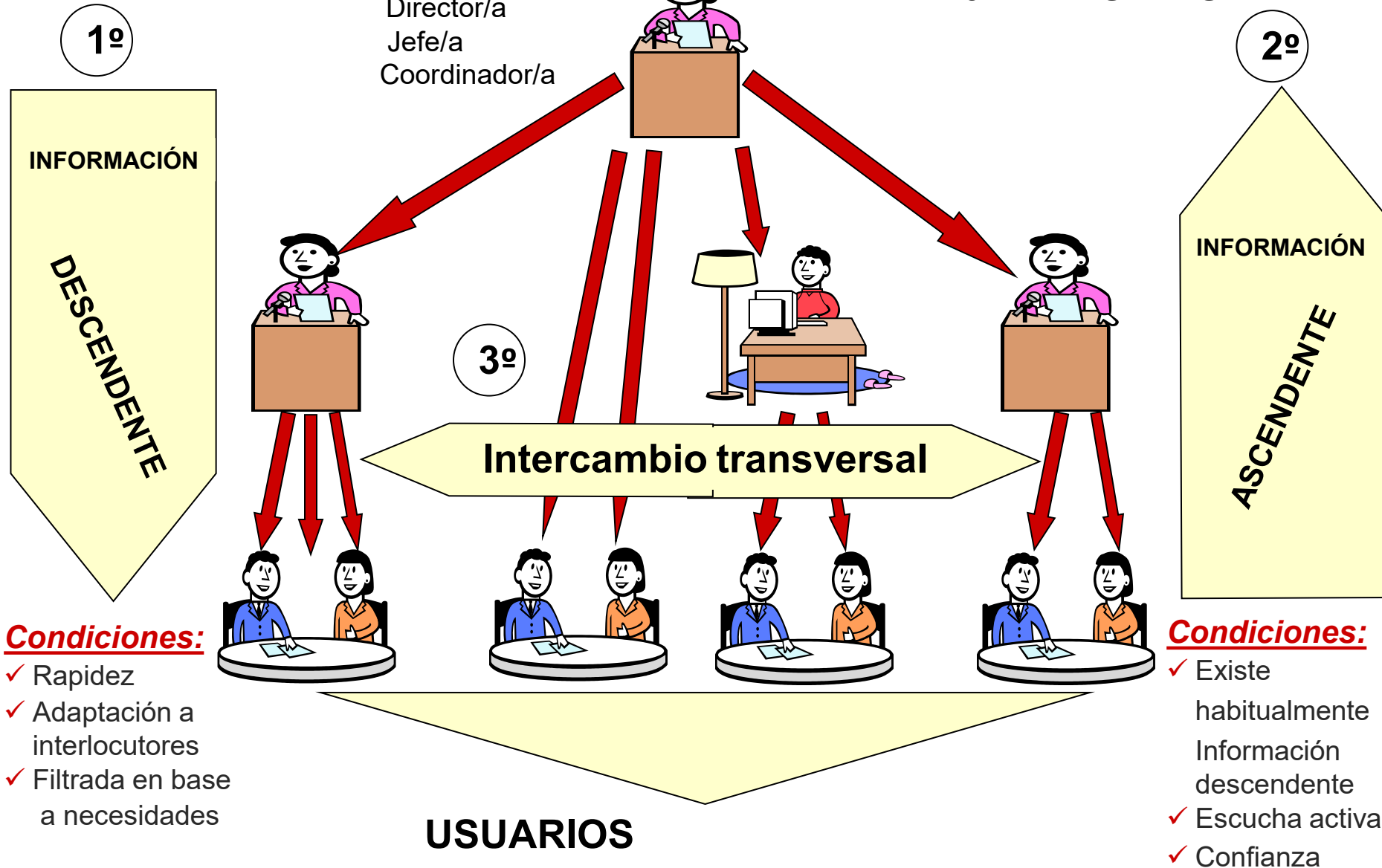


2. Planificación estratégica e innovación (20%)



LA COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO: 3 componentes

1. DESCENDENTE
2. ASCENDENTE
3. TRANSVERSAL



Estructura tipo de plan de comunicación interna

TIPO DE COMUNICACIÓN	ACCIONES	DESTINATARIOS
DESCENDENTE: “DECIR” (eligiendo mensajes*)		
ASCENDENTE: “ESCUCHAR”		
TRANSVERSAL: “PENSAR Y HACER JUNTOS”		

Nota importante: los **mensajes a transmitir en un plan de comunicación interna deben responder, si es posible, a dos características: han de despertar **interés** (o responder a temas que interesan) y tener **credibilidad** (que piensen que se puede cumplir)*

Plan de gestión de acontecimientos

	Acontecimiento X	Acontecimiento Y	Acontecimiento Z	Acontecimiento V
Fecha				
Mensajes • • • •				
Receptores • • •				
Canales • • • •				
Pilotado por • • • •				

Comunicación de acompañamiento a un proyecto

❓ Proyecto	
❓ Motivo del proyecto	
❓ Objetivo clave	
❓ Método de puesta en marcha	
❓ Objetivos concretos (según etapas)	
❓ Colectivos implicados	
❓ Actitudes y percepciones/proyecto	
❓ Destinatarios sobre los que actuar	
❓ Canales de comunicación	
❓ Puntos fuertes y débiles de estos canales	
❓ Acciones a corto plazo	
❓ Mensajes a transmitir, y argumentarios*	

*Nota: Un **Argumentario** es la lista de **dudas o preguntas** más frecuentes o delicadas sobre un proyecto, y sus **respuestas** básicas. Esto permite que se den respuestas homogéneas desde diferentes responsables.*

10 Condiciones de éxito para la comunicación interna

1. Objetivos claros de qué se pretende conseguir
2. Conocer a los diferentes públicos/destinatarios
3. Adaptarse a los diferentes públicos/destinatarios
4. Ser creíble desde el terreno
5. Anticiparse, tomar la iniciativa
6. Invertir en comunicación: ¡actitud de escucha!
7. Coordinar a los diferentes implicados
8. Articular comunicación interna/externa (coherencia)
9. Combinar método y creatividad (participación)
10. Evaluar el impacto,... ¡para ir mejorando!

La comunicación: una actitud

COMUNICACIÓN

=

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

+

RELACIÓN ENTRE LAS PERSONAS

RELACIÓN ENTRE LAS PERSONAS

=

CONJUNTO DE ACTITUDES

“Comunica bien la persona que es capaz de generar actitudes positivas en los otros”, a partir de Sebastián Serrano, profesor de la UB en su libro: “El regalo de la comunicación” de Ara Llibres, Barcelona 2003

Para conseguir sus objetivos, todo el mundo genera una determinada cantidad de energía.

Esta energía o tensión varía según las circunstancias y los interlocutores, y se expresa por medio de dos tipos de impulsos:

LA SINERGIA Y EL ANTAGONISMO

SINERGIA



- Todo aquello que me hace buscar la cooperación.
- Todo aquello que me acerca a mis interlocutores

ANTAGONISMO



- Todo aquello que me lleva a imponerme.
- Todo aquello que me aleja de mis interlocutores.

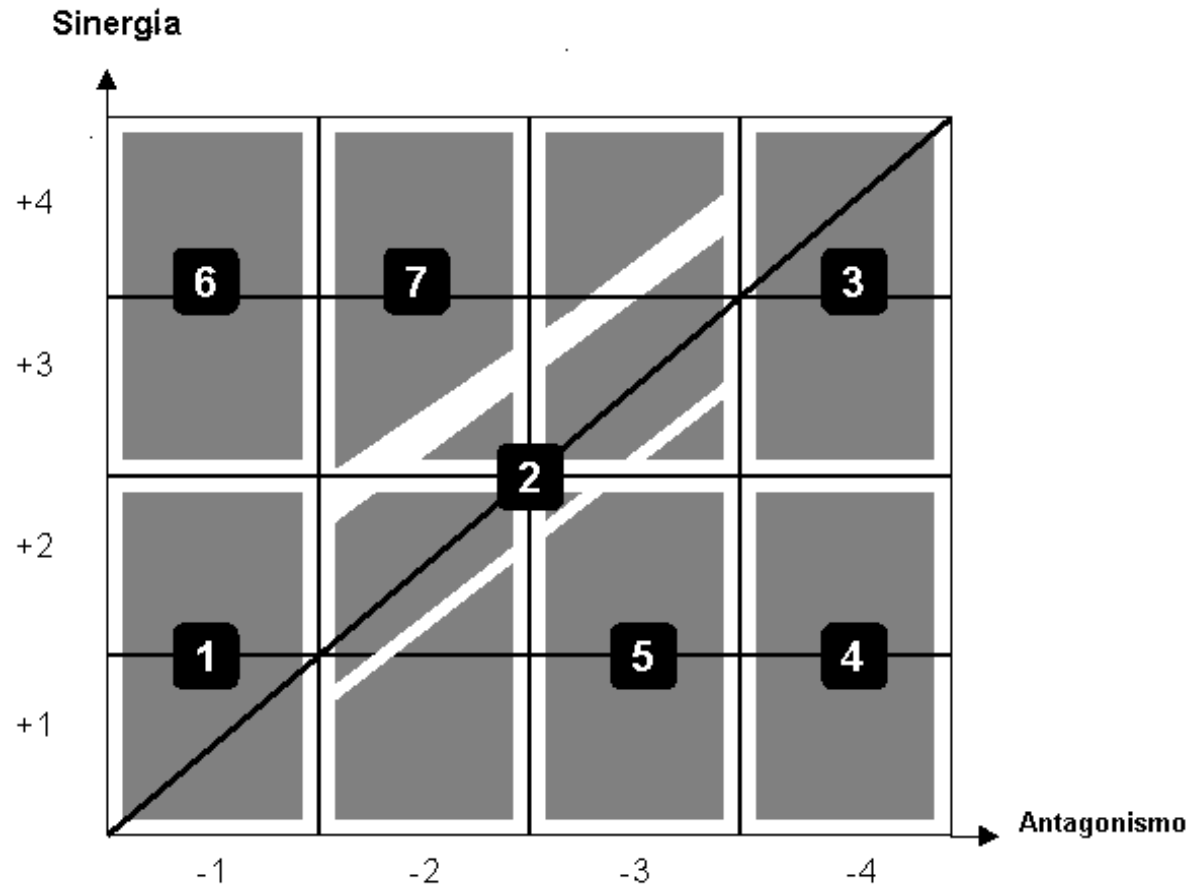
A pesar de ser contrarios

SINERGIA Y ANTAGONISMO

no se oponen directamente y

COEXISTEN en la mayoría de las relaciones

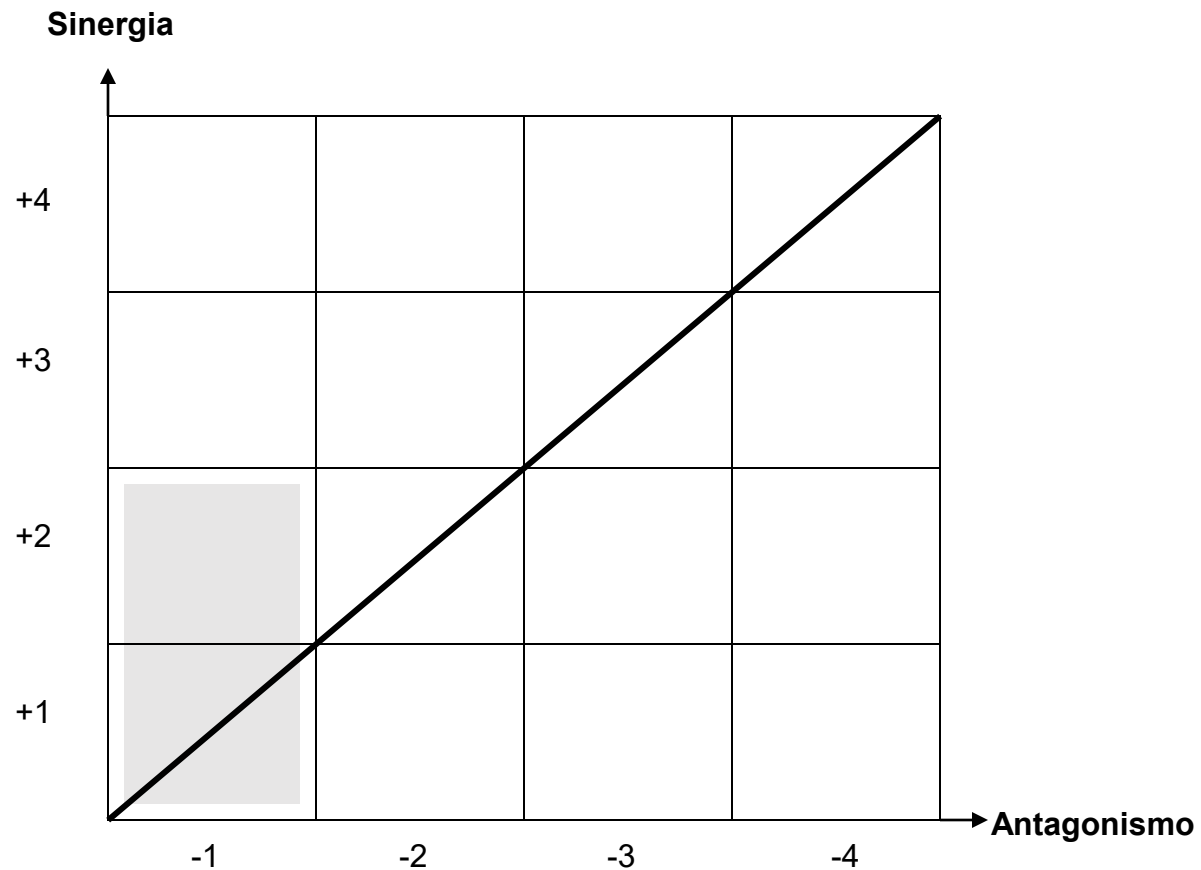
La posición de los miembros del equipo sobre el diagrama pone de manifiesto actitudes típicas, más o menos sinérgicas o antagonistas.



1: los pasivos
2: los interesados
3: los apasionados
4: los irreductibles

5: los oponentes
6: los incondicionales o adictos
7: los conciliadores

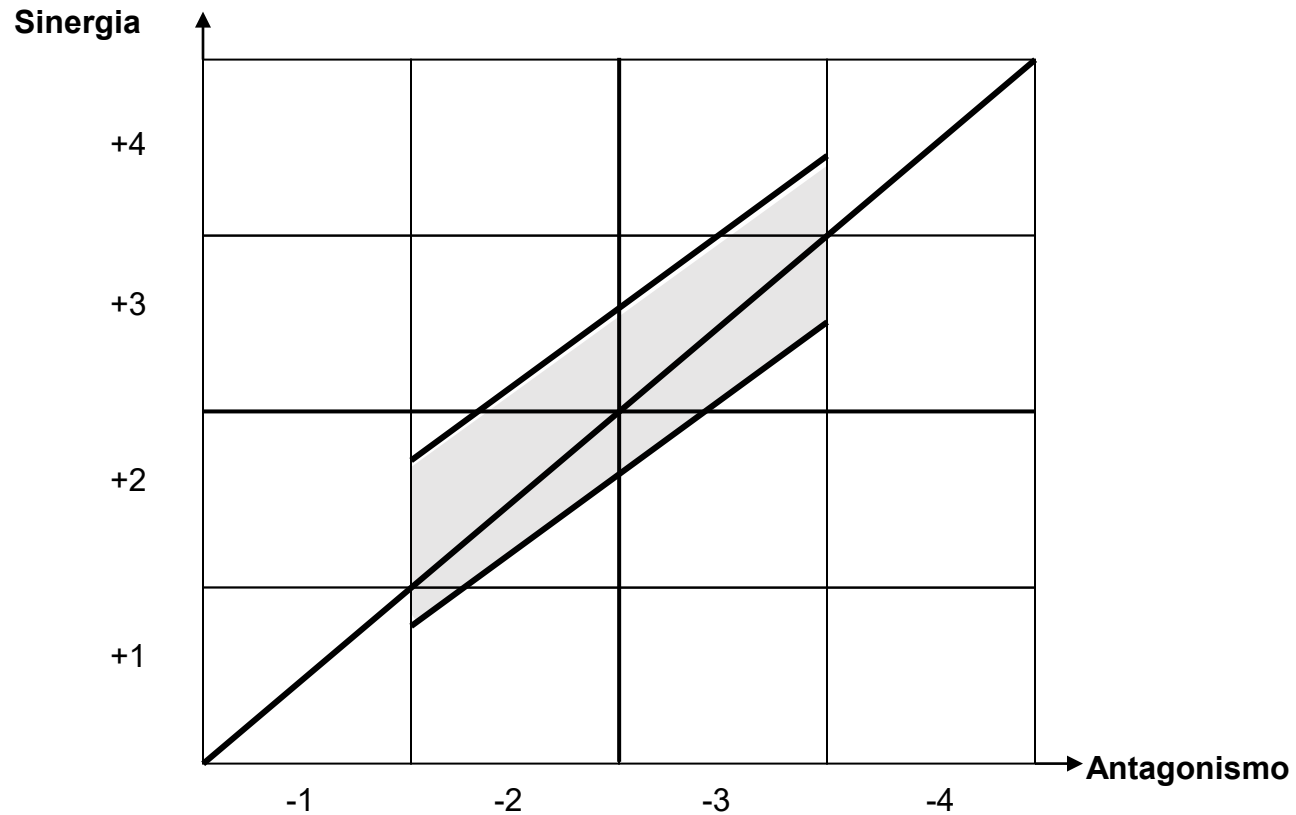
1 LOS PASIVOS



La actitud de los PASIVOS se caracteriza por una débil implicación: antagonismo -1, sinergia +1 +2, es decir, sin iniciativa, sin amenazas: simplemente una presencia.

Los pasivos pueden llegar a representar del 30% al 70% del total de una organización. Es la masa silenciosa, que constituye una reserva de energía para aquel que la lleve a un nivel de antagonismo o de sinergia más fuerte.

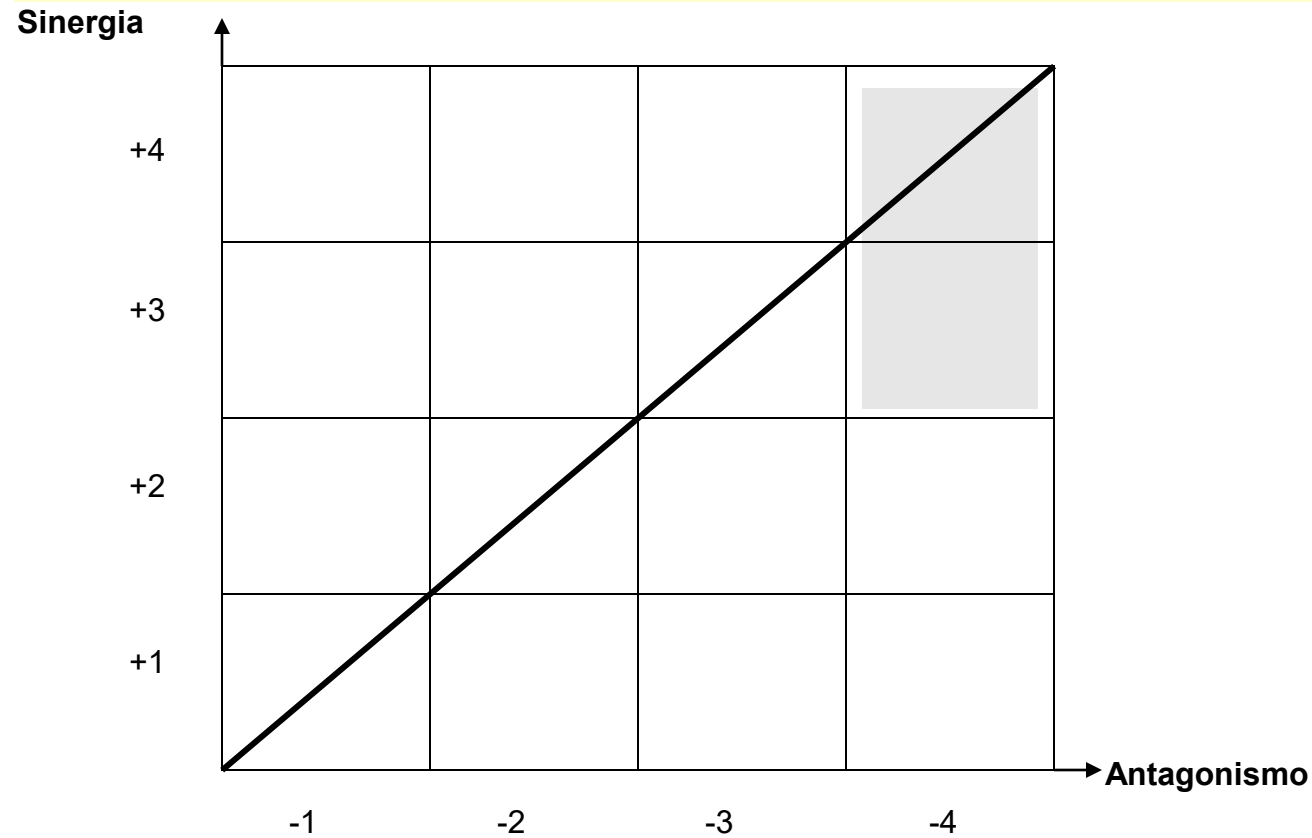
2 LOS INTERESADOS



La actitud de los INTERESADOS se caracteriza por un modo “comercial”. Plantean los pros y los contras y privilegian las soluciones de intercambio. Se atienen a un contrato negociado, aceptan condiciones que den lugar a contrapartidas ventajosas. Por su crítica realista y su oposición contemporizadora, tratan de encontrar soluciones ventajosas, sin provocar crisis. Pero, generalmente, les falta la imaginación creativa y de desarrollo que necesita la organización para progresar.

3

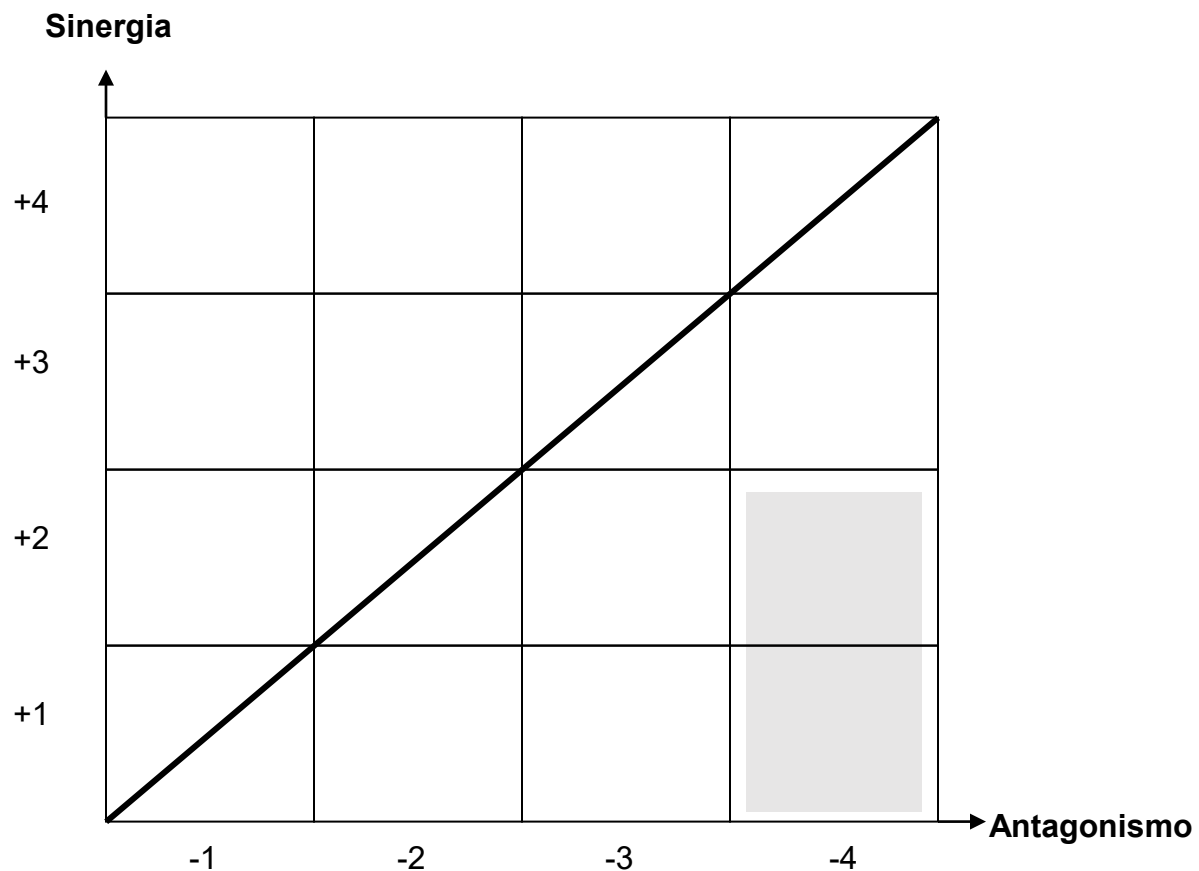
LOS APASIONADOS



La actitud de los APASIONADOS se corresponde con una actitud caracterizada por una sinergia y un antagonismo extremos, que conducen a una situación de desdoblamiento difícil de soportar, pero transitoria la mayoría de veces. Es la actitud adoptada generalmente por los militantes de una “organización”, que comparten la finalidad con la pasión, pero que rechazan los jefes existentes y las medidas adoptadas.

4

LOS IRREDUCTIBLES

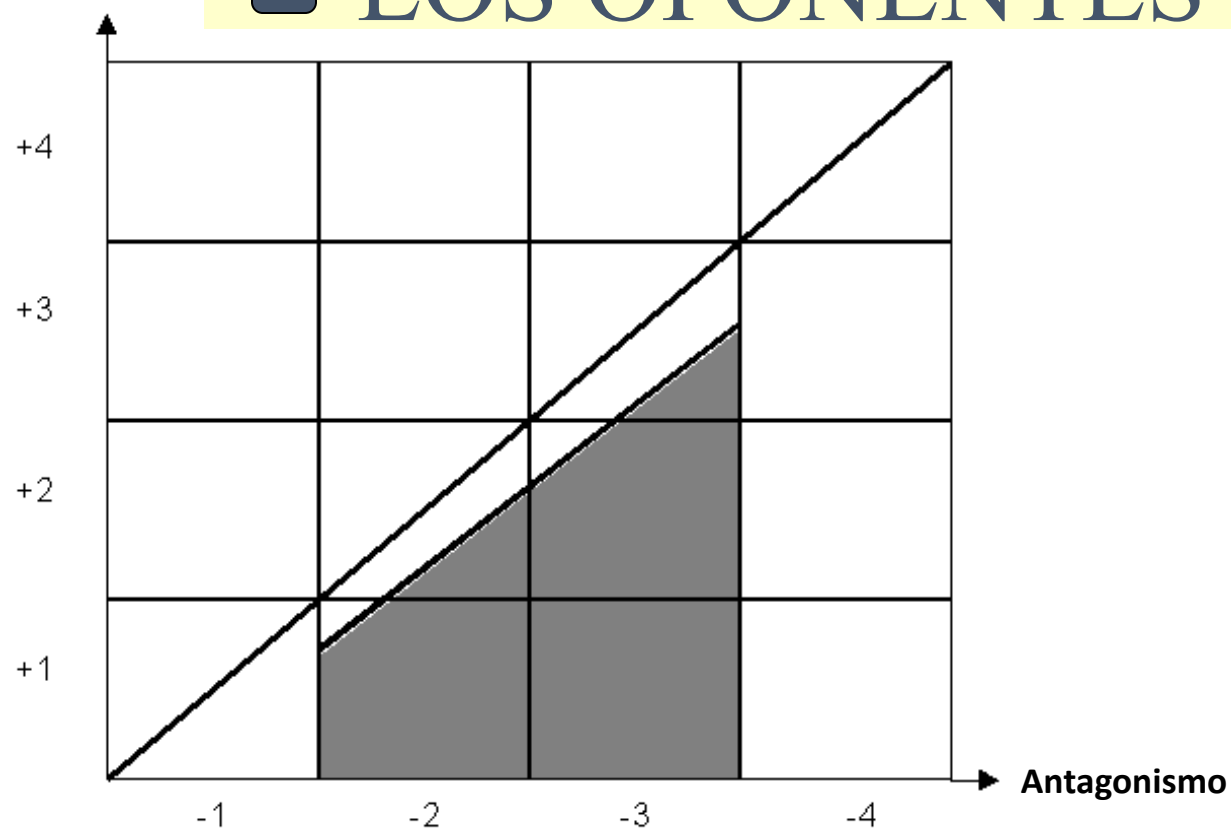


La actitud de los IRREDUCTIBLES se caracteriza por un antagonismo llevado al extremo y por una sinergia sin iniciativa. Se mueven en una actitud casi revolucionaria. La totalidad de su energía se invierte en un juego personal fuerte, y en un proceso de intención aparentemente sin límite.

En esta posición extrema (+1, -4), cualquier pacto es casi imposible.

Sinergia

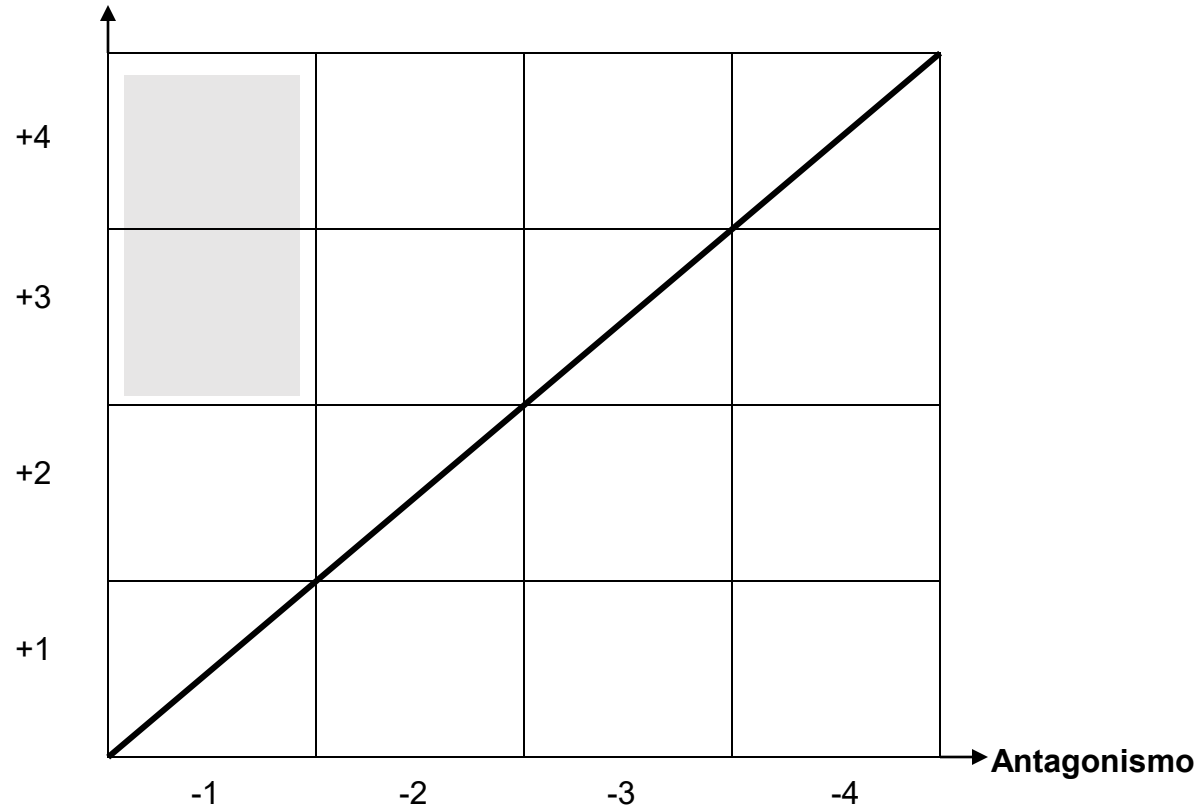
5 LOS Oponentes



La actitud de los Oponentes se caracteriza por un antagonismo fuerte y una sinergia muy débil. Hacen de la oposición una profesión y se parapetan en un comportamiento cerrado, hostil, con la intención de imponer su juego personal en la medida de lo que se pueda. De entre ellos, los que son menos antagonistas (+1, -2) desarrollan una actitud de recriminación donde el antagonismo, a pesar de ser débil, domina. La queja se desarrolla y, aunque no se ejerza de manera sistemática, se ha de tomar en serio.

6 LOS ADICTOS

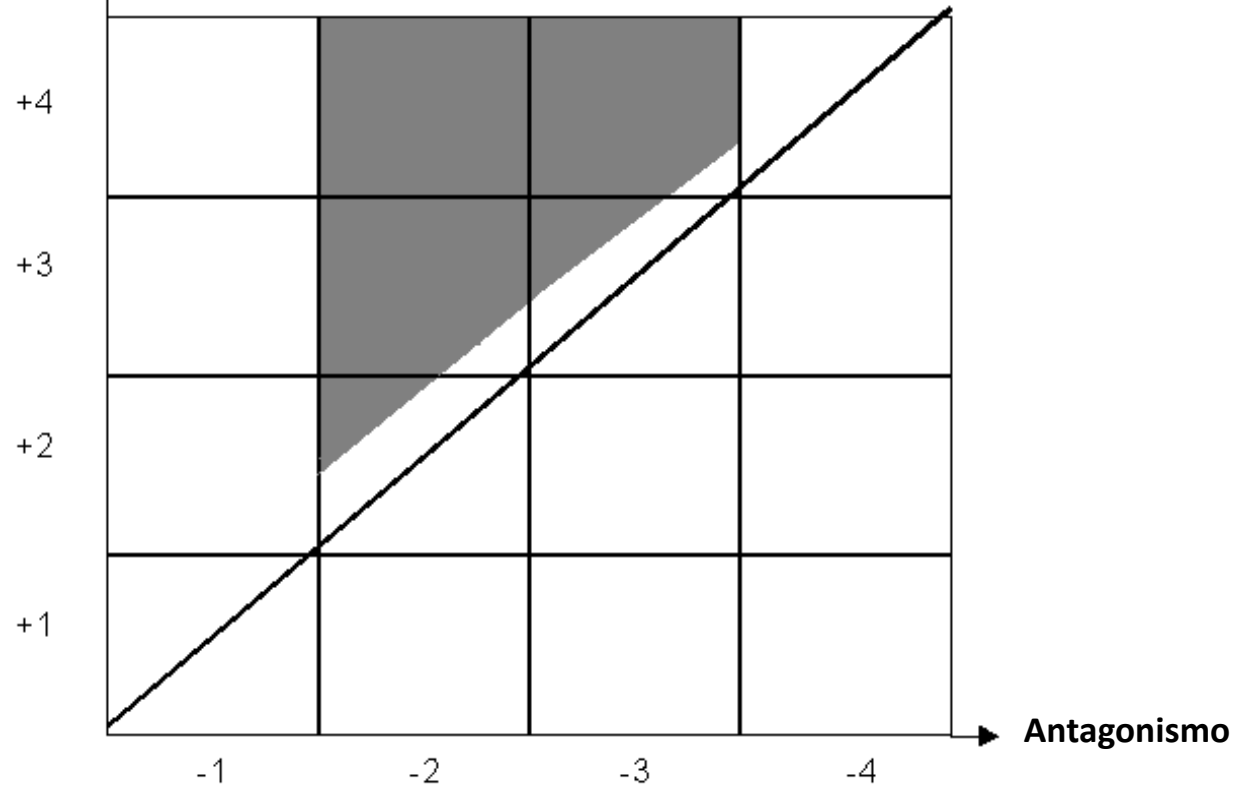
Sinergia



La actitud de los INCONDICIONALES o ADICTOS se caracteriza por un crédito de intención y un juego común elevado: antagonismo -1, sinergia +3 +4. Adoptan una actitud de soporte, que puede ir más allá de la adhesión y hacerles perder su sentido de crítica y de identidad.

La posición (+4, -1) constituye un caso límite donde la actitud incondicional acaba en un compromiso para lo que es bueno y lo que es malo.

7 LOS CONCILIADORES o ALIADOS CRÍTICOS CONSTRUCTIVOS

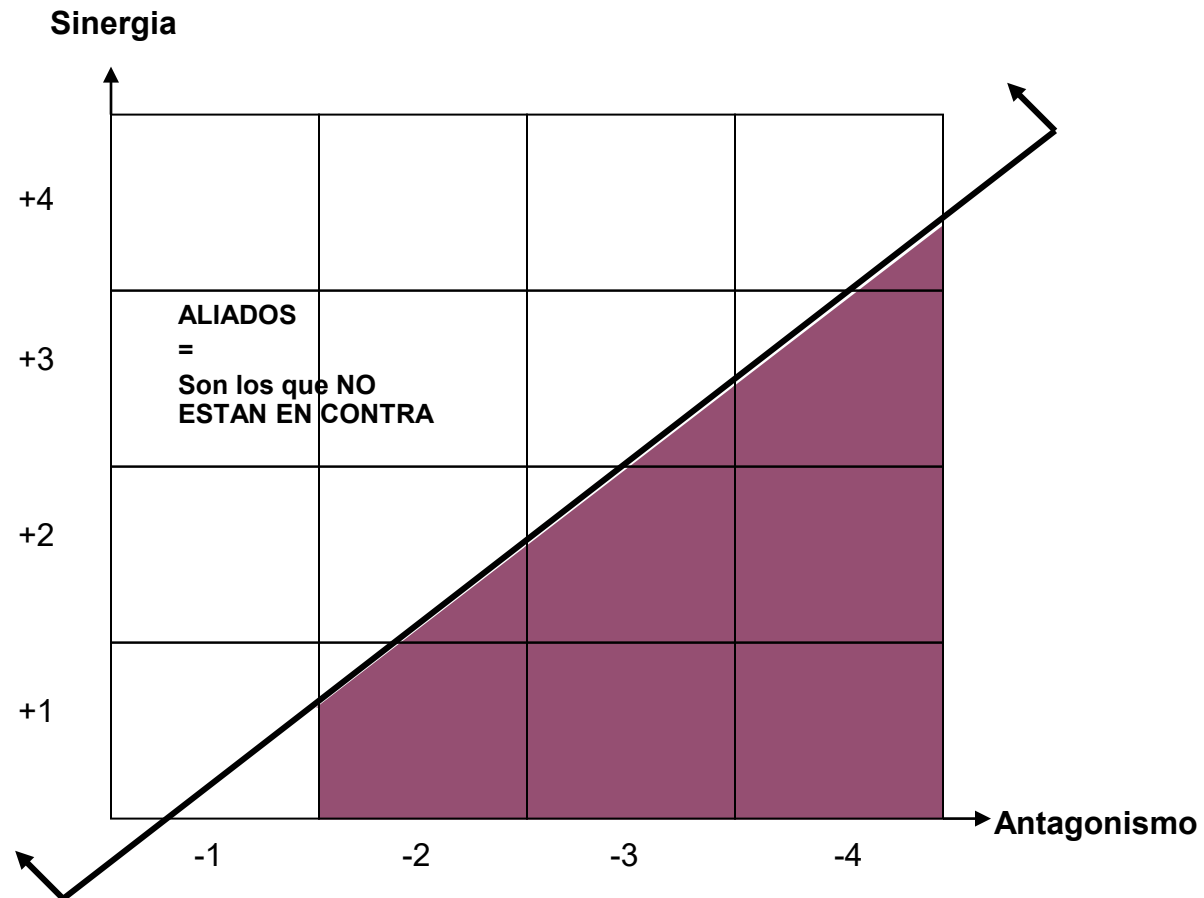


La actitud de los CONCILIADORES o ALIADOS CRÍTICOS CONSTRUCTIVOS es la más útil, caracterizada por un juego personal elevado, un proceso de intención mínimo pero con un juego común todavía más elevado.

Los conciliadores no dudan a la hora de preservar sus grados de libertad y de defender sus ideas originales.

Por definición, la posición de los “aliados” se caracteriza por el hecho de que, en un punto de aplicación, su sinergia es superior o igual a su antagonismo:
ALIADO POTENCIAL = SINERGIA \geq ANTAGONISMO

Los aliados se enmarcan en la zona clara del dibujo, y engloban los incondicionales, los conciliadores, los interesados y los pasivos. Estos últimos están como aliados pero sin iniciativa.



ESTILOS DE LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

MODO I . IMPOSICIÓN			MODO II: NEGOCIACIÓN		MODO III: ANIMACIÓN	
1	2	3	4	5	6	7
El superior jerárquico toma todas las decisiones. Se limita a informar a sus subordinados de las decisiones que adopta	El superior jerárquico toma todas las decisiones. Explica el porqué y el origen a sus subordinados.	El superior jerárquico toma todas las decisiones. Las explica y responde a las preguntas que le plantean (sin abrir debate)	El superior jerárquico presenta su decisión, que puede ser modificada con las aportaciones de sus subordinados	El superior presenta el problema. Decide de acuerdo con las aportaciones de sus subordinados.	El superior presenta el problema, define el límite y pide a sus subordinados que decidan de acuerdo con estos límites.	El superior da libertad absoluta al subordinado a fin de que éste adopte la decisión que estime más oportuna.
←———— La decisión la toma el superior —————→					←———— Deciden los subordinados —————→	
← El superior lleva preparada la decisión →						
← La decisión no se cambia →						

LA DELEGACIÓN

DEFINICIÓN: Confiar oficialmente la responsabilidad de una tarea a un colaborador y controlarla.

PRINCIPIOS:

- 3 Se delegan tareas, no responsabilidades.
- 3 Se delegan unas tareas, no unos métodos de trabajo..
- 3 Se controla la realización de la tarea y los resultados a asumir.

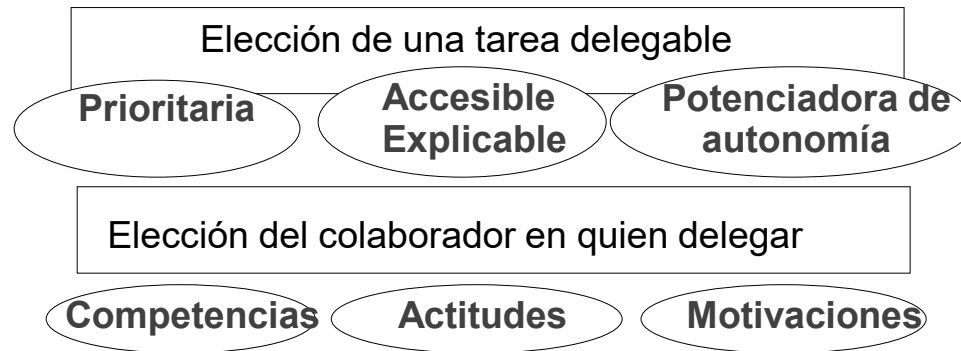
VENTAJAS :

- 3 Una evolución de las competencias de la persona en que se delega
- 3 Una valoración de esta persona a través de la ampliación de su campo de competencias
- 3 Una emulación sobre las capacidades de cada uno dentro del equipo
- 3 La emergencia de ideas nuevas sobre la organización o los procesos de trabajo
- 3 Para la persona que delega, la disponibilidad del tiempo libre, le facilita una evolución personal, es decir, la realización de tareas “normales” o “creativas”

LAS ETAPAS DE LA DELEGACIÓN

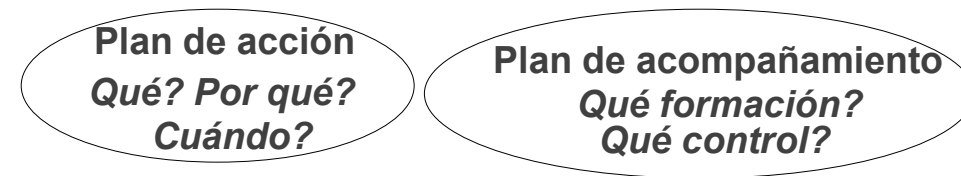
ETAPA 1

Reflexión previa

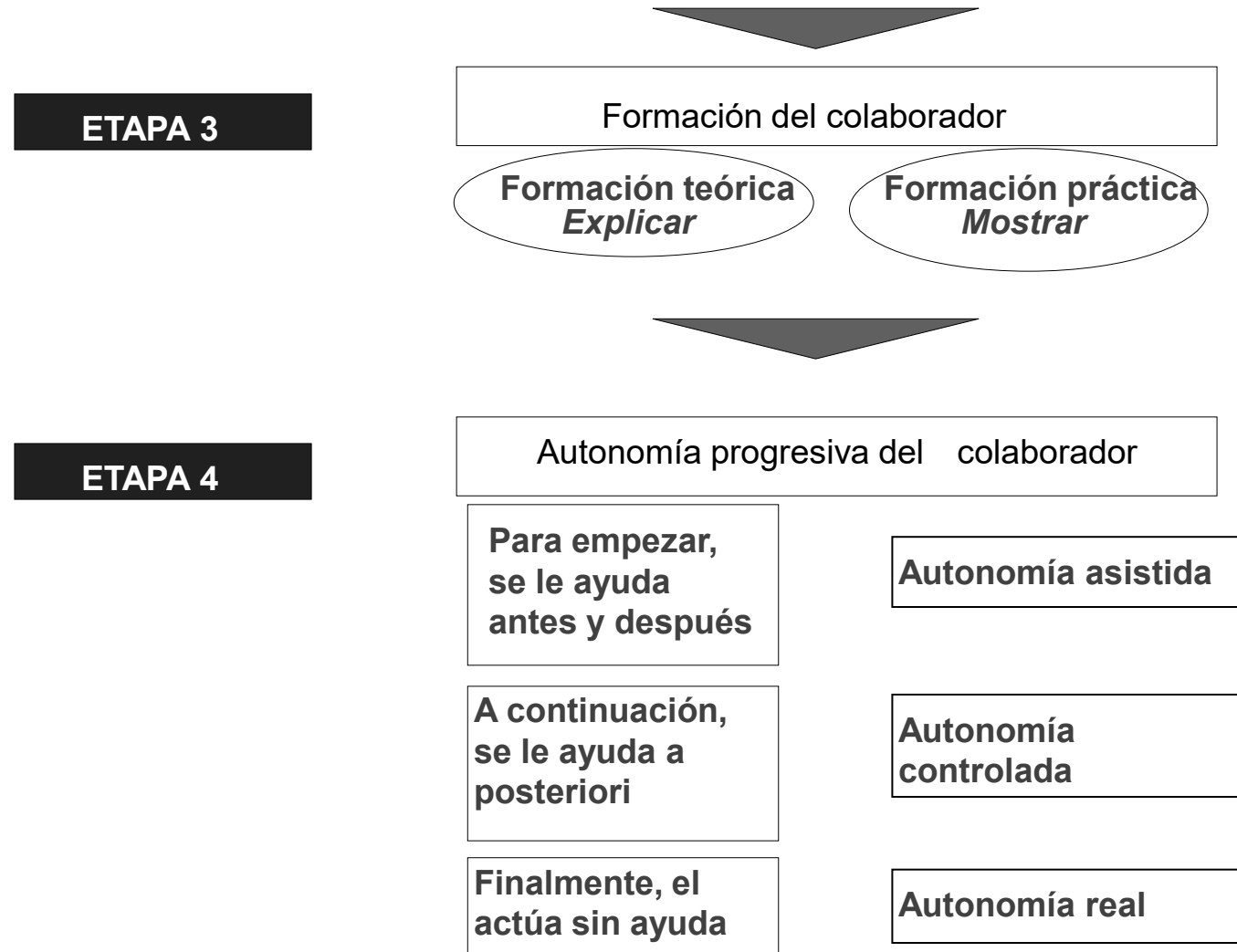


ETAPA 2

Entrevista de preparación con el colaborador



LAS ETAPAS DE LA DELEGACIÓN



LOS 3 NIVELES DE LA AUTONOMÍA

Existen 3 niveles de autonomía en la delegación de una tarea:

n AUTONOMIA ASISTIDA:

El colaborador ...

- propone para acordarlo, antes de actuar.
- actúa
- rinde cuentas para el control, a posteriori.

n AUTONOMIA CONTROLADA:

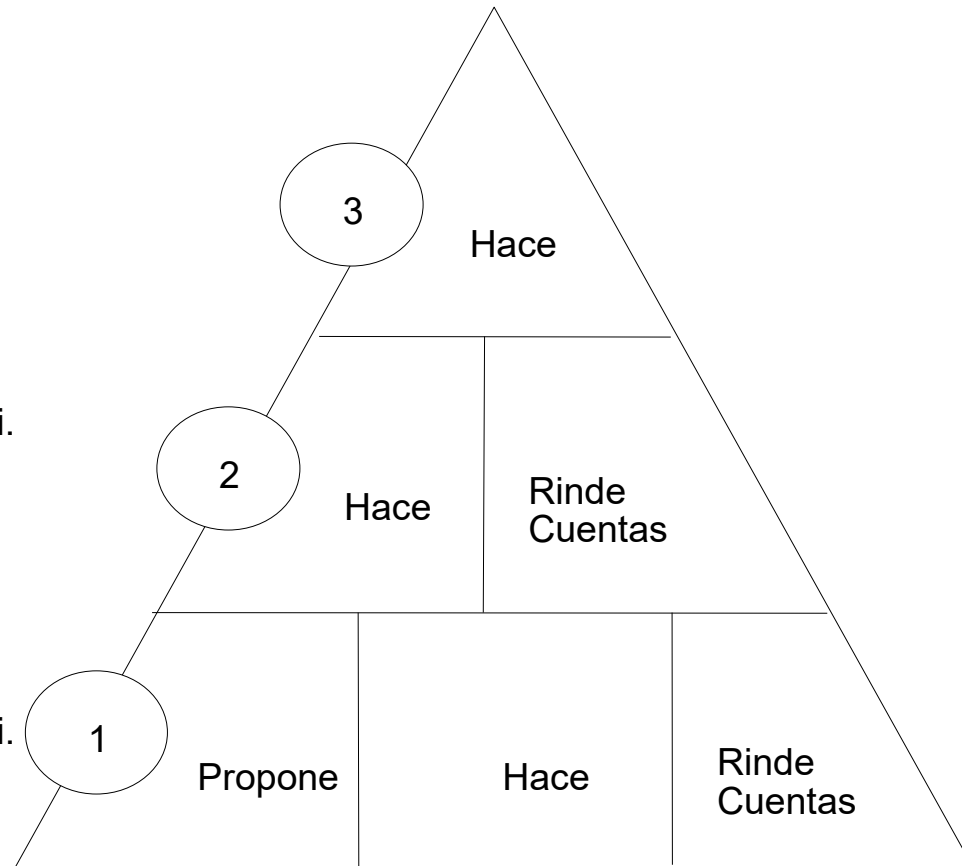
El colaborador ...

- actúa.
- rinde cuentas para el control, a posteriori.

n AUTONOMIA REAL:

El colaborador ...

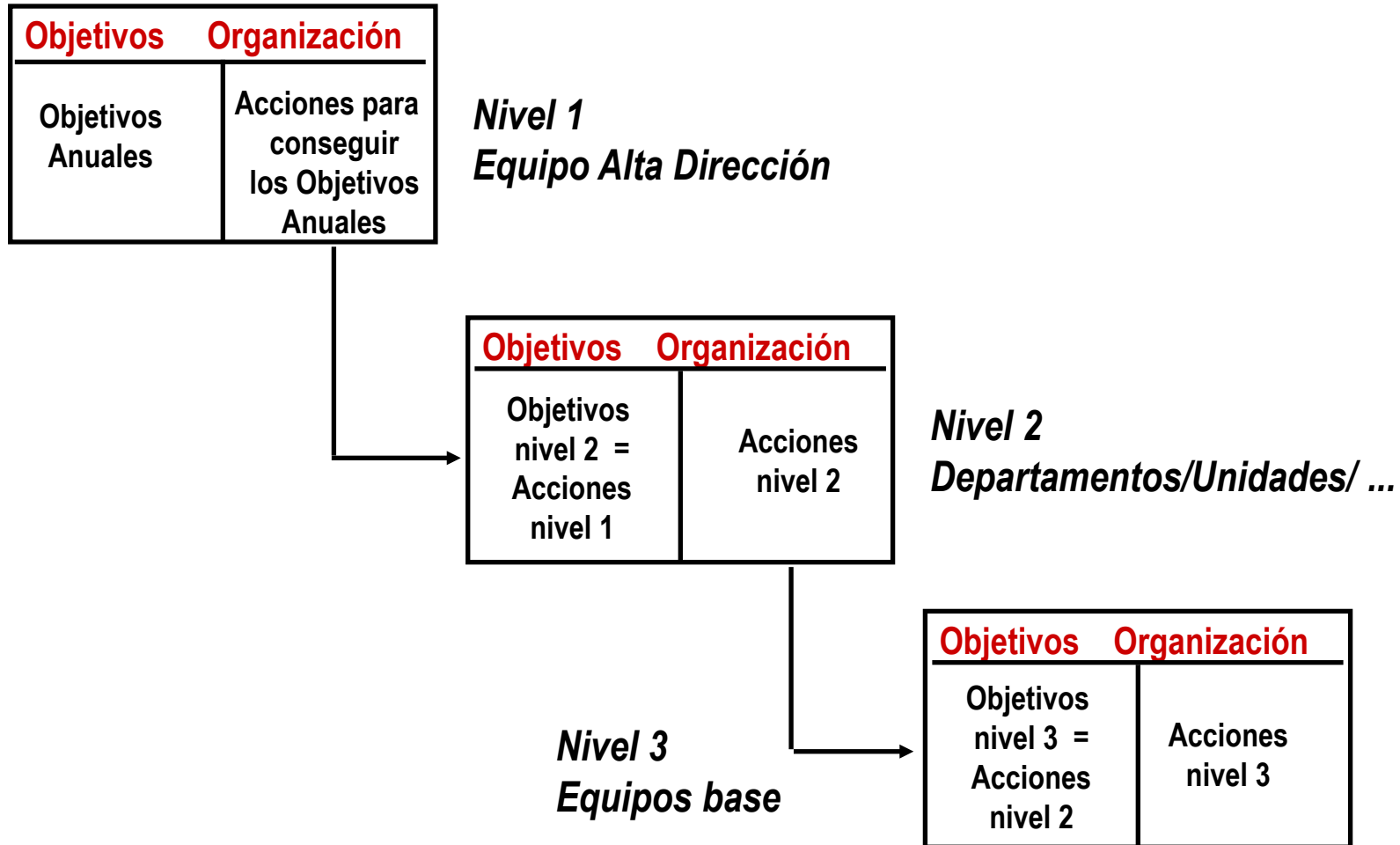
- actúa solo y se definen las modalidades de un control más espaciado.



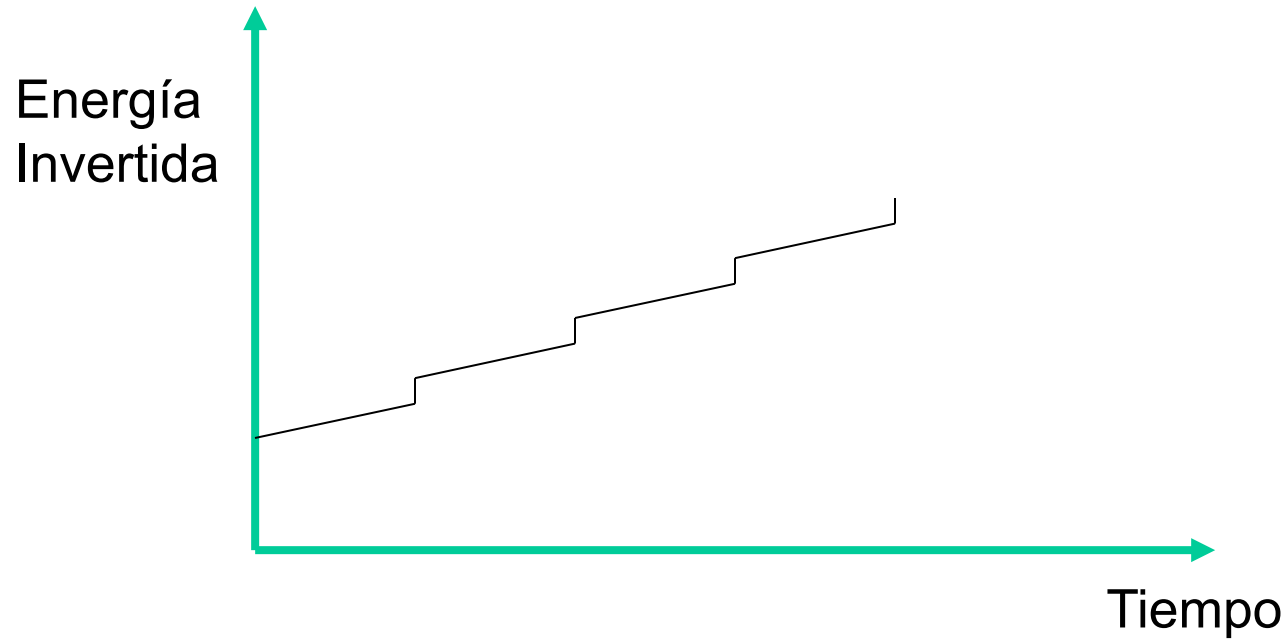
Planificación y objetivos en el sector público



Despliegue organizacional de objetivos en cascada (hoshin planning)



Mantenimiento de la motivación en pequeños proyectos



Mejora continua

Personas

- **Todo el personal, sin tener en cuenta en que o donde trabaja, tiene ideas sobre como hacer su trabajo más productivo.**
- **Los profesionales son una fuente de conocimientos y de creatividad que normalmente desaprovechamos.**
- **Las personas más próximas al problema acostumbran a ser las que tienen mejores ideas sobre como mejorarlo.**
- **La mayoría de los profesionales están dispuestos y hasta deseosos, de compartir sus ideas.**
- **Las personas que participan en la toma de decisiones, se implican más en su implantación.**
- **Los directores / jefes no tienen siempre todas las respuestas.**

Mejora continua

- **En lugar de esperar los grandes cambios hacer muchas pequeñas mejoras en toda la organización.**
- **Las personas se resisten a los grandes cambios de su entorno, pero respetan los pequeños cambios en los que han participado.**

Grupos de mejora (I)

- **Los grupos de mejora siguen el modelo de mejora de procesos o resolución de problemas. El objetivo es arreglar el proceso, no las personas.**
- **Los grupos están formados por los principales responsables del proceso, es decir, personas que están dentro del proceso sin tener en cuenta su categoría profesional.**
- **La implicación para solucionar el problema es un requisito básico. La mejora del proceso y su enfoque hacia las necesidades del usuario son las únicas razones de ser de este tipo de grupos.**

Grupos de mejora (II)

- **Las normas del grupo son conocidas y están definidas. Las expectativas son claras.**
- **Los grupos de mejora de procesos son grupos de estudio. Los problemas se analizan cuidadosamente y las soluciones son planificadas.**

Grupos de mejora (III)

- ¿Quién participa en el grupo?

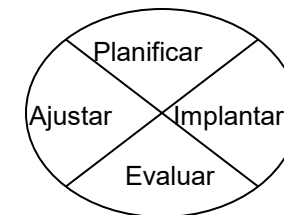
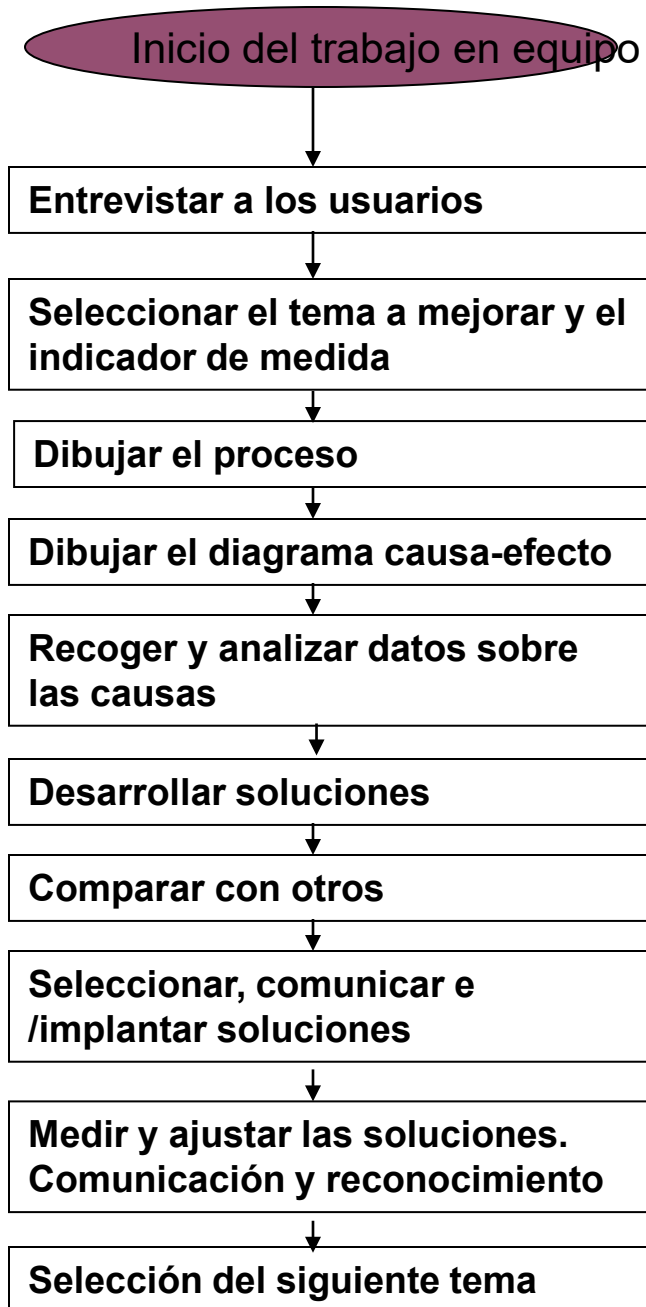
Un grupo está formado por personas que están dentro del proceso, que trabajan en alguna de las partes del proceso, sin importar su estatus en la organización.

- ¿Quién conduce en el grupo?

El responsable del grupo es el jefe/coordinador que supervisa el funcionamiento del proceso clave seleccionado.

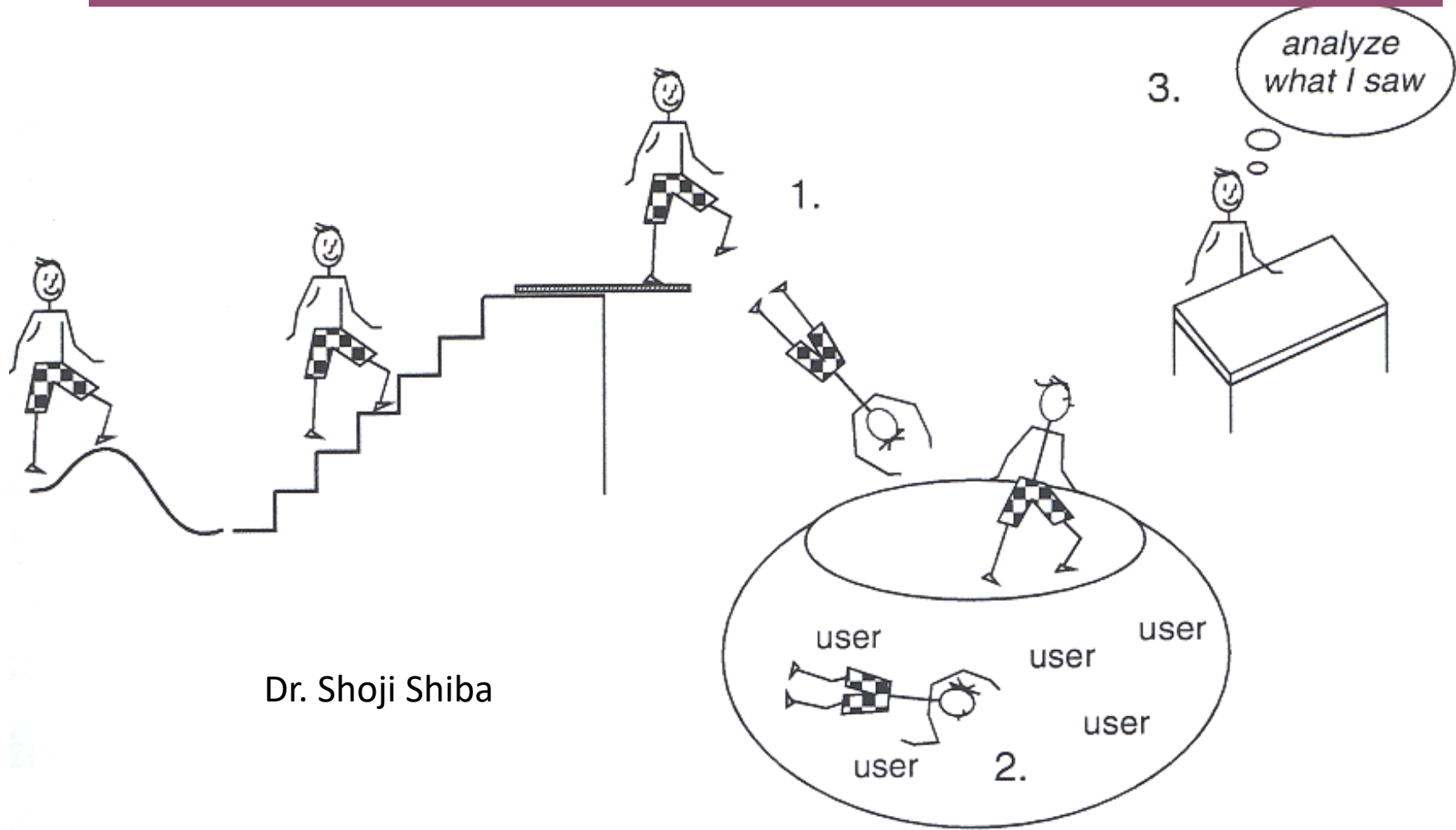
Reglas de base de los miembros del grupo

- **Todas las decisiones se toman por consenso.**
- **Ser conscientes de que hay temas confidenciales.**
- **Escuchar.**
- **Preparar las reuniones.**
- **Ser puntuales.**
- **Participar activamente, estar abierto a nuevas ideas y proponerlas.**
- **Evaluar las sesiones y mejorar continuamente el trabajo del grupo.**
- **No juzgar previamente la metodología.**
- **Hacer actas de las reuniones de forma rotatoria, y archivarlas.**



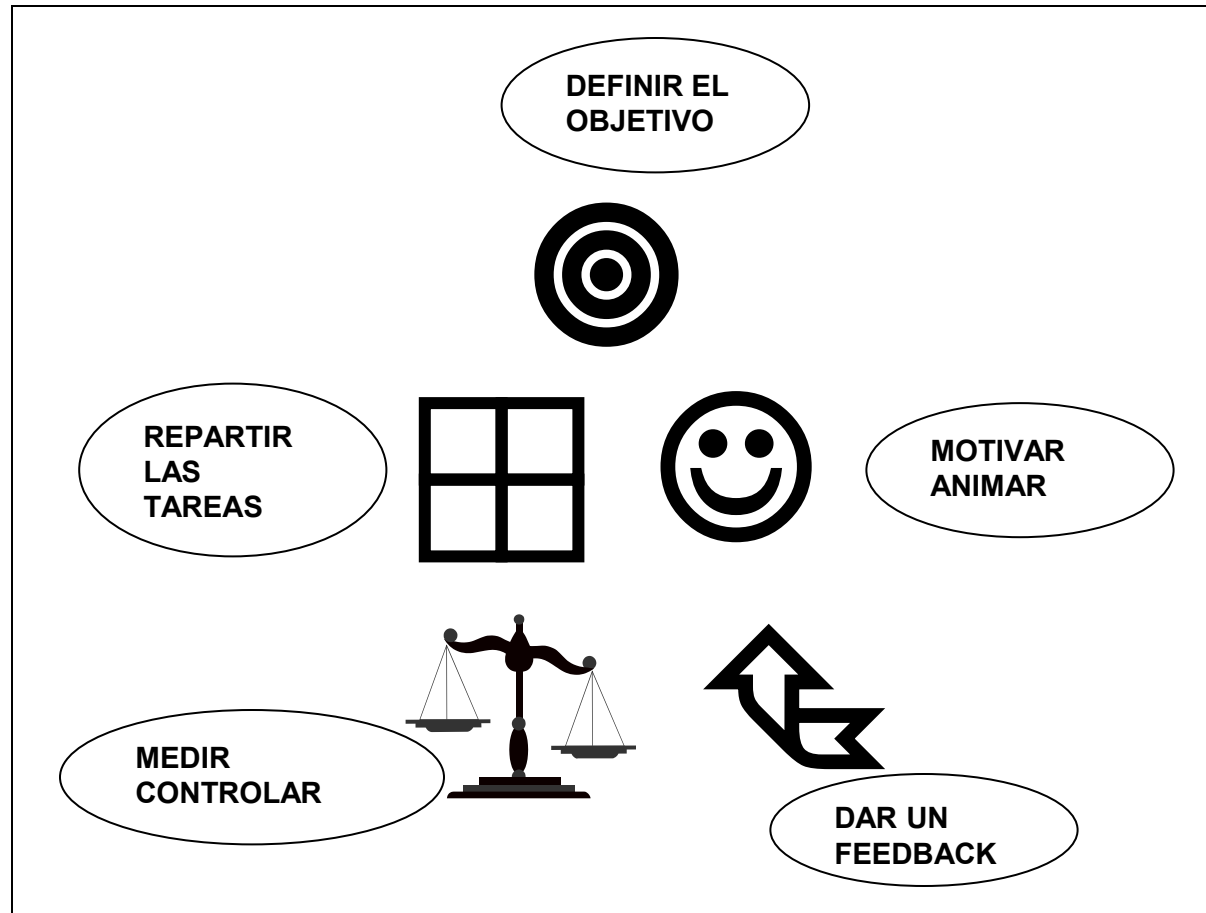
Reflexiones didácticas

El principio de la pecera



Dr. Shoji Shiba

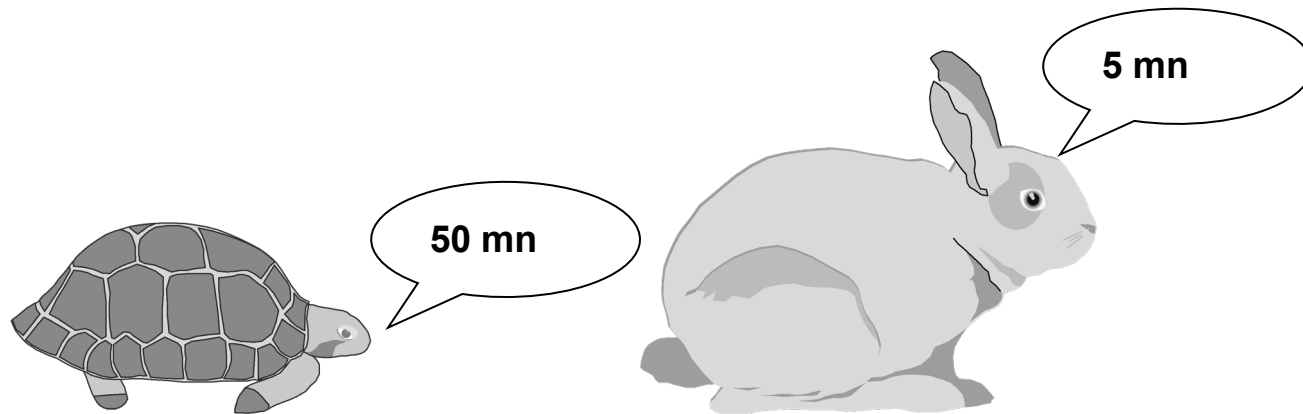
COMO DELEGAR



EN UN PROCEDIMIENTO DE DELEGACIÓN LAS ETAPAS CLAVES SÓN:

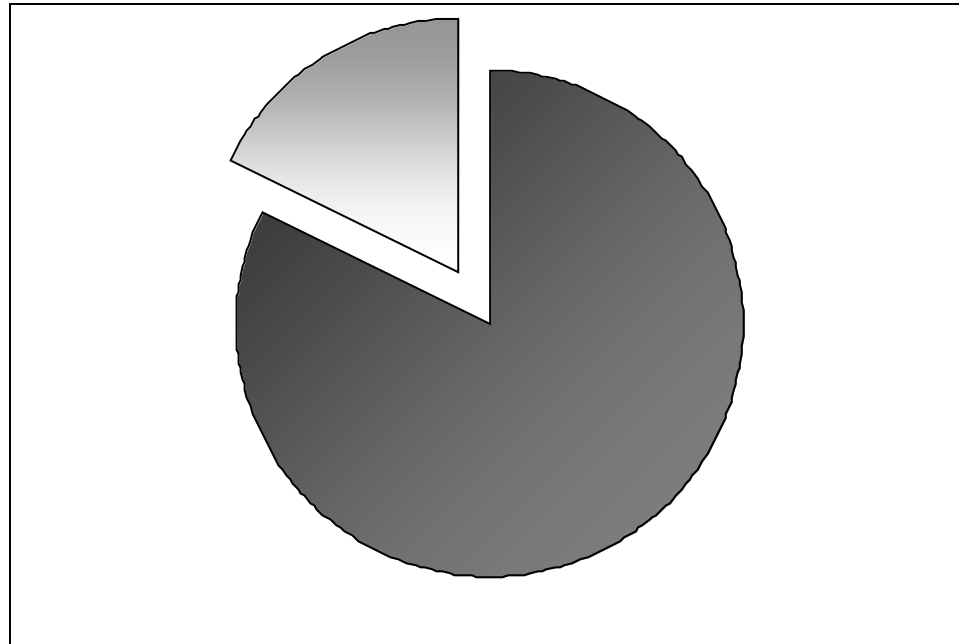
- ❑ LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y LOS LÍMITES DE LA MISIÓN
- ❑ LA MOTIVACIÓN, LA ANIMACIÓN
- ❑ EL SEGUIMIENTO Y CONTROL, REGULAR Y EXCEPCIONAL

LA PARADOJA DE LA DELEGACIÓN



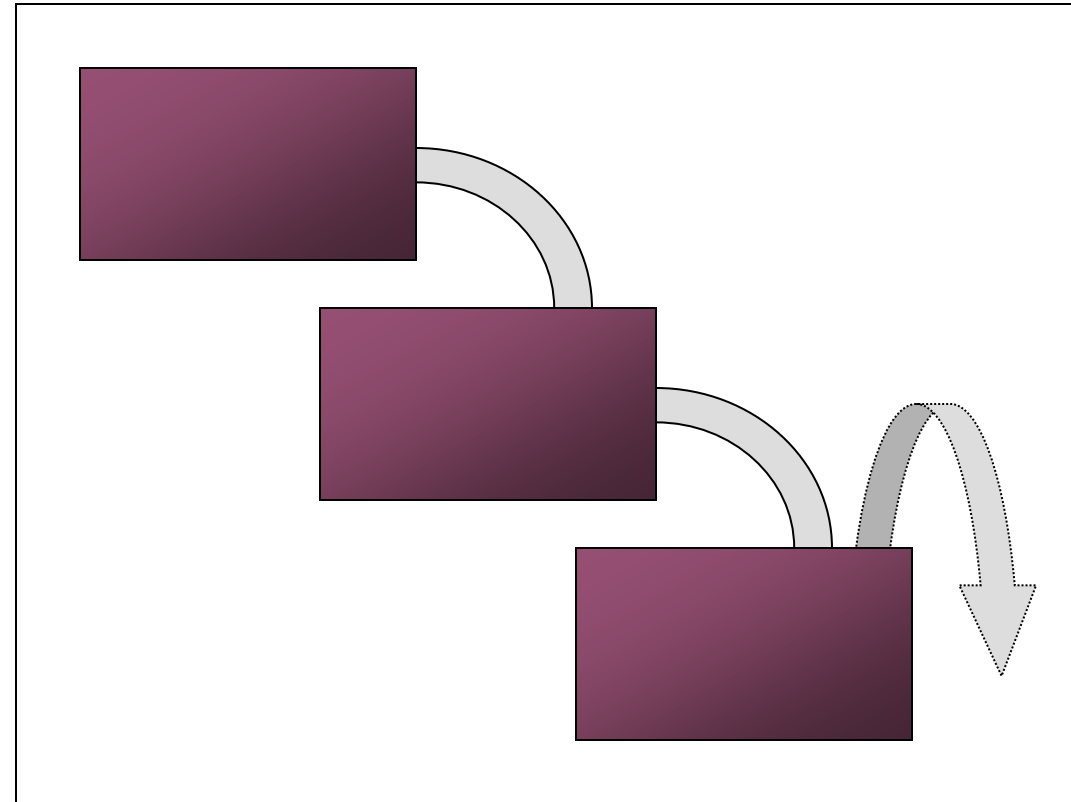
LA DELEGACIÓN ES ÚTIL Y EFICAZ A LARGO PLAZO
(aunque , a corto plazo, se haya de invertir tiempo)

CORTAR EL PASTEL



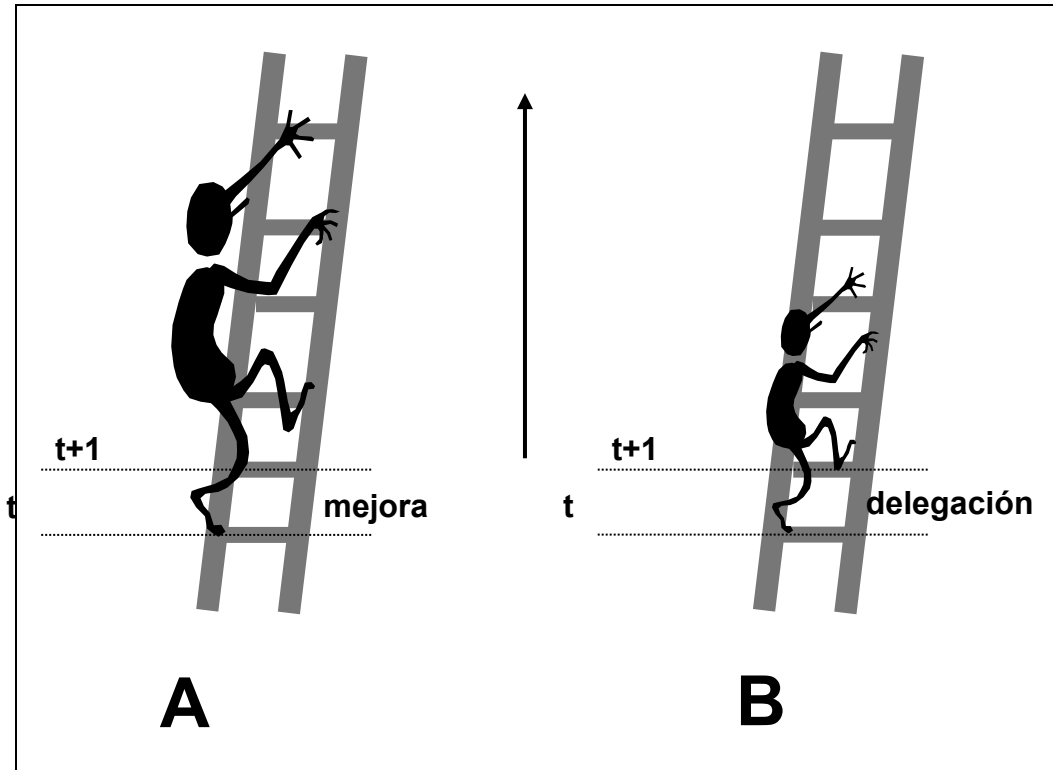
**EN UN PROCEDIMIENTO DE DELEGACIÓN, ES NECESARIO
DEFINIR LAS TAREAS QUE SE RESERVAN A UNO MISMO
(aquellas que permitan el seguimiento)**

LA CASCADA DE LA DELEGACIÓN



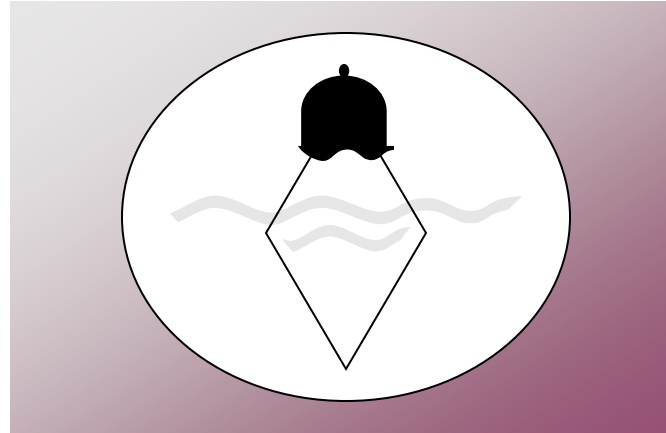
LA DELEGACIÓN NO HA DE SER TRANSFERENCIA DE UN EXCESO DE CARGA Y ACTIVIDADES HACIA UN COLABORADOR, DISPUESTO A DESCARGARSE A LA VEZ HACIA UNO DE NIVEL INFERIOR

DELEGACIÓN Y PODER



EL MANDO JERARQUICO (A) QUE DELEGA A SUS COLABORADORES (B), ELEVA SU NIVEL DE RESPONSABILIDAD Y HA DE ASUMIR SIMULTANEAMENTE NUEVAS FUNCIONES DE PROGRESO Y DE INNOVACIÓN PARA CONSERVAR SU LEGITIMIDAD.

LA BOYA DE QUIEN DECIDE



Definición:

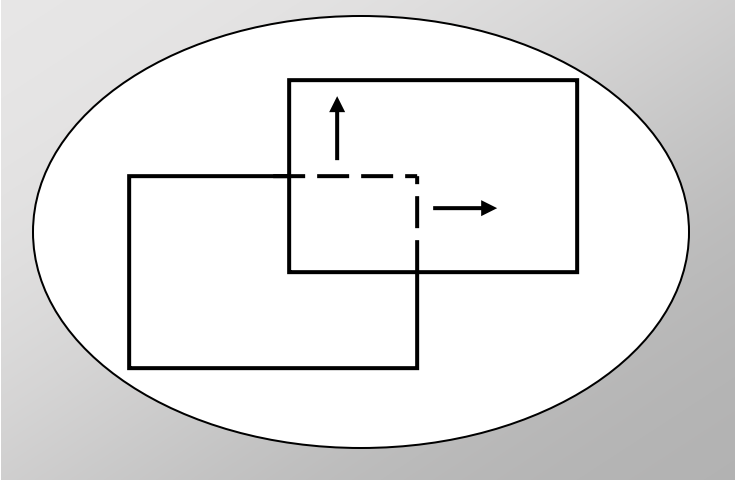
Este modelo recuerda que quien decide es una persona, pero que le interesa involucrar a sus colegas o colaboradores, en el proceso de la toma de decisiones, para facilitar la implantación posterior

.....
.....
.....

Comentarios:

.....

EL DESEQUILIBRIO DINAMICO



Definición:

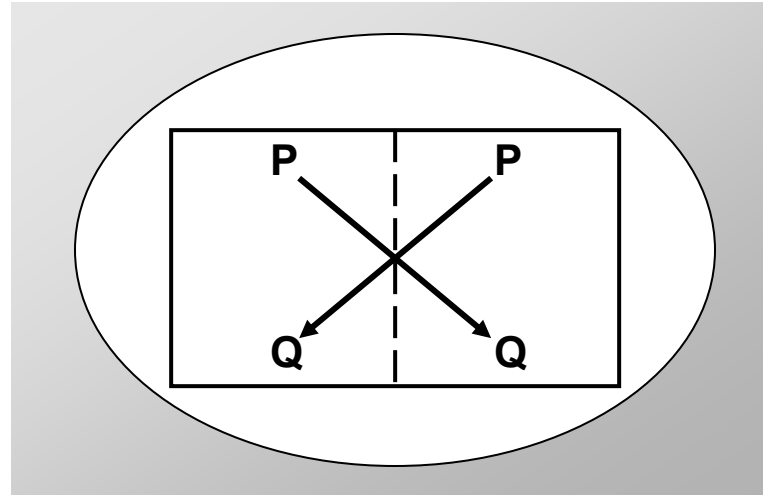
Dar a un individuo una misión tal que le obligue a superar su nivel de competencia y de confianza en sí mismo.

.....
.....
.....

Comentarios:

.....

PUEDE? QUIERE?



Definición:

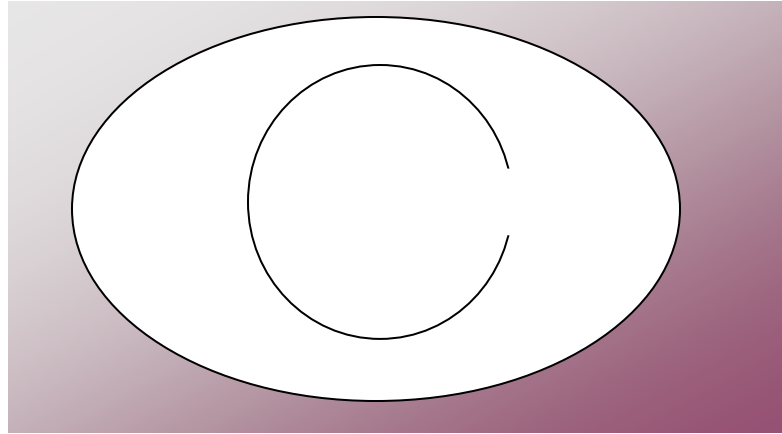
Una relación jerárquica tiene posibilidades de funcionar bien si se tiene la sensación que el otro puede y quiere ayudarnos a nivel profesional y personal

.....
.....
.....

Comentarios:

.....

EL CÍRCULO DE LA APROPIACIÓN



Definición:

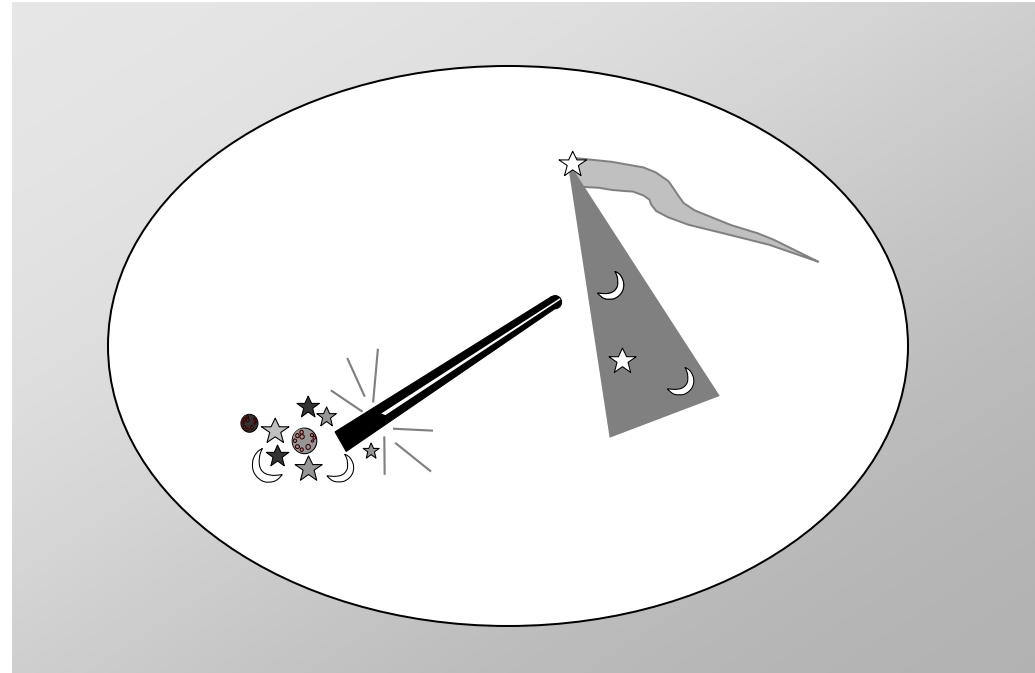
Lo inacabado, el borrador, da lugar a la apropiación. No existe motivación sin apropiación.

.....
.....
.....

Comentarios:

.....
.....

EL HADA BUENA



**UN JEFE DEBE SER UN RECURSO POSIBLE, PERO
SÓLO HA DE INTERVENIR SI CON ELLO PERMITE
AUMENTAR LA AUTONOMÍA DEL COLABORADOR.**

NO HACERLO TODO UNO MISMO

LA GAVIOTA



Definición:

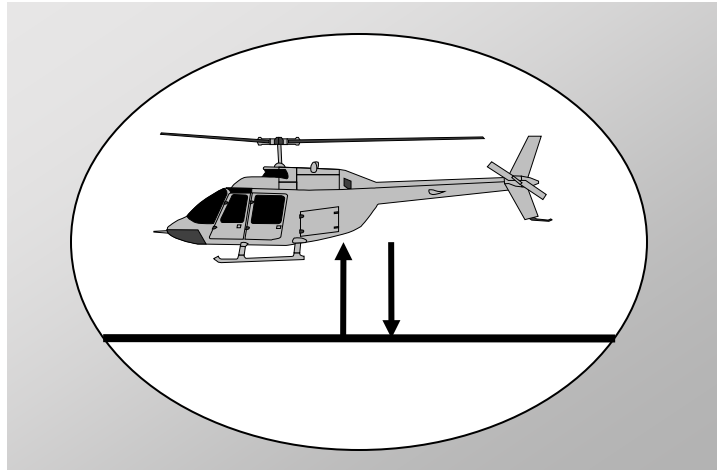
Es el jefe que se abalanza sobre un problema, grita fuerte y se vuelve a ir sin haber resuelto nada

Comentarios:

.....

.....

EL HELICÓPTERO



Definición:

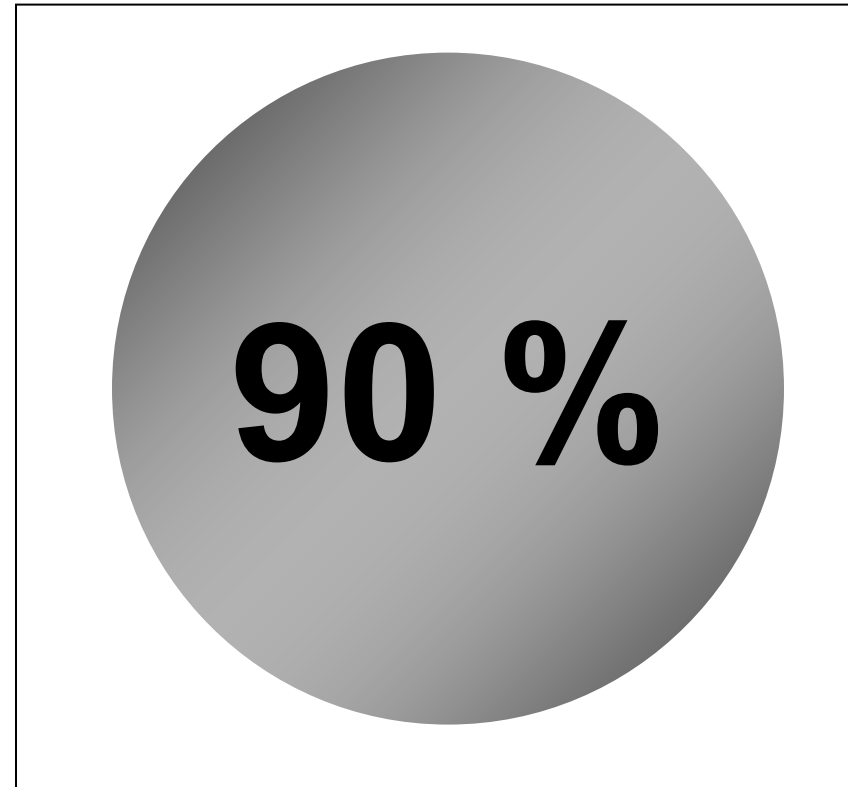
Es el jefe que tiene una visión global, pero también baja al terreno cuando es necesario para trabajar directamente con el equipo... ..

... ..
.....
.....

Comentarios:

.....
.....

LA LEY DE LOS 90%



90% DE LA PERFECCIÓN ES FRECUENTEMENTE UN NIVEL OPTIMO DE EFICIENCIA. QUERER FRANQUEAR EL 10% RESTANTE NECESITA UNA ENERGIA Y UN TIEMPO DESMESURADOS.