



***GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS Y  
MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL ISSSTE***

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

1. **CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**
2. **MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**
3. **RESULTADOS ESPERADOS DE UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**
4. **CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN ÉXITOSA**
5. **PRINCIPALES FACTORES PARA LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA OFICINA**
  - 5.1 **AUTORIDAD.**
  - 5.2 **DELEGACIÓN.**
  - 5.3 **COMUNICACIÓN INTERNA**
  - 5.4 **TOMA DE DECISIONES.**
  - 5.5 **PREVENCIÓN DE PROBLEMAS.**
  - 5.6 **ESTABLECIMIENTO DE METAS EN LA OFICINA.**
  - 5.7 **ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.**
  - 5.8 **RECONOCIMIENTO.**
  - 5.9 **CONFIANZA.**
  - 5.10 **RESPECTO.**
  - 5.11 **TÉCNICA DE LAS 5 S's.**
6. **BENEFICIOS E IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS Y DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ISSSTE**
7. **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

La presente guía tiene como objeto, ofrecer un conjunto de recomendaciones y sugerencias que se derivan de las buenas prácticas para la administración de oficinas, así como lograr mejorar el clima organizacional de estas, mediante la medición, análisis y superación de las actividades propias del trabajo.

Esta guía puede ser utilizada por todos los compañeros que formamos parte del Instituto, sin importar la jerarquía que tengamos dentro de la organización o si tenemos o no personal a nuestro cargo, pues finalmente todos formamos parte y convivimos dentro del Instituto; y de nosotros depende que esta convivencia sea en armonía y lo más agradable posible

### 1. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya sabemos, el Instituto tiene una organización; y es dentro de ella donde se deben aplicar las buenas prácticas que nos conduzcan finalmente a una mejor condición de clima organizacional.



De los enfoques existentes sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de estos factores.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, tales como:

- El liderazgo y las prácticas de dirección, caracterizadas estas por los tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otras.

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la Organización, como pueden ser sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, procesos, políticas de operación, sistemas de promoción y remuneración.
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo, con aspectos tales como: innovación, aportaciones, colaboraciones, apoyo social, interacción con los demás miembros.

Basándonos en las consideraciones anteriores, podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

*“El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento del personal, que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, permanencia, etc.).”*

## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las características de un sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros del Instituto y sobre su correspondiente comportamiento, dicho comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para él mismo, por ejemplo: productividad, satisfacción, adaptación, etc.

Los nueve puntos que a continuación se mencionan, ayudarán a explicar el clima existente dentro de una organización:

### **1. Estructura**

Representa la percepción que tienen los miembros del Instituto acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc., que rigen el desarrollo de su trabajo. La medida en que el Instituto pone el énfasis en la burocracia, contra el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y con poca estructura.

### **2. Responsabilidad**

Es el sentimiento de los miembros del Instituto acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es también, la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. En este sentido se aclara quién es responsable de qué, y quien vigila el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

### **3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en la que se utiliza más el estímulo, que el castigo.

#### **4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros del Instituto acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros del Instituto acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto, entre compañeros del mismo, así como entre jefes y subordinados.

#### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros del Instituto sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### **7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone el Instituto, sobre las normas de rendimiento.

#### **8. Conflicto**

Es el sentimiento del grado en que los miembros del Instituto, tanto trabajadores o empleados, como mandos medios y superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

#### **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia al Instituto, que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Institución.

### **FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las funciones del clima organizacional dentro del Instituto, se pueden traducir como el cumplimiento de los objetivos que se plantean en este apartado.

En la siguiente tabla, se enuncia el objetivo a alcanzar, así como una descripción de estos, para poder determinar y enfocar las estrategias de cumplimiento con los mismos.

OBJETIVO	Descripción
1. Vinculación	Lograr que cada grupo que actúa mecánicamente (un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza), se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles. Facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Acercamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la productividad	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la Organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal ?.
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer. Saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización. ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?.
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo	La ayuda percibida de los jefes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones, son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Por ejemplo; si nosotros cumplimos con el objetivo de **vinculación**, lograremos que el personal que labora diariamente se, sienta comprometido para el cumplimiento de los objetivos de trabajo comunes, cuyo beneficiario es el Instituto.

## 2. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, toda organización tiene implícito un clima organizacional, bajo el cual se desarrollan las actividades diarias de trabajo. Por lo tanto, debemos mencionar que este clima organizacional es susceptible de cuantificar a través de instrumentos como son: cuestionarios y entrevistas, diseñados para obtener información acerca de los estímulos y las respuestas que estos mismos producen, a través de la actitud en el trabajo del personal.

### Actitud

"Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta".

"Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

**“Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.”**

### Estímulo – respuesta

Un estímulo no siempre recibe la misma respuesta. Debemos reconocer la importancia del organismo para influir en la conducta. El estímulo causado por el pinchazo de un alfiler acarrea casi siempre una contracción rápida como respuesta; pero en planos más elevados, la conducta no puede ya reducirse a simple relación estímulo-respuesta, sino que depende en gran medida de la forma en que el individuo reciba el estímulo.

Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea.

Ejemplo: El directivo de un área se sorprende al enterarse de que su oficina, que él considera un lugar amistoso, atractivo e interesante, no es vista así por sus empleados.

La sencilla explicación, es que los empleados no "experimentan" la misma oficina, desde el punto de vista de sus necesidades, la oficina es un lugar muy diferente al que "experimenta" el directivo.

Para cada grupo separado dentro del edificio, cada individuo percibe todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental.

***Esto significa que es imposible comprender cualquier acción, sin tomar en cuenta la forma en que la situación se manifiesta al individuo.***

Toda conducta es susceptible de ser comprendida si se aprecia en su propio contexto, en tanto que tomada aisladamente, bien puede parecer ridícula.

Es como si mirásemos desde la ventana de nuestra oficina a la plaza de enfrente y, al ver a un hombre que baila, grita y se retuerce extraordinariamente, decidiéramos que estaba loco de remate, sin discusión posible. Pero, si nos acercarnos y vemos que lo atacaba un enjambre de abejas, sus acciones se volverían inmediatamente comprensibles.

Si queremos indicar que determinada conducta resulta inadecuada para enfrentarse a una situación dada, tenemos derecho a describir algunas acciones como irracionales, pero ninguna conducta es irracional en el sentido de ser incomprensible o carecer de causa. Es un principio fundamental de la psicología, que el Dr. Norman Mayer expresa así:

*"Toda conducta tiene una causa. Y en vista de esto debemos reconocer que lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene una razón buena y suficiente. Si alteramos tal razón o causa, entonces y sólo entonces cambiará su conducta".*

Lo que deseamos demostrar es que toda conducta es susceptible de comprensión, sin importar su aparente simplicidad o complicación. No podemos explicar la conducta inconveniente del grupo, en función de la psicología anormal del individuo.

Cabe mencionar que la Subdirección de Atención al Derechohabiente cuenta con la infraestructura necesaria para realizar la medición del clima organizacional en el ISSSTE, dicha medición se realiza mediante la aplicación de cuestionarios a diferentes áreas, cuyos resultados se analizan para tener un diagnóstico y percepción del clima organizacional; con base en este, se diseña el plan de acciones a corto y mediano plazo, así como las estrategias necesarias para que el clima organizacional de nuestro Instituto mejore día con día.

Es importante recordar, que para lograr esta mejora se necesita la participación activa de los miembros de cada área, aportando ideas y sugerencias mediante los canales de comunicación institucionales ya establecidos o bien, presentándolos en forma directa al titular, subdirector o similar correspondiente.

#### **Otros factores.**

Hay otros factores que influyen en el clima organizacional: como es, la formación profesional, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, entre otros.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima organizacional, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad médica o administrativa dentro del Instituto puede tener un clima excelente, mientras que en otra, el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima organizacional distingue a las Instituciones de éxito, de las Instituciones mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

### **3. RESULTADOS ESPERADOS DE UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La siguiente lista muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico del clima organizacional:

**1. Realimentación.** Se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio, si la retroalimentación no es amenazadora.

Esto es, se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

**2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, entre otros factores, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

**3. Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, lo cual permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

**4. Confrontación.** Se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. La recomendación en el caso de que llegue a ser un conflicto, sería optar por el cambio de roles y argumentos entre las partes relacionadas ó buscar arreglarlo con la participación de un tercero.

**5. Educación.** Referida a las actividades diseñadas para mejorar:

- La capacitación.
- El conocimiento y los conceptos
- Las creencias y actitudes anticuadas
- Las habilidades.

Esta puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio

**6. Participación.** Las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

**7. Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados.

Estos son algunos de los elementos que se deben considerar cuando se planifican los programas de la organización.

En este sentido la Subdirección de Atención al Derechohabiente cuenta con los resultados del Clima Organizacional realizados en el presente año, mismos que pueden ser consultados por los canales formales de difusión y comunicación.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN ÉXITOSA

Antes de enunciar y definir los factores que nos ayudan a tener en nuestras áreas buenas prácticas, comenzaremos por mencionar las características de una **organización**, pues es dentro de ella, donde se gestionan las prácticas que conducen a un buen clima organizacional, esta es entendida como:

**“Una unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados, que se rige por un marco normativo y se estructura con un centro de autoridad y decisión que regula y controla su operación para el cumplimiento de sus objetivos; entre sus elementos destacan procesos y personas. ”.**

En este sentido, hay cinco hechos comunes que definen a una organización:

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura y procesos.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Es importante conocer también el concepto de **Institución**, pues es el caso particular al que se enfocará esta guía.

**Organismo creado por el Estado para desempeñar una función permanente de interés público con orientación educativa, económica, social, política, cultural o tecnológica, que proporciona servicios que respondan a las necesidades de la gente.**

Los principales elementos que la forman son:

1. Personal
2. Sistemas y subsistemas
3. Tecnología
4. Recursos económicos
5. Infraestructura

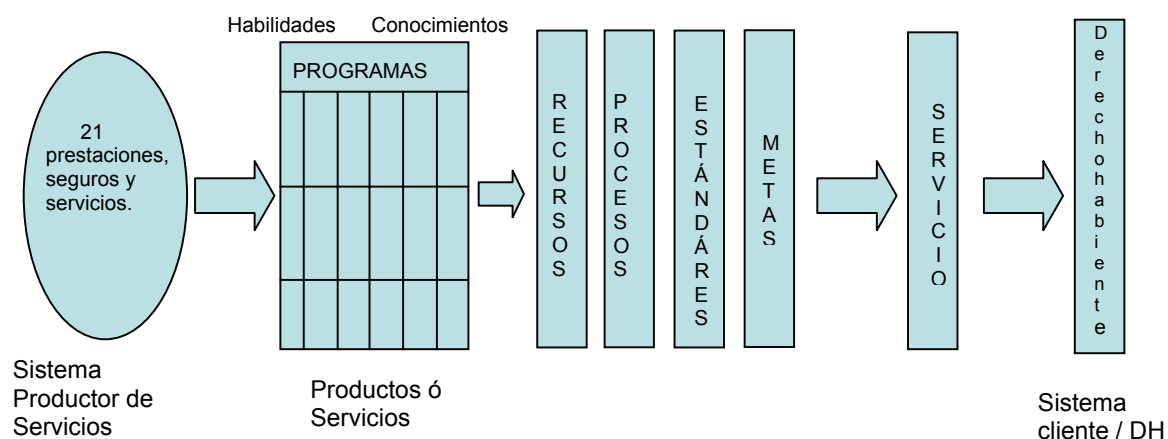
Los fines de una **organización** no pueden reducirse a una sola dimensión, como puede ser el **aspecto económico**, sino que han de satisfacer como mínimo cuatro aspectos:

- a) Generar valor económico.
- b) Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- c) Mantener su continuidad a través del tiempo.
- d) Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

Por lo tanto, las características de una organización exitosa son:

CARACTERÍSTICAS	APLICACIÓN
1. Inclinación por cumplir con la tarea, por lograr un objetivo común; mediante la planeación y programas de trabajo.	Aprendizaje en la acción y documentación del proceso.
2. Permanecer cerca del usuario o cliente.	Contar con sistemas que brinden información cliente interno/externo y desarrollar una buena actitud de servicio.
3. Autonomía e iniciativa.	Dentro del modelo organizacional que se tenga, asumiendo los riesgos que implican las decisiones, en beneficio de la misma.
4. Productividad a través de la gente.	No necesariamente con la última o mejor tecnología.
5. Manos a la obra, impulsando valores.	No predicar, dar ejemplo. Actuar los valores.
6. Apegarse a la labor.	Zapatero a tus zapatos. Ser excelente en lo que se hace.
7. Formas de trabajo simple y staff reducido.	Simplificar lo más posible la administración. Reducir la burocracia.
8. Capacidad para tomar decisiones de manera congruente.	Se puede intervenir en forma general. Una vez tomada la decisión hay que seguirla; si no, no se sabe donde estuvo el éxito o fracaso.

En este sentido, hay elementos básicos que debe cumplir una organización; esto desde el punto de vista de sistemas, como por ejemplo: un sistema cliente o derechohabiente y productor de servicios, como el ISSSTE, cuyos elementos básicos que lo componen, se muestra en la siguiente gráfica:



1. **Sistema productor:** Este surge por un sistema cliente que lo necesita, puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.
2. **Programas:** Para llegar a las metas se necesitan programas:
  - a) **Entrada de conocimientos.** ¿por qué lo hago?, ¿cómo lo hago?

- b) **Habilidades:** Capacidad y disposición para ejecutar el trabajo.
  - c) **Recursos:** Financieros, humanos, materiales.
  - d) **Procesos:** Conjunto de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida).
  - e) **Estándares:** Patrones fijados para la medición del trabajo.
  - f) **Metas:** Son parámetros tangibles, cuantificables y verificables, referentes a la Misión de una Institución.
3. **Servicio:** Es la utilidad o el provecho que resulta para una persona, lo que otra realiza en atención suya.
  4. **Sistema cliente:** Sistema receptor de servicios, con necesidades básicas y deseos.

## 5. PRINCIPALES FACTORES PARA LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA OFICINA

Los siguientes factores son recomendaciones o sugerencias que ayudan a generar buenas prácticas en la realización del trabajo cotidiano dentro de las oficinas; así como encauzar estos factores de una manera eficiente, para generar un buen clima organizacional, y así aumentar la productividad en el trabajo.

### 5.1 AUTORIDAD

La autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona o función sobre otra que le está subordinada". Cada posición concreta tiene derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro del Instituto y no tiene nada que ver con la persona en forma individual, para lo cual se sugiere lo siguiente:

- Los servidores públicos deberán ser capaces de entender su ubicación dentro de la estructura Institucional, estableciendo canales de comunicación adecuados.
- El servidor público debe tener muy claramente definido lo que se le pide, no ser inconsistente con su responsabilidad y grado de contribución, con los propósitos generales del Instituto.
- El servidor público debe entender que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, lo que deberá estar considerado en el **código de actuación** de la organización.
- El servidor público debe tener la capacidad profesional, física y mental para cumplir lo solicitado por el mando superior. Una demanda fuera del contexto profesional, físico o mental de este, no podrá ser cumplida y por lo tanto no cumplirá los objetivos propuestos.

### 5.2 DELEGACIÓN

La delegación, es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo.

## PROCESO DE DELEGACIÓN

Posiblemente es el capítulo de más importancia en el desarrollo de toda organización como un todo, sin pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad, dichos pasos a seguir son:

- ⇒ Asignación de deberes
- ⇒ Transferencia de autoridad
- ⇒ Asignación de responsabilidad
- ⇒ Creación de confianza

### ASIGNACIÓN DE DEBERES:

La Alta Dirección, responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a los servidores de mando medio e intermedio, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### TRANSFERENCIA DE AUTORIDAD:

Cuando se delega la autoridad correspondiente, es más fácil que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto, se podrán cumplir los fines concretos del Instituto como un todo.

### ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD:

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". **La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.**

Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos libra del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso **"Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores."**

El organigrama del Instituto nos ayuda a conocer nuestra ubicación organizacional dentro del mismo; por lo tanto hay que tomarlo en cuenta para la delegación de autoridad en las áreas de trabajo.

## **5.3 COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación mantiene comprometido al personal que labora dentro de la Institución; por lo tanto, siempre se deben buscar los medios más adecuados para su difusión de acuerdo al tipo de información que se maneje y también de acuerdo al personal al que va dirigido.

A continuación, se presentan cuatro ejemplos comunes en el desarrollo del proceso de comunicación dentro de una Institución:

### 1. NO DECIR NADA (VACÍO DE INFORMACIÓN)

Una Institución pública dio a conocer una nueva variedad de servicios a través de Internet, acompañada por una campaña publicitaria. Sin embargo no hubo una previa presentación interna.

Al enterarse por fuera que la Institución para la que trabajaban había lanzado un nuevo servicio, el sentido de pertenencia de los empleados resultó seriamente dañado. Y sin él, se pierde uno de los pilares de una relación laboral sana.

Para dar solución a este caso, se establecieron juntas periódicas donde todas las áreas de la Institución dedicaban tiempo específicamente para saber qué, cómo y cuándo comunicar eventos de relevancia general, esto de manera programada, permitiendo asegurarse que el personal conociera los nuevos servicios.

La evidencia de este tipo de reuniones estaría dada de acuerdo a las siguientes recomendaciones:

- Listas de asistencia
- Minutas de acuerdos y compromisos
- Notas informativas.
- Circulares
- Difusión de las innovaciones.
- Mejora de servicios y proyectos.

### 2. DECIR UNA COSA Y LUEGO OTRA (INCONSISTENCIA DEL MENSAJE)

La Alta Dirección de una Institución resumió y difundió el nuevo anhelo institucional con una frase: **“calidad total”**. Al cabo de un año la Institución reforzó su plan para atender más usuarios y mejorar sus servicios. Entonces, el mensaje que se lanzó se sintetizaba en otro mensaje: **“mejora continua”**.

Al siguiente año, de nuevo hubo un cambio. Ahora era: **“eficientar los procesos”**. Al cabo de unos meses, la Alta Dirección se percató de que los empleados estaban francamente desconcertados y que cada uno seguía las directrices que le convenían.

Como una solución a este caso, la Institución creó un taller semanal para fomentar la comunicación del enfoque directivo, hacia la Calidad Total. Por medio de tal ejercicio buscó definir un solo mensaje (*con sus derivados*) que fuera claro, perdurará y cohesionará a toda la Institución. Los mensajes deben ser claros y visibles a todos los integrantes de la organización, a efecto de que los conozcan, compartan y se comprometan con ellos.

### 3. CALLAR

En otra Institución, luego de escuchar las quejas de sus empleados, el director de recursos humanos terminaba las juntas con una frase amenazante: “Si no te gusta tu trabajo, ya conoces la salida”.

Bajo esas circunstancias, la Dependencia comenzó a ser vista por los trabajadores simplemente como un escalón mientras conseguían una mejor colocación. En épocas de crisis el cinismo es moneda común. Como hay una larga fila de aspirantes a la Institución no le molesta dejar ir a sus integrantes.

Se suele perder de vista, sin embargo, que los costos de capacitar a un nuevo empleado a la larga pueden resultar mucho más costosos.

Una vía de solución para este caso, fue que el titular de esa Dependencia, al conocer el comportamiento de su subalterno, trató de recuperar la dimensión humana del trabajo realizando reuniones periódicas, en donde daba un mensaje motivador y de aliento, así como un reconocimiento por escrito o un presente relacionado con su trabajo. Debemos comunicar las ideas, sugerencias e inconformidades mediante una manera apropiada y siempre utilizando los canales de comunicación establecidos; así como las aportaciones deberán presentarse por su importancia, frecuencia e impacto.

#### **4. NO ESCUCHAR NADA (MALA RETROALIMENTACIÓN)**

Una Dependencia pública elaboraba periódicamente encuestas de satisfacción interna. En un principio los empleados participaron de manera entusiasta; sin embargo, como sus inquietudes y sugerencias no eran tomadas en cuenta, terminaron por no prestarles atención.

El problema de muchas Instituciones mexicanas no es la falta de mecanismos de retroalimentación con sus empleados sino que, en última instancia, a la información así obtenida no se le aprecia y no tiene seguimiento. De tal suerte, que el proceso puede hacer más daño que beneficio.

Como parte de la solución a este caso, la Institución instauró una política que obligaba a los directivos a dar respuestas puntuales a cada uno de los comentarios vertidos por sus subalternos.

Al analizar estos casos, nos damos cuenta de la influencia y las consecuencias que puede ejercer una mala comunicación interna en el personal que labora en el Instituto. Por lo tanto siempre se deberá cuidar este factor, de tal manera que no nos veamos reflejados en alguno de los casos anteriores.

Hay que recordar que con una comunicación eficiente, tendremos la capacidad de escuchar y de generar opiniones, sugerencias o nuevas ideas que pueden facilitar el logro de los objetivos comunes de trabajo y al mismo tiempo mejorar la convivencia en el desarrollo del mismo.

Para tal efecto se sugiere el uso de pizarrones, trípticos, cartelones, además de los oficios, en donde se de a conocer información actual y relevante para las personas que laboran en las diversas áreas de trabajo; por ejemplo, el cumplimiento de las metas de trabajo, la evaluación por el usuario, etc.

## 5.4 TOMA DE DECISIONES

Las principales ideas de cambio o innovación provienen generalmente de quién desempeña cotidianamente la función.

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros nos pasamos todos los días de nuestra vida tomando decisiones. Algunas de estas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son decisivas en ella.

La toma de decisiones en una Institución se aplica a todo un grupo de personas que estén apoyando el mismo proyecto. Debemos de empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

El proceso racional de toma de decisiones, tiene los siguientes pasos:

- 1.- Determinar la necesidad de una decisión.
- 2.- Identificar los criterios de decisión.
- 3.- Asignar peso a los criterios.
- 4.- Desarrollar las alternativas más importantes.
- 5.- Evaluar las alternativas.
- 6.- Seleccionar la mejor alternativa.

Para este punto, se sugiere el uso de herramientas de calidad como son: el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa, el diagrama de afinidad, el diagrama de relación, entre otros. De tal manera que las decisiones que tomemos sean objetivas y adecuadas para dar respuesta a las situaciones reales de trabajo.

## 5.5 PREVENCIÓN DE PROBLEMAS

Basados en las experiencias que caracterizan a las buenas prácticas, los servidores públicos de algunas dependencias han experimentado con magníficos resultados que para establecer buenas relaciones entre ellos y los subalternos, y en general para mantener un buen clima de relaciones laborales, recomiendan aplicar, las siguientes reglas de oro para dirigir al personal:

- 1.- Mantenga a cada uno perfectamente informado de como **PROGRESA** en su trabajo. Para esta situación se recomienda el uso de tableros de metas y resultados.
- 2.- Reconozca los **MÉRITOS** a quién los tenga. Debemos divulgar las aportaciones y los resultados obtenidos.
- 3.- Avise con anticipación a su personal los **CAMBIOS** que le afecten, directa o indirectamente
- 4.- Utilice del mejor modo la **APTITUD Y HABILIDAD** de cada uno. Para este punto se sugiere la integración de equipos de trabajo, caracterizado por:
  - La integración de al menos dos personas, los cuales buscan un objetivo común.
  - Cada uno aporta ideas, experiencias y conocimientos específicos (expertos).
  - Elaborar proyectos, atender problemas y/o desarrollar estudios especiales

Los beneficios del trabajo en equipo se consiguen, cuando los grupos logran adquirir las habilidades para operar cooperativamente y dominan procesos internos de trabajo para canalizar productivamente el esfuerzo colectivo. Son más responsables, flexibles y ágiles, además esquivan muchos de los problemas de la estructura funcional y fomentan un mayor compromiso.

## **COMO TRATAR AL PERSONAL**

Hasta aquí, hemos mencionado las reglas prácticas para dirigir al personal, que son la base para mantener buenas relaciones y prácticas en el trabajo. Su uso permanente creará un sentimiento de lealtad, cooperación y respeto de parte de sus subordinados. Estas reglas nos evitarán muchas dificultades., dado que todas las personas son diferentes y veremos que es lo que las hace distintas.

Sabemos muy bien que el trabajo es un factor determinante en la vida de una persona, y este es un factor que hace diferencias entre unas personas y otras; otros factores que influyen son: edad, salud, familia, educación, valores, creencias, etc.

Estos puntos hacen a las personas diferentes y por lo tanto con necesidades distintas unas de otras.

Teóricamente se pretende que la persona cuando está en su actividad laboral deje parte de su ser en casa. No es posible y tampoco sería mentalmente sano para el individuo. El es un todo y ese todo le acompaña a donde vaya.

### **LAS RECOMENDACIONES SON LAS SIGUIENTES:**

#### *A.- No discutir*

Al discutir con un subalterno sólo obtendremos palabras sin fundamento, verdades deformadas, exaltación, alteración, etc.

#### *B.- Animar a las personas a hablar de algo importante para ellas*

Cuando la conversación se torna difícil, debemos intentar introducir en la misma un asunto personal y agradable. Puede parecer fuera de lugar, pero en algunas ocasiones por medio de este medio se averiguan los estados anímicos del subalterno y las razones que motivaron el problema.

#### *C.- No interrumpa, ni sea usted el que hable todo*

Es muy importante no interrumpir la versión de los hechos del subalterno, espere y escuche con atención. Tendrá información de gran interés a la hora de tener que proceder en consecuencia.

#### *D.- No se precipite a sacar conclusiones*

No tenga prisa en sacar conclusiones, procure si es posible escuchar al subalterno con la mente despejada de prejuicios previos y aténgase a los hechos. Si usted

saca conclusiones previas, está ayudando a la persona a cerrarse y no logrará conocer en profundidad el tema.

- Medite
- Juzgue
- Decida

### *E.- Escuche con interés*

Demuestre interés en lo que le está relatando el subalterno, es la mejor forma de demostrar que le interesa encontrar la verdad por encima de todo.

También se recomienda la creación de grupos de análisis y mejora y/o círculos de calidad con la finalidad de mejorar el liderazgo y las habilidades directivas; así como crear un ambiente en el cual todos estemos más concientes de efectuar nuestro trabajo con calidad, de evitar y solucionar problemas y la necesidad de tener una mejora continua.

## **5.6 ESTABLECIMIENTO DE METAS EN LA OFICINA.**

### DEFINICIÓN DE LAS METAS

Deben de establecerse metas apropiadas, estas deben estar a medida de las personas y no deben ser metas demasiado bajas o demasiado altas. Si las establecemos demasiado bajas, lograremos los objetivos primarios pero bajará la productividad. Si son demasiado altas se harán irrealizables desde un principio y no serán motivo de reto.

El objetivo es fijar metas suficientemente altas para que la gente se esfuerce en alcanzarlas y suficientemente factibles de alcanzar para que sean realizables.

### CÓMO Y DÓNDE FIJAR LAS METAS

Hay que tener claros los elementos que definen una meta dentro de la oficina, por mencionar algunos serian los siguientes:

- Objetivos.
- Cantidad de trabajo a realizar.
- Calidad del trabajo realizado.
- Costo de realización del trabajo o insumos utilizados.
- Tiempo estimado de realización.

La finalidad es aumentar la cantidad y calidad del trabajo, y reducir en lo posible los costos y tiempo de realización.

Estas metas se pueden definir en tres planos: **A nivel Institución, a nivel departamento y a nivel del cargo.**

Para establecer una meta debemos identificar objetivos comunes, y así podremos definir las áreas de responsabilidad en términos de los resultados esperados, utilizando estos objetivos como guías de operación, (**Administración por Objetivos**).

En nuestro caso particular contamos con el Sistema de Metas Presidenciales, que tiene como Objetivo Institucional:

***Contar con un Sistema confiable que permita medir los avances de los programas y proyectos comprometidos por el C. Director con el Ejecutivo Federal, en apego a los lineamientos establecidos por la Presidencia de la República y el Plan Nacional de Desarrollo 2001 - 2006.***

Y son de estas metas generales, donde se desprenden las metas particulares en cada área de trabajo, de acuerdo a los tres niveles señalados, dirigiendo nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de las mismas.

Las contribuciones, entre otras serían:

- Mayor capacidad de negociación, con un enfoque integral.
- Contar con históricos, que nos permita analizar tendencias e impactos.
- Evaluaciones del desempeño, con mayor precisión.
- Contar con estándares, como auxiliares para definir nuevas metas.

## **5.7 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

### LA IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Para ser mando debemos tener la capacidad necesaria para conseguir que nuestros subalternos ejecuten el trabajo encomendado. Nosotros reclamaremos "calidad", para lograrla tenemos que entrenar, desarrollar y motivar a nuestros trabajadores.

El entrenamiento y la capacitación es el camino que conduce al crecimiento integral del Instituto como tal, así como de la unidad administrativa y del propio individuo.

Si nosotros esperamos que el personal supere las normas y ascienda a mayores niveles de responsabilidad, es necesario que la persona reciba entrenamiento, el cual le dará mayores aptitudes y lo tendrá en disposición de que cada día admitirá mayores desafíos.

Cuando nos preocupamos del entrenamiento y capacitación del personal, estamos capitalizando nuestro "ejército" y con sacrificio a corto plazo, crearemos colaboradores sólidos a mediano y largo plazos. Ese será nuestro mayor capital en la organización.

### ENTRENAMIENTO Y AUTOESTIMA

El entrenamiento es uno de los métodos de mayor eficacia para crear confianza en uno mismo y autoestima. La capacidad de una persona para alcanzar el éxito, depende sobre todo de la confianza que tenga en sí misma. Cuando creemos en

nosotros mismos, estamos en condiciones de explotar y desarrollar nuestro propio potencial. Nos liberamos de las cadenas de la duda y descubrimos que somos capaces de realizaciones ilimitadas.

Cuando enseñamos a alguien una nueva habilidad, estamos acrecentando el valor de esa persona en nuestro Instituto. Sigamos el proverbio *"Demos pescado a una persona y comerá un día. Enseñémosle a pescar y comerá toda la vida."*

El conocimiento le da a la persona independencia y esa independencia es el cimiento de su propia autoestima. Debemos compartir al personal a nuestras órdenes nuestros conocimientos y no debemos preocuparnos. Pues tendremos un plantel de colaboradores que saben tanto como nosotros y por lo tanto la eficacia de nuestro departamento se demuestra día a día. Por lo tanto seremos un verdadero ÉXITO para nuestro Instituto.

La Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos del ISSSTE mediante una detección de necesidades de capacitación (DNC), realiza la programación correspondiente y a través del Centro Nacional de Capacitación y Productividad imparte cursos, talleres, seminarios, conferencias, presentación de libros, exposiciones, entre otros.

## 5.8 RECONOCIMIENTO

### LA IMPORTANCIA DEL RECONOCIMIENTO

Toda nuestra lucha diaria está dirigida a recibir el reconocimiento por nuestra actitud y es tan necesario como el alimento para el crecimiento y el bienestar de la persona.

Una de las tareas que tiene encomendada el mando es lograr que la gente sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento, actúa en concordancia con él. Si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar más trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos.

### FORMA DE RECONOCER A LA GENTE

Existen infinidad de formas para reconocer a la gente, la forma que sea elegida por nosotros debe ser un mensaje que sobrepase el contenido del reconocimiento y se extienda a todos los involucrados.

Veamos algunas formas de reconocimiento:

- **Elogio:**

La utilización del elogio debe ser cuidadosamente preparada. Asegúrese que sus palabras reflejen adecuadamente sus verdaderos sentimientos acerca de la realidad de la persona indicada.

- **Juicio respecto del rendimiento:**

Un juicio con criterio acerca del rendimiento es uno de los mejores modos y más importantes de reconocer a una persona. Cuando se reconoce a una persona por su actuación, debe asegurarse de aportar una lista tan completa y concreta como sea posible de sus propias realizaciones. Cuando lo lea el interesado tiene que obtener un cuadro suficientemente claro y concreto de sus éxitos.

- **Ascensos:**

Cuando el reconocimiento es con base en ascensos, debemos estar totalmente seguros de que el ascenso está justificado. No ascienda a una persona a un cargo superior por temor a perderla, es contraproducente. El ascenso debe darse con base en las políticas establecidas en el escalafón, donde también participa el sindicato del Instituto, y también mediante una evaluación del desempeño, de esta manera estaremos reconociendo el trabajo bien hecho.

- **Más autoridad:**

Uno de los métodos de reconocer a la gente es ampliar su autoridad cuando el empleado se ha comportado debidamente y utilizó sensatamente la autoridad que se le concedió inicialmente. Nunca aumente la autoridad sólo como medio de reconocer un trabajo eficaz.

Una recomendación para este punto, es la utilización de algún pizarrón o un calendario, en donde se tenga un listado de los cumpleaños de los compañeros que trabajan en una misma área, de tal manera que se les puede extender una felicitación por su onomástico. Mediante el pizarrón, también se pueden resaltar logros ó hechos importantes que hayan realizado nuestros compañeros.

## **5.9 CONFIANZA**

### **LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA**

Es primordial la confianza para mantener una buena salud en la relación entre personas. Cuando confiamos en una persona le permitimos sentirse segura y aceptada. Este sentimiento debe existir si deseamos que las personas rindan mejor en su trabajo. Cuando la gente siente que goza de confianza, se siente en libertad de concentrar todos sus esfuerzos en la tarea encomendada. Si siente que no inspira la suficiente confianza, vive en un permanente estado de tensión.

Los mandos que en esencia desconfían, formulan juicios improvisados y casi siempre basados en apariencias externas, por lo cual las personas a su mando se preocupan de manipular sus apariencias externas y ese tiempo y energía lo sustraen de su actividad laboral.

Si nosotros confiamos en una persona, le estaremos ayudando a consolidar la confianza y autoestima. Cuando le decimos al personal **"Muy bien. Creo que tú**

puedes hacerlo. Confío en tí", estamos aportando a la persona la dosis de valor y confianza en sí misma necesaria para asumir el riesgo que conlleva el compromiso que va a contraer con usted. Si este proceso se repite una y otra vez, usted está generando un tipo de persona con una gran confianza en sí mismo, y por lo tanto realista con sus virtudes y cualidades.

### FORMAS DE DEMOSTRAR CONFIANZA

Existen infinidad de formas de demostrar confianza en una persona; a continuación se comentarán algunas de ellas:

#### *Delegue tareas importantes:*

La magnitud de las tareas encomendadas y la importancia de las mismas son los parámetros que miden el grado de confianza que tenemos en esa persona. Demostremos más y más confianza, dándole la ejecución de tareas cada vez más difíciles. Le ayudará a crecer a esa persona y ese crecimiento es mejor en un ambiente de mutua confianza.

#### *Delegue autoridad:*

A medida que delegamos tareas de mayor importancia, debemos ir delegando autoridad a la persona indicada y esa delegación es otra muestra de confianza que nosotros tenemos en él. Concedamos autoridad a una persona, recuérdle que está confiándole el bienestar del Instituto.

#### *Conceda libertad a la gente:*

No hay que convertirnos en la sombra de la persona a la que nosotros damos autoridad y confianza. No existe otro método mejor para demostrar que nuestra confianza no es "integral" como le hicimos saber en un principio. Asígnele tareas y tiempos, defina normas a seguir, solicite informes periódicos (al establecer la autoridad, no en el proceso), y deje a la persona trabajar y desarrollarse.

#### *Otorgue el beneficio de la duda:*

Otorgue el beneficio de la duda, no juzgue y acuse a alguien sin haber tenido la oportunidad de profundizar en el tema y de haber escuchado todos los argumentos. Trate de conocer los motivos para hacer lo que hizo, aún cuando el resultado sea erróneo.

#### *Permita el contacto directo con directivos superiores a usted:*

Existen por desgracia, demasiados mandos que mantienen al personal apartado de los mandos superiores del Instituto. Es una demostración de inseguridad y de desconfianza del mando intermedio.

Si usted está seguro, afronte el riesgo, y que sean sus propias realizaciones y el éxito de su departamento el que hable por usted. Es importante para el personal tener la libertad de llegar a cualquier nivel de mando del Instituto, casi nunca usará esa libertad, confían en usted y es usted su conexión más eficaz.

## 5.10 RESPETO

### LA IMPORTANCIA DEL RESPETO

La principal aspiración de los seres humanos, es sentirse respetado por los demás. Por desgracia, es la omisión que más veces comete una Institución actualmente. Usted tiene que respetar a los individuos que están colaborando con llevar adelante metas establecidas y tendrá un personal compuesto por gente triunfadora. Refuerce los niveles de triunfo y no los de derrota.

No trate a las personas como un número más en la nómina. Trátelos como algo "muy valioso" para la organización y para usted.

*Muchas veces se generan conflictos en la organización por la sencilla razón de no valorar a la gente por lo que es.* El dinero es importante, la promoción también, pero reconocer a la persona como tal, es el punto principal de la realización integral de cada uno de nosotros.

### RESPETO Y AUTOESTIMA

El respeto que demos a las personas contribuye a acrecentar su autoestima. La mayoría de las personas poseen un "yo" frágil que precisa ser consolidado con bastante frecuencia. No se equivoque ante una fachada de total seguridad, detrás de esa muralla existe una persona que precisa alcanzar y/o mantener su sentimiento de valía personal.

La teoría psicológica humanista de la conducta individual y social denominada Análisis Transaccional nos ayuda para entender la personalidad y la interacción entre personas

Esta teoría explica la estructura y el funcionamiento intra-personales, con los así llamados "Estados del YO": "El Padre" que contiene y manifiesta conductas y patrones aprendidos de nuestros padres y otras figuras de autoridad; "El Adulto", que contiene y manifiesta el pensamiento lógico y racional, el procesamiento de la información, el chequeo de realidad y la toma de decisiones; y "El Niño", que contiene y manifiesta lo vital, lo visceral, las sensaciones y emociones, el pensamiento mágico, la intuición y la creatividad.-

A través del estudio del Análisis Transaccional tendremos una visión clara y fundamentada del comportamiento de los empleados en las oficinas, y también nos ayudará a canalizar los esfuerzos de motivación de los mismos; con lo cual contribuiremos a mejorar la productividad y a aumentar la estima de nuestros compañeros, se recomienda hacer ejercicios con la técnica de la "Ventana de JO- HARI"

## *MODOS DE DEMOSTRAR RESPETO*

Hay que tener una sensibilidad especial ante las necesidades de terceros. Vamos a reseñar algunos de los modos principales para demostrar respeto a las personas que comparten con nosotros la responsabilidad de llevar adelante los planes del Instituto y de nuestro departamento.

### *Aporte recursos adecuados*

Cuando proporcionamos a una persona los recursos apropiados para ejecutar una tarea, ella siente que hemos tenido en cuenta sus necesidades. Si no se aportan los recursos necesarios, la persona siente que se le está pidiendo un imposible.

### *Comunique oportunamente la información*

Cuando una persona no recibe a tiempo la información que necesita, disminuye claramente la capacidad para ejecutar la tarea y cumplir los plazos. Si la cuestionamos del modo que fuere, sentirá que se está cometiendo una terrible injusticia con su persona.

### *Delegue autoridad al igual que responsabilidad*

Cuando nosotros delegamos responsabilidad y no va acompañada del mismo nivel de autoridad, nosotros estamos haciendo creer a la persona que le estamos pidiendo que ejecute una tarea, pero no confiamos suficientemente en ella al no darle la autoridad correspondiente. Debemos abstenernos de exigir responsabilidad si no la acompañamos de la misma dosis de autoridad. Es una falta de respeto.

### *Respete el tiempo de la gente*

Nosotros tenemos muchas ocupaciones y por lo tanto nuestro tiempo es valioso. Administremos debidamente el mismo, pero evitemos en lo posible que nuestro personal tenga que esperar en la antesala de nuestro despacho. Si requerimos la presencia de alguien, atendámosle a la mayor brevedad posible. Si es una cita solicitada por él, cumplamos el tiempo concedido.

Procuremos evitar las interrupciones telefónicas cuando estemos atendiendo a un subalterno y de esta forma nos estaremos concentrando en lo que estamos tratando en ese momento.

Nosotros podemos devolver el llamado en unos minutos. Valore a la persona y le estará demostrando un respeto que se merece.

### *No sobrepase la autoridad de las personas*

No cometamos el gran error de sobrepasar la autoridad de un subalterno y transmitamos las órdenes directamente al personal. Si nosotros dimos autoridad, debemos respetarla. Transmita las órdenes por medio de esa persona y que ella proceda en consecuencia. Todo está relacionado con el respeto que tenemos por los demás.

### *Busque los medios de facilitar el trabajo*

Nosotros debemos eliminar los obstáculos. Tenemos que buscar el medio de simplificar el trabajo que tiene que realizar el personal. Utilizando al propio personal como cómplice en este quehacer, solicitemos consejo en la forma en que se puede racionalizar el trabajo y encontraremos soluciones a la mayoría de las situaciones que se pueden presentar. Ellos quieren sentirse importantes y están dispuestos a colaborar con usted. Aprovechemos esta circunstancia.

### *Adáptese a las necesidades de la gente*

Todos somos diferentes, unos vemos las cosas de una manera y otros las ven de otra. Eso no es negativo. Cada uno de nosotros tiene una manera concreta de valorar y medir el respeto que los demás tienen por nosotros. Reconozca a cada uno de sus colaboradores como alguien **muy especial**, cada uno necesita que se le reconozca como un individuo separado del grupo.

### *Escuche*

Parece sencillo, pero observe detenidamente que es la técnica para respetar a la gente que tiene mejores condiciones para el éxito en sus resultados y es la que menos usamos. Siempre suponemos que ya sabemos lo que nos van a decir y no permitimos el fin del relato. Cuando escuchamos a los demás estamos entregado nuestro tiempo y nuestra atención, y estos son los valores más preciados que podemos ofrecer a los demás.

Escuche detenidamente a su interlocutor y permita que termine su exposición, mantenga la atención en lo que está diciendo. Por favor, escuche con absoluta sinceridad, no lo haga por cortesía o porque le enseñaron que esa es una forma de ganarse a la gente. Escuche de verdad y dé la importancia necesaria a lo que le están expresando, eso es una forma de manifestar el respeto que nos merece quién nos está hablando.

### *Defienda a su gente*

No permita que nadie pise la dignidad y el respeto de una persona que está a sus órdenes, defiéndala, incluso si se ha equivocado. Eso demuestra el aprecio que tiene para usted como persona.

### *Respete la intimidad de la persona*

Normalmente somos irrespetuosos con la intimidad de nuestros colaboradores. Si están manteniendo una conversación telefónica nos ponemos cerca de ellos como presionándoles a terminarla y atendernos a nosotros. Póngase en su lugar y dígame si esa actitud la tiene un superior a usted. Se siente invadido en su intimidad y cuestiona el poco tacto que demostró hacia su persona. Aprenda esta lección y sea consecuente.

### *Respete el tiempo personal de la gente*

Debemos recordar que todos tenemos la necesidad de dedicar tiempo para asuntos familiares o personales; por lo tanto debemos planear el trabajo, establecer prioridades y darlas a conocer para tratar de respetar en lo posible el tiempo personal de la gente.

### CUANDO UNA PERSONA SIENTE QUE NO SE LE RESPETA

Ciertos síntomas son característicos en la persona que tiene el sentimiento de que no es respetada en el grado que se supone debe serlo. Observe los llamados de atención que le exponemos a continuación y póngase en marcha para solucionar el problema:

- Disminuye la productividad de la persona.
- La calidad del trabajo no se ajusta a las normas.
- La actitud de la persona es fría y distante.
- Se revela un carácter negativo, que no se le conocía.
- Muestra falta de cooperación.
- Comete errores intencionales.

Estos síntomas son claros de que algo está ocurriendo. No suelen juntarse todos, normalmente son algunos de los expuestos u otros de parecidas características. Cuando los observe, hable y aclare lo que está pasando.

### **5.11 TÉCNICA DE LAS 5 S's**

Las 5 S's (por sus iniciales en japonés) es una metodología que permite organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio, en condiciones estandarizadas y la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo, su significado es el siguiente.

#### 1. **Seiri** (Clasificación)

Consiste en clasificar los recursos materiales del trabajo en necesarios e innecesarios, y retirar del lugar de trabajo estos últimos.

#### 2. **Seiton** (organización)

Consiste en ordenar los elementos esenciales que quedaron, de manera que se tenga fácil acceso a ellos.

#### 3. **Seiso** (Limpieza)

Consiste en mantener limpias nuestras áreas de trabajo, incluso orientado a la imagen personal.

#### 4. **Shitsuke** (Autodisciplina)

Consiste en adquirir un compromiso personal con la limpieza y el mantenimiento de la misma.

#### 5. **Seiketsu** (estandarizar)

Consiste en estandarizar los cuatro pasos anteriores para construir un proceso orientado a la mejora continúa.

La aplicación de las 5 S's requiere trabajar en equipo, disciplina, compromiso, constancia, eliminar lo que no es funcional, etc.

Esta técnica mostrará resultados como:

- a) Prácticas laborales más convenientes.
- b) Menor tiempo perdido.
- c) Trabajadores orgullosos de su labor.
- d) Alto desempeño.
- e) Simplificación de tareas.

Por lo tanto, si queremos realizar nuestro trabajo de manera eficiente y libre de errores debemos trabajar con las 5 S's cada día. La utilización y el seguimiento de estos elementos propuestos que nos llevan a realizar buenas prácticas en la oficina, afectan directamente y de manera positiva en el clima organizacional del Instituto.

### Dignificación de las áreas de trabajo

La estrecha relación que existe entre las condiciones físicas que conforman el medio en el que un directivo o empleado desempeñan sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo, ni con elevadas aptitudes del personal: *Es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo y así convertirlo en un factor de productividad, destacando los aspectos más representativos para una adecuada utilización del espacio con el que cuentan las oficinas y consecuentemente mejorar las condiciones ambientales y de funcionalidad de las áreas laborales y de atención a usuarios o clientes.*

Con base en lo anterior, debemos tener en cuenta algunos de los siguientes factores:

- a) Las relaciones de trabajo entre las unidades que la componen.
- b) Los sistemas de información y procesos de comunicación establecidos.
- c) Naturaleza, volumen, frecuencia y los procedimientos de las funciones asignadas a cada unidad, procurando seguir una secuencia de operación lógica.
- d) Que permita una adecuada supervisión del trabajo y comodidad en su realización.
- e) Posibles cambios en la estructura orgánica o funcional, para distribuir el espacio de manera tal que permita introducir modificaciones fácilmente.
- f) Ubicación de lugares accesible para la atención al derechohabiente.

A continuación se **proporcionan una serie de recomendaciones** que pueden ayudarnos a la dignificación de las áreas de trabajo:

- Concentrar al personal en lugares con suficiente espacio para el desarrollo del trabajo, con o sin divisiones interiores, con buena iluminación, ventilación, medios de comunicación y adaptabilidad al cambio.
- Evitar superficies en las que trabajen un número excesivo de personas, pues ello se traduce con facilidad en fuente de desorden, ruido y distracción que atenta contra el bienestar y la eficiencia.
- Cuando sea necesario, debemos proporcionar cierto aislamiento a algunos puestos, sin renunciar por ello a las ventajas que derivan de un espacio común; se pueden utilizar

separaciones móviles e intercambiables, que ocupan una superficie mínima y permiten tratar fácilmente los problemas de asignación de espacio.

- El trabajo debe fluir siempre hacia adelante formando, en lo posible, una línea recta, para evitar las idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles.
- Las unidades orgánicas que tengan funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse próximas ó inmediatas.
- Los archiveros y gabinetes que se encuentren dentro de una zona de trabajo deben tener una altura uniforme para mejorar la apariencia general.
- Las unidades que tienen mucho contacto con derechohabientes deben localizarse cerca de las entradas, ascensores y zonas de recepción, para que sean accesibles y no distraigan a otras áreas.
- Los archiveros y el equipo frecuentemente utilizado deben colocarse cerca del personal que los usa.
- Debe disponerse de un lugar destinado a bodega o almacén de utensilios para el aseo, papelería y suministros, o mobiliario y equipos.
- Los escritorios deben orientarse, en la medida de lo posible, con el frente en la misma dirección; a menos que una actividad específica lo requiera, debemos tratar de que no estén uno frente a otro.
- No debemos orientar los escritorios con el frente hacia las ventanas para evitar el resplandor de la luz exterior, ni tampoco frente a una pared sólida o traslúcida.
- Disponer los garrafones de agua y percheros lejos de los lugares de trabajo para que el acceso a ellos no ofrezca distracción.

Por último, es necesario aclarar que las condiciones físicas de algunas instalaciones que se ocupan para oficinas o áreas de trabajo cuya construcción no se hizo con este propósito, no se podrán observar con algunas de las recomendaciones planteadas anteriormente, pero tienen la posibilidad de aplicar en la medida de sus necesidades, las orientaciones para el mejor uso, aprovechamiento, conservación y disposición de los bienes muebles e inmuebles de los que se dispone.

## **6. BENEFICIOS E IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS Y DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ISSSTE**

El personal es el elemento más importante del Instituto; por lo tanto, es primordial observar las buenas prácticas en la oficina para que su implementación nos de como consecuencia un clima organizacional adecuado para el óptimo funcionamiento de las áreas de trabajo.

Con una correcta aplicación de las buenas prácticas y un buen clima organizacional, se conseguirá:

1. Lograr que los empleados estén motivados para que sigan contribuyendo al bien del Instituto.
2. Mantener un nivel de costos unitarios bajos.
3. Condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados productivos, garantizando prestaciones mínimas a todos.
4. Estimular iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo.
5. Reconocimiento para el empleado en función a su contribución para el bien del Instituto.
6. Mejorar la confianza y la estima de los empleados.
7. Mejorar la comunicación entre los empleados y los directivos.
8. Aumentar la productividad.

#### 9. Satisfacer las necesidades de los derechohabientes.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad dentro del Instituto. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre este aspecto durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo de trabajo.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que les afectan.

Cuando los dirigentes de una Institución descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende del cumplimiento de las tareas encomendadas, pues estaremos superando los retos planteados en el trabajo.

Por lo tanto, si queremos conseguir el mejor desempeño en el trabajo de todos los compañeros que laboran en el Instituto, tendremos que cumplir y observar que se cumplan, todas las características antes mencionadas. Recordando que el beneficio que se obtiene es para todos pues el trabajo se realizará de manera más agradable y en el tiempo planeado.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Audirac Camarena C., De León Estavillo V., **“ABC del Desarrollo Organizacional”**, Trillas, México, 1997.

Bustamante Domínguez A., Belmont Chacón C., **“Las 7 herramientas básicas y las 7 nuevas herramientas de Control de Calidad. Aplicación”**, Spanta, México, 2001.

Bennis, W. G., **“Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas”**, SITESA, México, 1987.

Ferrer Pérez, L., **“Guía práctica de Desarrollo Organizacional”**, Trillas, México, 1985.

Franklin Fincowsky E., **“Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura”**, McGraw-Hill, México, 1998.

Goncalves, A., **“Fundamentos del clima organizacional”**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000.

Guerrero M., **“Revista Expansión”** No.864, México, 2003.

Muñoz Garduño, J., **“Introducción a la administración. Enfoque histórico”**, Diana, México, 1986.

Walton, R., **“Conciliación de conflictos”**, SITESA, México, 1987.

<http://www.issste.gob.mx>

<http://www.sistema.itesm.mx/vayf/deptos/rh/boletines/numero7/ligas.htm>

<http://www.calidad.org/articulosdec97.htm>

<http://www.forodeformacion.org/MENU-LATERAL/Servicios/Clima-laboral.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>