



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

TEMA:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA A LOS  
NIVELES DIRECTIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ORELLANA”.

AUTORA:

**RUTH GRACIELA PAUKER CUEVA.**

ORELLANA - ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. RUTH GRACIELA PAUKER CUEVA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez  
**Director del Trabajo de Titulación**

---

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán  
**Miembro del Trabajo de Titulación**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Ruth Graciela Pauker Cueva, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Francisco de Orellana, 04 de enero del 2016

Ruth Graciela Pauker Cueva

C.I. 171362437-5

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo primeramente va dedicado a Dios, fuente inspiradora que me guía a cada momento e hizo que mi camino se ilumine con su bondad, su bendición y su amor. A mis padres, quienes me apoyaron en todo momento, cuyo ejemplo de vida y su consejo oportuno permitió culminar mi carrera profesional. A mis hijos, fuente de inspiración y promotores de cada logro de mi vida. A mis hermanos, que siempre han estado pendientes de mis pequeños y grandes triunfos.

Ruth Graciela

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso un sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; a la Facultad de Administración de Empresas y en especial a la Unidad de Educación a Distancia; a los docentes quienes me guiaron durante la carrera estudiantil en su afán de convertirme en una persona útil a la sociedad, llena de mística, ética y responsabilidad profesional, además mi agradecimiento especial a los Miembros del Tribunal, quienes impartieron su conocimiento para la elaboración del presente estudio, al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, la cual de manera incondicional me abrió las puertas para realizar un eficiente y útil trabajo.

Ruth Graciela

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Tablas.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Antecedentes del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema.....	3
1.1.3. Delimitación del problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes históricos.....	6
2.1.2. Ubicación de la Institución.....	7
2.1.3. División Política.....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1. Introducción.....	9
2.2.2. Filosofía Deming.....	12
2.2.2.1. Conocimiento de Deming.....	13
2.2.2.2. Los 14 Puntos de Deming.....	16
2.2.3. Cultura Organizacional.....	21

2.2.3.1. Fundamentos de la Cultura Organizacional: .....	21
2.2.3.2. Importancia de la Cultura Organizacional:.....	21
2.2.3.3. Tipos de Cultura Organizacional:.....	22
2.2.3.4. Principales Características .....	23
2.2.3.5. Funciones de la Cultura Organizacional.....	24
2.2.4. La Mejora Continua.....	24
2.2.4.1. Definición de mejora continua .....	25
2.2.4.2. Importancia de la mejora continua .....	26
2.2.4.3. Características de la mejora continua .....	26
2.2.4.4. Principios de la mejora continua .....	27
2.2.4.5. El ciclo de mejora continua. ....	27
2.2.5. Administración de la Calidad Total.....	30
2.2.5.1. Principios de calidad total.....	33
2.2.5.2. Administración del conocimiento y Calidad Total.....	34
2.2.6. Programa Nacional de Calidad de Baldrige .....	38
2.2.6.1. Estructuras y Criterios para la excelencia del desempeño.....	39
2.2.6.2. Categorías de los Criterios de Baldrige. ....	39
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.1.1. Desarrollo del enfoque del problema.....	42
3.1.2. Fuentes de Datos.....	42
3.1.3. Formulación del diseño de investigación. ....	43
3.1.4. Trabajo de campo o recolección. ....	44
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	46
4.1. TÍTULO.....	46
4.1.1. Introducción.....	46
4.1.2. Estrategia 1.- Mejorar el Trato al Cliente (USUARIO).....	47
4.1.3. Estrategia 2.- Lograr el Liderazgo .....	60
4.1.4. Estrategia 3.- Consolidar la Información y Conocimiento .....	64
4.1.5. Estrategia 4.- Valorizar el Capital Humano.....	66
4.1.6. Estrategia 5.- Optimizar los Procesos.....	67
4.1.7. Estrategia 6.- Ampliar la Responsabilidad Social .....	77
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	81

BIBLIOGRAFIA .....	82
ANEXOS .....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Mapa político administrativo de la provincia de Orellana.....	8
Gráfico No. 2. La reacción de Cadena de Deming .....	13
Gráfico No. 3. El Ciclo de Deming o Ciclo de PDCA .....	29
Gráfico No. 4. Comparación de los Especialistas de la Calidad con sus Definiciones sobre Calidad .....	31
Gráfico No. 5. Conversión del Conocimiento tomando el argumento Nonaka y Takeuchide.....	37
Gráfico No. 6. Estructura de los criterios para el desempeño excelente: Modelo de Malcolm Baldrige (MBNQA).....	41
Gráfico No. 7. Diseño de la investigación. ....	44
Gráfico No. 8. Comunicación en las Coordinaciones.....	48
Gráfico No. 9. Motivación e incentivos para el talento humano del GADPO. ....	50
Gráfico No. 10. Proceso de empoderamiento para el GADPO. ....	51
Gráfico No. 11. Modelo de procesos estandarizados para implementarse en el GADPO. ....	52
Gráfico No. 12. Puntos de control (Oficina de Atención Ciudadana). ....	54
Gráfico No. 13. Supervisores o Jefaturas. ....	54
Gráfico No. 14. Fases proceso previo de planificación anual. ....	55
Gráfico No. 15. Características del talento humano para satisfacer la atención pública en las Coordinaciones del GADPO. ....	56
Gráfico No. 16. Éxito sin liderazgo Según Maxwell.....	60
Gráfico No. 17. Éxito sin liderazgo Según Maxwell.....	61
Gráfico No. 18. Llevar a la organización a otro nivel según Maxwell.....	61
Gráfico No. 19. Costo del Liderazgo Según Maxwell.....	62
Gráfico No. 20. Lo que los líderes forman según Maxwell.....	62
Gráfico No. 21. Flujo de la comunicación.....	65
Gráfico No. 22. Modelo de flujograma de atención al usuario para el GADPO.....	65
Gráfico No. 23. Proceso de capitalización del Talento Humano.....	66
Gráfico No. 24. Dominios y Niveles de Capacidad del Talento Humano.....	67
Gráfico No. 25. Matriz de Impactos. ....	71
Gráfico No. 26. Árbol de Problemas. ....	72

Gráfico No. 27. Matriz de Impactos y factibilidad.....	73
Gráfico No. 28. Propuesta de Modelo de Gestión Integral para el GADPO.....	76
Gráfico No. 29. Modelo de Responsabilidad Social Aplicada al Sector Público.....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Metodología .....	48
Tabla No. 2. Formato de plan anual.....	53
Tabla No. 3. Propuesta de funciones acorde a los objetivos en el GADPO .....	59

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como objeto realizar una propuesta de un plan de mejora continua a los niveles directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio.

Para ello, se aplicó como metodología, la investigación exploratoria, diseño descriptivo, entrevistas y observaciones directas a los Niveles Directivos, a quienes se les efectuó una encuesta general con criterios basados en los usuarios.

Con la propuesta de plan de mejora continua, se brinda seis estrategias basadas en los criterios de evaluación del Programa Nacional de Calidad de Baldrige 2005, que consiste en dar un reconocimiento a la excelencia a las organizaciones estadounidenses que alcanzan mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos, a fin de identificar los problemas que dificultan el buen desarrollo organizativo, para mejorar el direccionamiento estratégico y a los clientes, la calidad en el servicio integral de la Entidad, consiguiendo con ello mejorar el desempeño general de la organización y la satisfacción de los clientes y de los grupos de interés.

En ese contexto, se recomienda poner en práctica las estrategias de mejora continua presentadas en la propuesta del trabajo investigativo, ya que se conseguirá un talento humano entrenado y capacitado, herramientas tecnológicas que agilicen los procesos, el seguimiento y la evaluación de éstos, generando un cambio de cultura organizacional que busca mayor rendimiento de las actividades y cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende, alcanzar la excelencia.

**PALABRAS CLAVES:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, Niveles Directivos, Mejora Continua, Malcolm Baldrige.

---

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez  
**DIRECTOR**

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This research aims to make a proposal for a plan of a continuous improvement to head staff of Decentralized Autonomous Government of the Province of Orellana, in order to get service quality improvement.

For this purpose, we applied the exploratory research methodology, descriptive design, interviews and direct observation to management levels, who were made a general survey based on criteria users.

With the proposed plan of continuous improvement, six strategies based on the evolution criteria of the National Quality Program Baldrige 2005, which is to give recognition to excellence to US organizations that achieve outstanding improvements in their products quality, to identify the problems that hinder the smooth organizational development, to improve strategic direction and to customers, quality in whole service of the organization, thereby achieving improved overall organizational performance and customer and interested groups satisfaction.

In this context, it is recommended to implement continuous improvement strategies presented in the proposed research work, this way a trained and qualified human talent, technology tools that streamline processes, monitoring and evaluation of these will be achieved, generating a change on organizational culture that seeks greater performance of the activities and compliance with the strategic objectives and therefore achieve excellence.

**KEYWORDS:** Decentralized Autonomous Government of the Province of Orellana, Management Levels, Continuous Improvement, Malcolm Baldrige.

## INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, hoy en día, constituyen el pilar fundamental y esencial en el desarrollo de la Provincia en nuestro País; sin la existencia de ellos, sería imposible el avance y el progreso de la misma. Los entornos dinámicos en los procesos administrativos, financieros, humanos y tecnológicos, hacen necesario que todo GAD lleve a cabo de manera efectiva las funciones de planeación, organización, ejecución y control para así cumplir exitosamente con los objetivos que tienen trazados.

La presente investigación tiene como objeto realizar una propuesta de un plan de mejora continua a los niveles directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio integral de los procesos.

La metodología empleada en el trabajo ha sido basada en el análisis, utilizando un método de observación y descriptivo, con fuentes de información primaria y secundaria.

El presente trabajo de Titulación comprende cuatro capítulos, los mismos que se estructuran de la siguiente forma:

**Capítulo I:** “El Problema”, donde se plantea, formula y delimita el mismo, así como también se justifica el trabajo de investigación y los objetivos de su realización.

**Capítulo II:** “Marco Teórico” mismo que lo componen los antecedentes investigativos y la fundamentación teórica, siendo en éste punto, donde se hace énfasis en los Conocimientos de Deming, Cultura Organizacional, Mejora Continua y Administración de la Calidad.

**Capítulo III:** “Marco Metodológico”, se indica el enfoque del diseño de investigación, recolección de datos, análisis de la investigación, para lo cual se aplica los lineamientos oportunos.

**Capítulo IV:** “Marco Propositivo”, donde se presenta la propuesta de un plan de mejora continua a los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de

Orellana”, se identifican las principales estrategias que inciden en el desempeño de las diferentes actividades de la institución.

Finalmente se expone las conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación, a través de la información proporcionada y contenida en los capítulos anteriores.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Antecedentes del problema**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, aplica las normativas y reglamentos existentes para la buena gestión organizacional, pese a ello se identificaron los siguientes problemas:

1. Descoordinación Horizontal y vertical (autoridad y responsabilidad)
2. El conocimiento es limitado, inexistencia de un plan de capacitación
3. Descoordinación en la planificación y en la realización de inspecciones y supervisiones.
4. Ausencia de afinidad y trabajo en equipo.
5. Duplicidad de acciones para la entrega del producto

En ese contexto, surge la necesidad implementar métodos que afirmen mayor compromiso de todas las dependencias de la organización, desde los altos Directivos hacia los niveles jerárquicos inferiores para la mejora y eficiencia continua de los procesos internos, con el afán de mejorar la Gestión pública de la Institución.

Es por ello que, se propone un Plan de Mejora Continua al interior del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, realizando primeramente un diagnóstico, a fin de identificar las causas que dificultan el mejorar dentro de la Organización, utilizando como referencia los criterios del Programa Nacional de Calidad de Baldrige.

### **1.1.2. Formulación del problema**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, es una Institución de Derecho Público, que de acuerdo al art. 42 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), ejerce sus competencias en el

ámbito rural de la provincia, existiendo inconvenientes en la realización de sus actividades, debido a inexistencia de coordinación entre los Niveles Directivos, ocasionando insatisfacción en la población rural por la pérdida de recursos y credibilidad de los funcionarios, sin tomar en cuenta un principio general que es la inequidad en la distribución de los presupuestos y así impidiendo el buen desenvolvimiento en la Gestión de la Organización.

### **1.1.3. Delimitación del problema**

- ✓ La presente investigación se enfocará en elaboración de un Plan de Mejora Continua.
- ✓ Esta propuesta es exclusivamente aplicada al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana.
- ✓ La información será proporcionada por la institución.

**DELIMITACIÓN ESPACIAL:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana

**DELIMITACIÓN TEMPORAL:** 2015.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La idea de proponer un Plan de Mejora Continua a los Niveles Directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, como parte de la Cultura Organizacional, más que ser una herramienta que ayude a identificar problemas, representa una oportunidad para fortalecer la relación entre servidor público y ciudadanía, donde el éxito de dicho fortalecimiento se traducirá en mayores beneficios para la Institución. Y es aquí donde la Mejora Continua juega un papel muy importante. Por ello la importancia de tener un continuo monitoreo de los procesos internos y externos de la institución, permitirá generar nuevas estrategias de colaboración entre los miembros de la organización en la búsqueda de soluciones a los problemas suscitados. Se buscará mejorar la coordinación entre los Niveles Directivos, la comunicación, captar confianza y optimizar recursos para lograr los objetivos Institucionales, y satisfacción de los clientes tanto externos como internos.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Elaborar una propuesta de un Plan de Mejora Continua a los Niveles Directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un Diagnóstico Situacional del Área Administrativa.
- ✓ Analizar las causas que producen los problemas en el nivel directivo de la Institución.
- ✓ Desarrollar estrategias y lineamientos para mejorar la coordinación directiva en la Entidad Provincial.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, aplica las normativas y reglamentos existentes para la buena Gestión Organizacional, pese a ello, existen falencias en la administración como: Descoordinación Horizontal, conocimiento limitado, inexistencia de planificación en la realización de inspecciones y supervisiones, ausencia de trabajo en equipo y duplicidad en los productos.

En ese contexto, surge la necesidad implementar métodos que afirmen mayor compromiso de todas las dependencias de la organización, desde los altos Directivos hacia los niveles jerárquicos inferiores para la mejora y eficiencia continua de los procesos internos, con el afán de mejorar la Gestión pública de la Institución.

#### **2.1.1. Antecedentes históricos**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana fue constituido legalmente mediante Registro Oficial N° 372 del 30 de Julio de 1998, expedida por Ley del Congreso Nacional, a pedido del señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador de ese entonces el Doctor Fabián Alarcón, quien plasmó esta aspiración por la necesidad y preocupación constantes de sus habitantes, autoridades locales, provinciales y nacionales.

Anterior a la creación de la nueva Constitución de la República, se desarrollaban sus actividades amparadas en el fiel cumplimiento a la Ley de Régimen Provincial y la colaboración con el Estado, las Municipalidades y empresas privadas de la respectiva circunscripción, para la realización armónica de los fines nacionales.

Su primer Prefecto fue el Sr. Daniel Lozada Cortés, quien asumió la prefectura un año posterior a la creación de la Provincia, teniendo como herramienta de administración del talento humano, una estructura orgánica básica conformada en los niveles ejecutivo, asesor, apoyo, directivo y operativo.

En el 2005 asumió la Prefectura la Señora Guadalupe Llori Abarca, quien tras adquirir experiencia desde el Gobierno Municipal de Orellana (2000-2004), inicio el cambio en la provincia, incorporando dos principios cardinales para los Gobiernos Locales: la participación ciudadana y la planificación como herramientas de gestión y como filosofía de política. Esto provoco que se implemente más áreas de trabajo y así ampliándose la estructura orgánica de la Institución.

En la actualidad, el Gobierno Autónomo de Descentralizado de la Provincia de Orellana, basado en la nueva normativa legal realiza sus actividades dentro del marco de sus competencias, promulgadas en la Nueva Constitución de la República del Ecuador y demás leyes reguladoras como el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), Ley de Participación Ciudadana, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley de Contratación Pública, Ley Orgánica de Servidor Público (LOSEP), Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Ley de Creación de Empresas Públicas y demás leyes, normas, reglamentos y ordenanzas generadas para el desempeño de las funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales. Además articula sus estrategias basándose en el Plan del Buen Vivir.

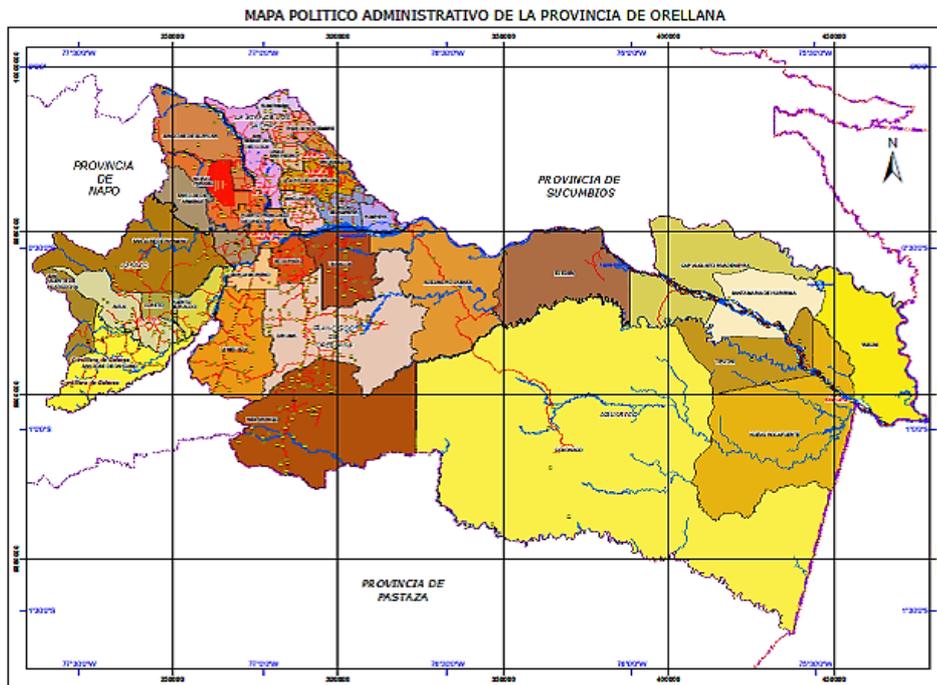
### **2.1.2. Ubicación de la Institución**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, se encuentra en la Provincia de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, entre las Calles Ambato y la Calle Huataraco, Edificio Esquinero. Cuenta con seiscientos Servidores Públicos y quince Funcionarios Públicos, distribuidos de acuerdo a la necesidad y operatividad de las coordinaciones existentes.

### **2.1.3. División Política**

La provincia de Orellana se ubica al Noreste del Ecuador, en la región Amazónica, entre las coordenadas 0°45' de latitud Norte, a 1°30' de Latitud Sur, y de los 77° 30' de longitud Oeste a 76°50' de longitud Este. Tiene una extensión territorial de 21,676.10 Km<sup>2</sup> y está en una situación geográfica privilegiada, ubicada a 200 m.s.n.m.

## Gráfico No. 1. Mapa político administrativo de la provincia de Orellana



Fuente: GADPO / Elaboración: Consultora GEOPLADES.

Se encuentra dividida políticamente en cuatro cantones que son: Francisco de Orellana, La Joya de Los Sachas, Loreto y Aguarico, los mismos que comprenden a 4 parroquias urbanas (Puerto Francisco de Orellana, Loreto, La Joya de los Sachas y Nuevo Rocafuerte) y 29 parroquias rurales.

Sus límites son los siguientes:

- ✓ Al Norte con la Provincia de Sucumbíos;
- ✓ Al Sur con la Provincia de Pastaza;
- ✓ Al Oeste con la Provincia de Napo, y;
- ✓ Al Este con la República del Perú.

Según el Censo de Población y Vivienda del 2010, Orellana tiene una población de 136396 habitantes.

De acuerdo al PD y OT vigente (2012-2025), en lo que respecta al aspecto físico-ambiental tenemos que, Orellana tiene un clima variado, desde frío húmedo en la parte de Loreto, a templado muy húmedo, en las estribaciones de la cordillera y tropical lluvioso, en la cuenca Amazónica. Por esta razón la temperatura varía desde los 25°C a los 30°C. Las Precipitaciones en toda la región amazónica son elevadas, pues se

registran de 3000 a 4263,7 mm anuales y se pueden considerar bien repartidas durante todo el año, debido principalmente a la constante evaporización de la densa cobertura vegetal y evaporación de los abundantes recursos hídricos existentes.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Introducción**

Hoy en día la Mejora Continua, es una herramienta que más que ofrecer una ventaja competitiva representa la oportunidad de identificar y consolidar la relación con el usuario. Por tal motivo es necesario que las autoridades competentes implementen un Plan de Mejora Continua para mejorar la calidad, donde involucre a todo el personal en la búsqueda de soluciones y así obtener un mejor servicio de la institución al cliente externo e interno.

Cabe mencionar que todo este concepto de Calidad, fue expuesto por primera vez por el Dr. Edwards Deming, quién realizó énfasis sobre la importancia del control de calidad y liderazgo por parte de los responsables de una organización. A continuación se presenta el marco teórico en el cual se sustenta la investigación.

Iniciaremos, considerando la conceptualización de PLAN, para lo cual tomaremos la teorización realizada en la Guía metodológica de planificación institucional, de la SENPLADES, misma que se fundamenta en la conceptualización de varios autores como Ossorio, J. Arturo Ortega Blake, Andrés E. Miguel, entre otros, llegando a deducir que, “PLAN es un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conducen las acciones hacia la consecución de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo. El plan incorpora la respectiva asignación de recursos.”

En el Diccionario de planeación y planificación: Un ensayo conceptual (1982), de J. Arturo Ortega Blake, “La PLANEACIÓN en sí, es un instrumento natural, desde el punto de vista político y ético. Político, porque vincula el esfuerzo, el interés y el bienestar común, atendiendo las necesidades de las personas, como entes sociales y económicos. Ético, porque cohesiona los valores, pertenencia e identidad del hombre, bajo principios de cooperación, gestión, solidaridad, administración y trabajo colaborativo.”

El mismo autor, manifiesta que “También se denomina PLANEACIÓN, al proceso requerido para la elaboración de un plan. Es, esencialmente, el proceso de adopción de técnicas prescriptivas apoyándonos en proyecciones estadísticas, evaluaciones cuantitativas y estimaciones cualitativas, para prever el futuro en función de objetivos, metas, políticas y programas establecidos.” (J. Arturo Blake Ortega; 1982; pág. 245 y 246)

Ezequiel Ander – Egg de Yerhezkeldror considera que PLANIFICAR, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones, para las acciones futuras, dirigida al logro de objetivos, por medio expreso. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan, sino que también, implica ajuste permanente entre medio y fines. Además, considera que, PLANIFICACIÓN y ejecución, son procesos que se encuentran interrelacionados, pero que además, deben considerarse analíticamente por separado.

Para William Newman, “PLANIFICAR es determinar qué se ha de hacer”, expresa este concepto en su libro Programación, Organización y Control, publicado en 1968, demostrando además seguir la misma línea que Fayol, concibiendo a la planificación como una fase del proceso administrativo.

De acuerdo a Jorge Ahumada, “la planificación o PROGRAMACIÓN es una metodología para la toma de decisiones, para escoger entre alternativas que se caracterizan porque permiten verificar la prioridad, la factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes”. (C. de Mattos; 1982-1984; pág. 01)

MEJORA, según el Manual de Control de la Calidad del autor J.M. Juran, “supone el paso de un nivel inferior a un nivel superior de calidad. Este nivel superior se alcanza aplicando el concepto de progreso a los problemas de calidad.”

Por otro lado, CONTINUIDAD, tiene su origen etimológico en el vocablo latino *continuūtas*. Se trata de un término que refiere al vínculo que mantienen aquellas cosas que están, de alguna forma, en CONTINUO, término que proviene del latín *continūus*, que es un adjetivo que permite nombrar a algo que se extiende, se hace o dura sin interrupción.

Analizando varias acepciones de MEJORA CONTINUA, tenemos que según James Harrington (1993), es el mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. En cambio, para Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

En las normas ISO 9000 (2006), la Mejora Continua es la “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”.

En 1986 cuando Masaaki Imai, con su libro “el Kaizen: La clave de la ventaja competitiva Japonesa, establece una forma clara de alcanzar sus imperiosas necesidades de auto superarse a sí mismo, siendo el KAIZEN, la clave de ello.

Literalmente la palabra KAIZEN viene de dos ideogramas japoneses: KAI, que significa “cambio” y ZEN, que significa “bueno”, los cuales que, combinados nos resulta literalmente la palabra: “mejoramiento; para Masaaki Imai creador del término, significa: "mejoramiento y aún más significa MEJORAMIENTO CONTINUO que involucra a toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.”

Si bien es cierto, en el campo de la admiración, sea privada o pública, la MEJORA CONTINUA es un concepto reconocido; desafortunadamente también es muy amplio y nada estático. Es así que luego de haber investigado las diferentes acepciones de varios autores, diríamos que, “la Mejora Continua”, es el constante cambio progresivo que busca cumplir con los objetivos de la empresa, de una manera armónica y proactiva entre todos los miembros de la empresa.

Analizando el aspecto legal encontramos que, en las “Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos”, en el grupo 400 Actividades de Control, del subgrupo 03 Supervisión: “Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno...” en su segundo párrafo “...Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y

eficacia en las operaciones y contribuir a la **mejora continua** de los procesos de la entidad.” Expresa la responsabilidad de los directivos en contribuir con la mejora continua.

Ingrid Guerra López, (2007) manifiesta que, “La mejora continua de una organización depende del tipo de responsabilidad individual, apoyado por el requerimiento de autoridad para llevar a cabo los cambios solicitados.

De acuerdo a las “Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho que Dispongan de Recursos Públicos”, en el grupo 200-04 Estructura organizativa, “...La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.”

El GAD de la Provincia de Orellana, de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en el TITULO III, Capítulo II, Art. 40 Naturaleza jurídica, nos dice que, “Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva, previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden...”.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

### **2.2.2. Filosofía Deming**

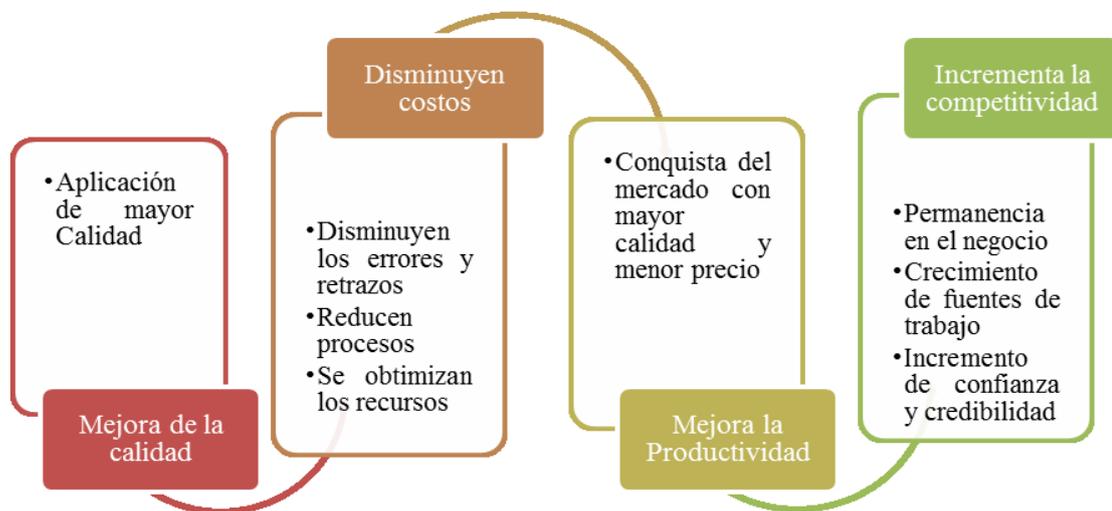
W. Edwards Deming recibió un doctoro en física y tuvo una amplia formación en estadística, razón por la cual, empezó aplicando técnicas estadísticas a varios procesos productivos, mejorando la productividad y alcanzando réditos notables en ese campo. “Deming afirma que, los métodos estadísticos proporcionan el único método de análisis

que sirve de guía para entender los fallos y reducirlos”. (Francisco J. Miranda, Antonio Chamorro & Sergio Rubio, 2007)

Francisco J. Miranda et al (2007), manifiestan que Deming fue un auténtico revolucionario para las empresas Japonesas, ya que las orientó hacia la gestión de calidad. Además, afirma que, “la Dirección juega un papel principal en la mejora de la calidad y los resultados a largo plazo”, alcanzando mejorar la productividad, disminuyendo costos, optimizando los recursos (tiempo, maquinaria y materiales) y conduciendo a incrementar el poder competitivo.

En ese contexto, la Filosofía de Deming se basa en aplicar la mejora continua en la calidad de productos y servicios, a fin de reducir la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio, bajo el liderazgo de los directores, desarrollando un diagrama donde explica la reacción en cadena que se produce al aplicar la mejora continua (J. Evans & W. Lindsay, 2008):

**Gráfico No. 2. La reacción de Cadena de Deming**



**Fuente:** Introducción a la Gestión de la Calidad de Francisco J. Miranda et al (2007) /  
Elaboración: Propia.

### 2.2.2.1. Conocimiento de Deming.

Dona C. S. Summers, expone en su libro Administración para la Calidad (2006) qué, una de las grandes aportaciones de Deming, fue su teoría del “Conocimiento Profundo”,

que la exterioriza en su último libro titulado *The New Economics*. Para Deming, la calidad de la gestión se basa en la implementación de un sistema que integre cuatro áreas importantes del conocimiento y que además exista una interacción entre ellas, llegando a conformar su famoso Sistema del Conocimiento Profundo, que en sí, sintetiza los 14 puntos para la Transformación del Management. Las cuatro áreas importantes que conforman el sistema del conocimiento profundo son:

1. Valoración del sistema.
2. Comprensión de la variación.
3. Teoría del conocimiento.
4. Psicología.

A continuación, hablaremos de cada una de ellas:

#### **Valoración del sistema:**

Según Deming, cada parte de un sistema debe funcionar como uno solo, a fin de que sea eficaz; Para ello, explica que, tradicionalmente las organizaciones tienen organigramas verticales y los directivos, administran basándose en las funciones de éstos de manera aislada, ocasionando a que exista un mal manejo del sistema, cosa que se debe impedir, si se conoce los procesos existentes entre sus componentes y la manera de alinearlos entre sí, siguiendo un objetivo común a fin de alcanzar las metas establecidas (J. Evans & W. Lindsay, 2008).

Así mismo, Deming afirma que, “optimizar el sistema requiere de una cooperación interna”; por tanto, cada unidad debe primero maximizar sus logros y no de toda la organización, para que el desempeño de los individuos sea eficiente, considerando las interacciones dentro del sistema, sin dejar de considerar factores importantes como la capacitación, acceso a la información, los recursos que se proporcionan, el liderazgo de los administradores, las interrupciones en el trabajo y las políticas y prácticas administrativas que afecten el desempeño individual de los empleados (J. Evans & W. Lindsay, 2008).

#### **Comprensión de la variación:**

La variación es parte de nuestra vida cotidiana, por tanto, lo encontraremos en cualquier proceso de producción y servicio que tenga la organización; a pesar de que la tecnología

ha minimizado este factor, existe variaciones que se derivan del desempeño y el comportamiento de las personas, que afectan la mejora de la calidad. Es por ello que, Deming sugería que se debe entender y luego emprender estrategias para reducir las variaciones, mejorando la tecnología, diseños de procesos y capacitando al recurso humano; además planteó que, desde los directivos hasta los obreros debían manejar métodos estadísticos, para poder identificar y cuantificar las variaciones, a fin de solucionar los problemas y disminuir las variaciones que impiden la satisfacción del cliente (J. Evans & W. Lindsay, 2008).

### **Teoría del conocimiento.**

Este punto se basa, en que los directivos o administradores, deben saber del funcionamiento de los procesos que existen en la organización, para que las decisiones que tomen, sean eficaces a futuro, basándose en el entendimiento de la teoría e investigación.

Según Deming, “el conocimiento no es posible sin la teoría, y que la experiencia por sí sola no establece una teoría”, razón por la cual sugiere a los administradores, buscar sus propias soluciones basándose en los en las vivencias propias de su empresa (J. Evans & W. Lindsay, 2008).

### **Psicología.**

El aporte que ejerce la psicología en las organizaciones es esencial, ya que nos ayuda a entender el comportamiento de las personas y el entorno en que se desenvuelven. Si bien cada ser humano es un mundo diferente, los líderes deben tener presente esa condición para tomar ventaja de las potencialidades de cada individuo y lograr la satisfacción de todos. En muchas ocasiones, se aplican los mismos criterios para el manejo del recurso humano, siendo que, la capacidad de cada individuo para aprender es diferente, generando un mal manejo del sistema.

De igual manera en este punto se habla de la motivación que debe existir en las organizaciones hacia las personas y que éstas pueden ser motivadas de manera intrínseca y extrínseca (J. Evans & W. Lindsay, 2008).

### **2.2.2.2. Los 14 Puntos de Deming**

J. Evans & W. Lindsay (2008), manifiestan que los 14 puntos de Deming, están dirigidos para los administradores, a fin de que logren alcanzar la excelencia en la calidad. Estos 14 puntos son:

#### **Punto 1: Crear una visión y demostrar compromiso:**

Una organización debe tener bien definido el horizonte al que quiere ir y a quienes favorecerá a lo largo de su trayectoria. Entender que no solo se trata de obtener beneficios para la organización, sino que también debe brindar beneficios para los clientes y empleados; para ello, se tiene que implementar estrategias como:

- Perspectiva clara a largo plazo
- Implementar la innovación
- Capacitar y ser investigativos
- Responsabilidad de brindar empleo
- Mejorar constantemente
- Ser competitiva

La responsabilidad de implementar estas estrategias, radica en la alta dirección, quienes para ello deberán comprometerse con la organización y la mejora continua de ésta.

#### **Punto 2: Aprender la nueva filosofía:**

Deming, en este punto nos dice que, el mundo es cambiante y que los Directivos o administradores deben tener esa actitud de cambio, enfocándose de manera eficaz a las necesidades del cliente, con la cooperación mutua entre todos los integrantes de la organización y manteniendo una mejora continua.

Además, en la actualidad, se requieren que todos los que forman parte de la Organización, deben aprender los principios de la calidad y excelencia en el desempeño, renovando en forma continua sus conocimientos y corrigiendo los ya conocidos.

### **Punto 3: Entender la inspección:**

En la práctica, Deming motivaba a cada empleado a ser responsable de su trabajo, a buscar soluciones, sin dejar los problemas a otra persona. Enseñaba que, las herramientas estadísticas simples son útiles para controlar procesos y controlar la calidad, logrando de esa manera reducir los costos de producción.

En este principio Deming explica que, la inspección se debe enfocar de distinta manera a la que se viene manejando, no como medio de control de calidad o como ente acusador de empleados, más bien, se debe utilizar como una herramienta de recopilación de información, reveladora de cambios en los procesos y como ente que asegure el manejo de medidas preventivas que lleve a una mejora.

### **Punto 4: Dejar de tomar decisiones con base únicamente en los costos:**

Antiguamente, al momento de comprar se consideraba la reducción de costos y la competencia, sin considerar la calidad del producto; en la actualidad no se basa únicamente en el precio, también es importante la calidad del producto.

Además, debe existir un número menor de proveedores para que las variaciones en los procesos sean igual menores, al igual que los proveedores, para mantener al cliente y mantener una relación a largo plazo, mejoraran su producción y ofertaran productos de calidad.

### **Punto 5: Mejorar en forma continua y permanente**

Para que una empresa sea competitiva, es necesario practicar la mejora continua, siendo esta una herramienta que se mantiene en constante evolución, es importante capacitar a los empleados, para mejorar las operaciones y reducir los impactos en la variación.

También es importante comprometer a los empleados a ser participativos en los procesos de innovación y de investigación, a fin de mejorar su trabajo de manera eficaz y eficiente.

### **Punto 6: Instituir la capacitación**

La capacitación juega un papel esencial en una organización, ya que beneficia a la organización mejorando la calidad y la productividad de esta y también demuestra al trabajador, su interés en mejorar el desarrollo personal de los trabajadores.

Se debe direccionar de manera efectiva las capacitaciones, no solo enfocarse en el manejo de equipos, herramientas y atención al cliente, también se debe instruir en herramientas para el diagnóstico, análisis y solución de problemas de calidad.

### **Punto 7: Instituir el liderazgo:**

Un Administrador debe ser un líder a todo momento, para poder guiar a los empleados en el desarrollo de su trabajo y poder identificar las destrezas y habilidades que tienen los empleados bajo su mando.

Un líder, es un factor esencial en la organización, ya que, no solo guía a un grupo de personas a conseguir sus metas, también es el encargado de motivar y generar un ambiente armónico de trabajo.

### **Punto 8: Eliminar el temor:**

Eliminar el temor, es un aspecto fundamental en una empresa. La presencia de éste, ocasiona pérdidas en las organizaciones que aún no saben cómo eliminar este efecto. Muchos empleados por temor a represalias, a lo desconocido y por temor al cambio, callan situaciones que afectan a la empresa, ocasionando que disminuya la productividad y la calidad de los productos.

En este punto Deming indica que, los directivos pueden eliminar los temores en los empleados, ejerciendo un efectivo liderazgo, creando confianza y cambiando las políticas a nivel corporativo.

### **Punto 9: Optimizar los esfuerzos de los equipos:**

En este punto Deming nos explica que, la descoordinación entre los departamentos y la falta de cooperación entre ellos, generan obstáculos en la organización y por ende, da lugar a una mala calidad en la gestión organizacional.

Es necesario trabajar en equipo, para eliminar los obstáculos que existen entre los departamentos, a fin de alcanzar los objetivos propuestos y facilitar la comunicación. Además, la capacitación y la participación de los empleados en el cumplimiento de metas ayudan a superar los obstáculos y optimizan los recursos.

### **Punto 10: Eliminar las exhortaciones:**

Los carteles y lemas motivacionales no aportan a mejorar la productividad y la calidad de los productos, debido a que, no es cuestión de conducta humana, sino de facilitar métodos motivacionales.

Uno de los errores más comunes, es sancionar al empleado por no mejorar su desempeño, logrando frustración y desánimo en él. Además los Directivos son los responsables directos del buen funcionamiento de la empresa y forjar confiabilidad a los clientes y empleados.

Según Deming, el pensamiento estadístico y la capacitación, son las herramientas que se necesitan para mejorar la calidad; la motivación se logra mejor, a partir de la confianza que se brinde al empleado y el liderazgo que se ejerza al interior de la empresa.

### **Punto 11: Eliminar las cuotas numéricas y la administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés):**

Eliminar las cuotas impuestas a los miembros de la organización y sustituirlas por liderazgo, va a mejorar la calidad de los productos y van a obtener empleados propositivos y no empleados con limitaciones.

La administración debe entender el sistema y mejorarlo continuamente. Brindar de herramientas y recursos necesarios para que los empleados ayuden a que se cumplan satisfactoriamente sus metas.

### **Punto 12: Eliminar las barreras que impiden sentir orgullo por el trabajo realizado**

En muchas ocasiones los empleados se desmotivan por las calificaciones de desempeño que obtienen, ya que su trabajo se ve limitado, al no tener los equipos en buen estado, materiales de mala calidad y un deficientemente ambiente de trabajo, razón por la cual obstaculizan el buen desempeño que quieren lograr.

Para Deming, la principal barrera que impide al empleado enorgullecerse de su trabajo, es la evaluación del desempeño; además es la que destruye el trabajo en equipo, llegando a tener como resultado, objetivos basados en números y no en calidad. Inclusive generan el individualismo, cosa que no debe existir, ya que todos trabajan dentro de un mismo sistema, y como tal debe ser calificado su trabajo.

### **Punto 13: Fomentar la educación y la automejora**

Según Deming, es importante la educación general y continua para el desarrollo personal de cada empleado, dado que activa la motivación de estos.

Este punto es complemento del punto seis de los principios de Deming y en la actualidad, las empresas reconocen que la mejora de los conocimientos generales de sus empleados, genera beneficios a la empresa.

### **Punto 14: Emprender una acción**

Para conseguir la Calidad Total en la Empresa y lograr los objetivos institucionales, se debe emprender acciones, mismas que corresponden iniciar a la Alta Dirección e incluir según como avance el proceso, al resto del personal. Para ello, es importante cambiar la cultura organizacional existente y eliminarse las prácticas administrativas tradicionales.

### **2.2.3. Cultura Organizacional**

Donna C. S. Summers (2006), afirma que una **cultura** es “un patrón de creencias y valores compartidos, que sienta las reglas de comportamiento o las normas aceptadas para que los miembros de la organización lleven a cabo la operación”; en tanto que, en una **cultura organizacional** unificada, todos los empleados comparten las filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas.

En ese contexto, diremos que la cultura organizacional refleja al cliente el modelo de empresa que es. Los valores, principios, expectativas, actitudes y normas que orientan las acciones al interior de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

En este punto, Los directivos juegan un factor importante, ya que como líderes de la empresa, deben garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y la satisfacción del cliente.

#### **2.2.3.1. Fundamentos de la Cultura Organizacional:**

La Cultura Organizacional, se fundamenta en tres elementos que son: Los valores, siendo estos las cualidades que identifican a una organización y direccionan su accionar en la empresa, teniendo características distintivas como, la polaridad y la jerarquía; las creencias, que simbolizan lo que los miembros de la organización creen como cierto y real, es decir, afirmaciones fundamentales que se dan por asentada en la organización; por último, se encuentran los principios que, son las normas con que se rige el pensamiento y conducta de los miembros de la organización, mismas que por lo general no son escritas, si no que más bien son tácticas (César Camisón, Sonia Cruz & Tomás González,2006).

#### **2.2.3.2. Importancia de la Cultura Organizacional:**

Víctor Raúl Rodríguez & Alfredo Pezo Paredes (2005), en su libro “Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el Desarrollo de los pueblos y desarrollo productivos”, manifiestan que, la cultura organizacional es importante porque:

- ✓ Es el factor esencial de una organización que se encuentra presente en todas las labores que realizan todos los miembros de esta.
- ✓ También, es la encargada de determinar la manera de cómo debe funcionar la empresa, reflejándolo en las estrategias, estructuras y sistemas.
- ✓ Es la fuente visible donde la visión adquiere su guía de acción.
- ✓ Es la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstas a su vez influyen en todas sus acciones.”
- ✓ Dado que la cultura es aprendida, puede evolucionar con nuevas experiencias, y puede modificarse a través de la dinámica del proceso de aprendizaje.
- ✓ Tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifica a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión.
- ✓ Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, ya que los valores y normas que lo rigen, influirán en el comportamiento de cada uno de los integrantes de la empresa.
- ✓ El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que rodea a la persona.

También, Víctor Raúl Rodríguez & Alfredo Pezo Paredes (2005), a manera de resumen manifiestan que, “Hay prácticas dentro de la organización que refleja que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir a la construcción de la cultura organizacional propia.”

### **2.2.3.3. Tipos de Cultura Organizacional:**

Existen diferentes tipos de cultura organizacional, no obstante, tomaremos en consideración la tipología explicada por César Camisón et al (2006), en su libro “Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas”:

- **Dominante:**

Si bien, por razón de su función o de su ubicación espacial y jerárquica, es posible que, junto a una cultura dominante, aparezcan numerosas subculturas, entendiéndose entonces que, la Cultura Dominante es el conjunto de valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Cabe indicar que, cuando nos referimos a la cultura organizacional, en la mayoría de veces nos referiremos a la cultura dominante.

- **Subculturas:**

La conforman un conjunto de miembros diferenciados del resto. Son culturas que reflejan problemas comunes, los afrontan a partir de un conjunto de conocimientos y premisas compartidas entre sus miembros, que los lleva a tomar actitudes y a desarrollar acciones semejantes.

En el caso de que en la organización existiese una cultura Dominante, entonces hablaremos de una **cultura fuerte o extensa**, no obstante, cuando hablamos de que en una organización estuviera compuesta por numerosas subculturas, hablaremos de una **cultura débil o limitada**.

#### **2.2.3.4. Principales Características**

James R. Evans & William M. Lindsay (2008), en su libro “Administración y Control de Calidad”, publican las características resumidas que tiene una cultura de excelencia planteada por Julia Graham, mimas que se detallan a continuación:

- ✓ La recompensa está en el desempeño de excelencia, obteniendo los resultados y los comportamientos deseados.
- ✓ Tener un claro enfoque en los resultados que apoyen la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ El éxito de una organización se da por el desempeño exitoso de sus empleados.
- ✓ Los resultados que tenga la organización será la que guie el trabajo, alineándose a los niveles de calidad: organización, proceso e individualidad.

- ✓ Los administradores están fuertemente comprometidos para crear las condiciones que apoyen y sostengan un alto desempeño.
- ✓ El liderazgo es vital para el éxito.

### **2.2.3.5. Funciones de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional según Víctor Raúl Rodríguez & Alfredo Pezo Paredes (2005), cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- ✓ Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- ✓ Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- ✓ Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- ✓ Competitividad e innovación.
- ✓ Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- ✓ Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- ✓ Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- ✓ Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- ✓ Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- ✓ Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- ✓ Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

En sí, la cultura organizacional es una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento empresarial.

### **2.2.4. La Mejora Continua**

James R. Evans & William M. Lindsay (2008), habla sobre La Mejora Continua tiene sus raíces desde la Revolución Industrial y ha evolucionado este concepto hasta llegar a los principios del Siglo XX, pretendiendo mejorar los productos, servicios y procesos.

Después de la segunda guerra mundial, los japoneses se enfrentaban a serios problemas en sus industrias, razón por la cual, crean la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), para buscar soluciones que mejoren el desarrollo de éstas, llegando a

concebir una nueva metodología de perfeccionamiento en el sistema empresarial, denominado el mejoramiento continuo.

#### **2.2.4.1. Definición de mejora continua**

En el libro KAIZEN: La Clave de la ventaja competitiva Japonesa (2001), Masaaki Imai, nos dice que, la esencia de KAIZEN es sencilla y directa: KAIZEN significa mejoramiento. Más aún, KAIZEN significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía de KAIZEN supone que nuestra forma de vida —sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar— merece ser mejorada de manera constante.

J. Evans & W. Lindsay (2008), manifiestan que, el mejoramiento continuo se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las innovaciones, o mejoras grandes y rápidas.

Para Edward Deming (1986), la mejora de la calidad y productividad, demanda de un proceso constante, que será llamado “*mejora continuada*”, adicionalmente existe una mejora continua cuando se eliminan los estándares de trabajo y se mejora la formación o supervisión de los procesos.

Ingrid Guerra-López, Ph.D. (2007), en su libro, Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño, nos dice que, la mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Nosotros hacemos esto, formulado las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y/o que iniciativas deben ser sostenidas. El objetivo de una cultura de mejora continua, es por tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño.

Bajo la referencia de las múltiples definiciones de mejora continua que formulan los expertos como Masaaki Imai, Deming, entre otros, se puede decir que, una organización está creciendo y desarrollándose, cuando existe una identificación clara de todos los procesos que se llevan a cabo en ella y se realizan análisis constantes de cada uno,

mejorando la calidad y eficiencia de la organización, mediante la implementación de acciones preventivas, correctivas y la medición de satisfacción de los clientes, es decir utilizando la mejora continua. Además es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización.

#### **2.2.4.2. Importancia de la mejora continua**

La mejora continua es importante en una organización ya que:

- ✓ Fomenta a las empresas a ser competitivas y productivas, debido a que establece estrategias que permiten entrar en nuevos mercados o generan bases para desarrollar nuevos productos o servicios.
- ✓ Contribuye a generar estrategias que minimicen las debilidades y afiancen las fortalezas de la organización.
- ✓ Se facilita la identificación de errores a fin de corregir y mejorar los procesos.

#### **2.2.4.3. Características de la mejora continua**

Sefa B. Reverter & Ana García González (2006), basados en la definición de Kaizen como significado del mejoramiento en marcha que involucra a todos – alta administración, gerentes y trabajadores, publican en su libro, “Métodos del trabajo aplicados a las ciencias sociales”, las características específicas del Kaizen, siendo estas las siguientes:

- ✓ Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- ✓ Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- ✓ Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- ✓ Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.

- ✓ La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- ✓ Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- ✓ En el enfoque Kaizen se trata de "Entrada al mercado" en oposición a "Salida del producto".

#### **2.2.4.4. Principios de la mejora continua**

Bernhard Hitpass (2014), en su libro, “BPM (Business Process Management): Fundamentos y Conceptos de Implementación”, detalla los principios generales de Kaizen, fundamentados en la literatura expedida por la organización Kaizen Institute, Ltd. Siendo estos principios los siguientes:

- ✓ Orientación hacia el proceso, antes que simplemente orientación al resultado.
- ✓ Involucrar a todos los participantes de una cadena de producción o servicio.
- ✓ Compromiso de los altos niveles gerenciales
- ✓ Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas.
- ✓ Mejoramiento continuo de todos los productos y procesos, internos y externos.
- ✓ El cliente manda.
- ✓ La inversión en personal.
- ✓ La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.
- ✓ Dos cabezas piensan mejor que una.
- ✓ Todos participan en la determinación y comunicación de las metas.

#### **2.2.4.5. El ciclo de mejora continua.**

En el libro Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación (2005), Lluís Cuatrecasas, hace referencia al ciclo de Deming y el ciclo PDCA, los cuales actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y logran de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas en una organización.

Este ciclo de mejora continua que también se lo conoce como ciclo PDCA (siglas en inglés de: Plan, Do, Check, Act.), está constituido básicamente por cuatro fases

esenciales, que son: planificar, realizar, comprobar y actuar, siendo este ciclo repetitivo de manera continua.

A continuación, explicaremos cada uno de las fases, donde cada fase básica, puede diferenciarse por las distintas sub-actividades que se desarrollan:

### **1. Planificar (Plan):**

En esta fase se determinan los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Se debe conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria para establecer los objetivos. Además, la planificación debe incluir el estudio de causas y efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas.

### **2. Realizar (Do):**

En esta fase se lleva a cabo el trabajo y las acciones correctivas planeadas en la fase anterior, al igual que la formación y educación de los empleados, a fin de que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de desarrollarse para el logro de objetivos.

Es importante empezar el trabajo de manera experimental, para realizar comprobaciones de su eficiencia en la siguiente fase y de ser positivo su efecto, formalizar la acción de mejora en la última etapa.

### **3. Comprobar (Check):**

En esta fase se verifica y controla los efectos y resultados que resulten de la aplicación de las mejoras planificadas. Igualmente se comprobará si los objetivos marcados se han logrado, o, si necesitan planificarlos nuevamente para tratar de superarlos.

### **4. Actuar (Act):**

Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas, dan el resultado esperado, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido y como se realizó cada paso; además, se analiza y corrige las

posibles desviaciones detectadas, así como también, se proponen mejoras a los procesos ya manejados.

El ciclo de Deming se utiliza en la actualidad en una versión más completa, en la que están implementadas a su vez, por varias sub-etapas:

**1. Planificar:**

- Seleccionar la oportunidad de mejora.
- Registrar la situación de partida.
- Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas.
- Observar (a nivel de ensayo o simulación) el resultado.

**2. Realizar:**

- Llevar a cabo la acción correctora aprobada.

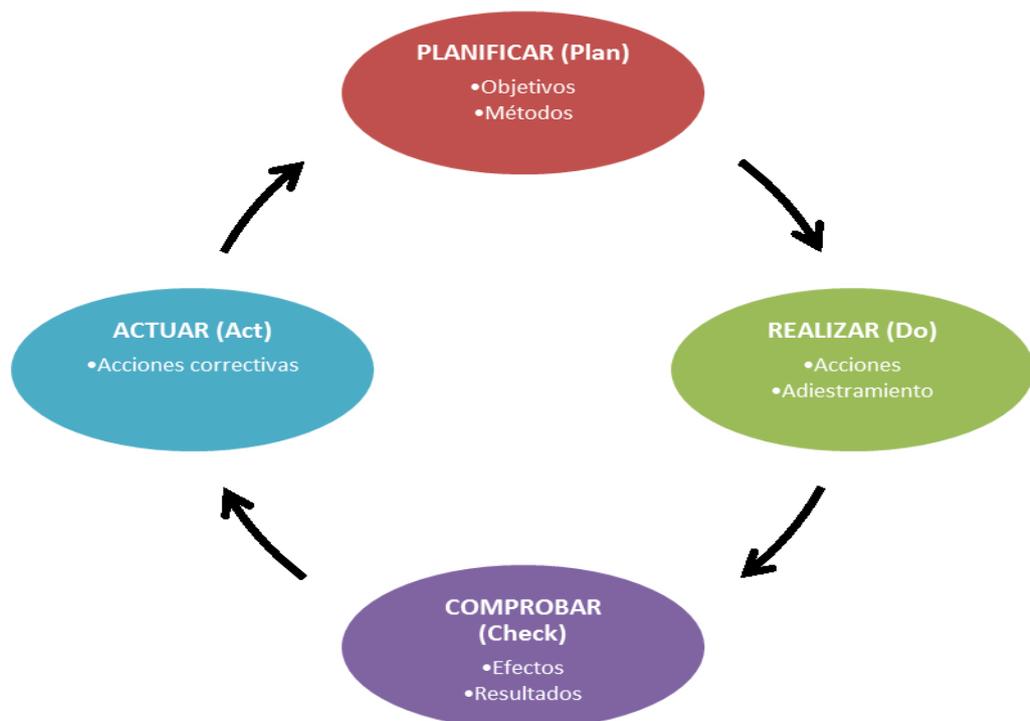
**3. Comprobar:**

- Diagnosticar a partir de los resultados. De no ser los deseados volver a etapa

**4. Actuar:**

- Confirmar y normalizar la acción de mejora.
- Empezar una nueva mejora (o abandonar).

**Gráfico No. 3. El Ciclo de Deming o Ciclo de PDCA**



Fuente: Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación de Lluís Cuatrecasas (2005) / Elaboración: Propia.

### 2.2.5. Administración de la Calidad Total

James R. Evans & William M. Lindsay (2008), en su libro “Administración y Control de Calidad”, citan que, a pesar de que, al inicio la calidad se enfocaba en reducir defectos y errores en los productos y servicios, con el tiempo y el uso de más herramientas administrativas, se empieza a reconocer que para mejorar significativamente, se tenían que mejorar las prácticas administrativas habituales, dando paso con ello, a la satisfacción del cliente y por ende a mejorar los resultados en los negocios. Es así que, el fortalecimiento de la calidad, dio paso a la gestión o administración de la calidad, implementando a su vez, los principios de calidad en cada sistema administrativo, para llegar a ser una administración de la calidad total o TQM (Total Quality Management, TQM).

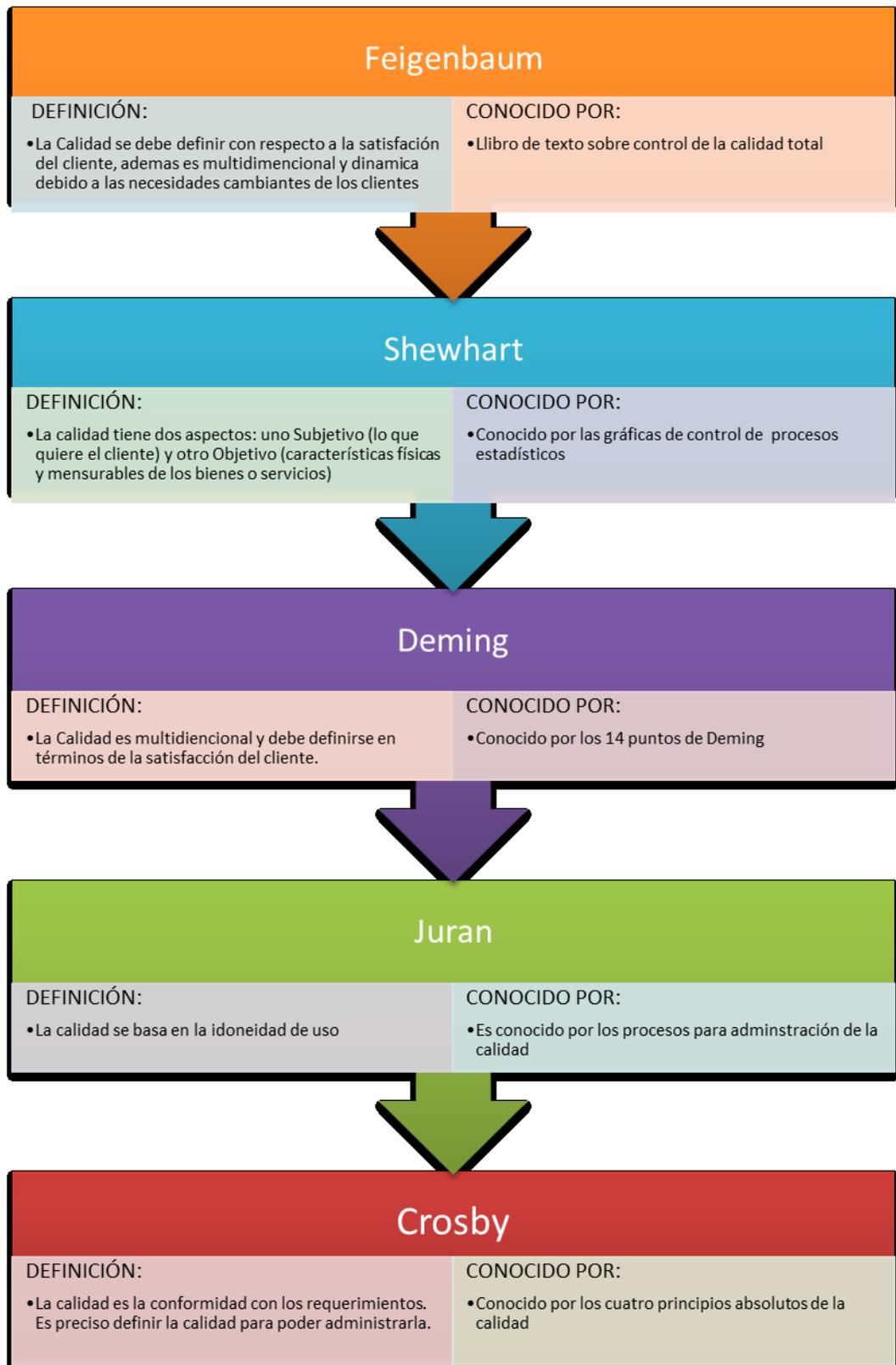
Para hablar de administración de la calidad total, primeramente, nos referiremos a la **Administración** como vocablo independiente, encontrando que, viene del latín **Ad** que significa: “Hacia, dirección, tendencia”; **Minister** que significa: “Subordinación, obediencia”, es decir, etimológicamente la palabra administración, es aquel o aquellos que realizan una tarea bajo la dirección de otro u otros.

En la actualidad, se dice que la Administración, es la disciplina que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización, para obtener el máximo beneficio, ya sea éste, económico o social, dependiendo de la visión que tenga la organización.

La palabra **Calidad**, en cambio, ha sido abordada por múltiples especialistas, que definen sus teorías basadas en la percepción del cliente y las características del producto o servicio, encontrando una amplia conceptualización que, Donna C. S. Summers (2006) en su libro Administración de la Calidad, compara sus definiciones, como se aprecia en la gráfica N° 3.

De igual manera, hablando del presente, citaremos la definición planteada en la norma internacional ISO 9000 que indica: **Calidad** es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.

**Gráfico No. 4. Comparación de los Especialistas de la Calidad con sus Definiciones sobre Calidad**



Fuente: Administración de la Calidad de Donna C. S. Summers (2006) / Elaboración: Propia.

El término **administración de la calidad total** (antes TQM), fue creado por la Naval Air Systems Command, durante la década de 1980, como frase para describir su enfoque estilo japonés del mejoramiento de la calidad, siendo éste popular entre las empresas estadounidenses, no obstante, con el paso del tiempo, fue perdiendo popularidad y en las décadas siguientes, muchas personas empezaron a usar simplemente la **TQ** (J. Evans & W. Lindsay, 2008).

James R. Evans & William M. Lindsay (2008), en su libro “Administración y Control de Calidad”, nos expresan la definición de **calidad total (TQ)** (Total Quality), misma que nace en 1992, bajo el respaldo de presidentes y directores ejecutivos de nueve corporaciones estadounidenses importantes, en cooperación con los directivos de las facultades de administración e ingeniería de las principales universidades y asesores reconocidos. Ésta dice: “La calidad total (TQ) es un sistema administrativo que se está enfocado a las personas que desean lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La **TQ** es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente) y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona de modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, de arriba abajo y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. La **TQ** destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización”. Además los mismos especialistas, manifiestan que, “la base de la calidad total es filosófica: el método científico. La **TQ** incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten cambiar; la filosofía permanece igual. La **TQ** se fundamenta en valores que resaltan la dignidad del individuo y el poder de acción de la comunidad.”

Aunque la definición anterior sea la más destacada de las múltiples definiciones de calidad total, notables especialistas en el área, expresaron sus puntos de vista respecto al tema, apreciándose en todas ellas, los elementos esenciales de la Administración de la calidad total, como son: enfoque a los grupos de interés y su satisfacción (clientes, empleados y comunidad en general), liderazgo de la dirección, integración con la estrategia, búsqueda de ventajas competitivas (sumando eficacia y eficiencia), diseño horizontal y global de la organización, cooperación a lo largo de todo el sistema de valor, mejora continua y aprendizaje (César Camisón, Sonia Cruz & Tomás González, 2006).

James R. Evans & William M. Lindsay (2008), en su libro “Administración y Control de Calidad”, mencionan que existen otros filósofos destacados en el campo de la calidad, como son: A. V. Feigenbaum y Kaoru Ishikawa, a quienes les otorgaron el título de Miembros Honorarios de la American Society for Quality (ASQ) en el año de 1986, siendo Feigenbaum el precursor de la frase **control de calidad total**, definiendo la misma como “un sistema eficaz que integra el desarrollo, mantenimiento y esfuerzos de mejora de la calidad de los diversos equipos de trabajo de una organización, para que faciliten la producción y el servicio, en los niveles más económicos posibles que den lugar a la total satisfacción del cliente”

Feigenbaum, además consideraba a la calidad como una herramienta de negocios estratégica que demanda la participación total de las personas que integran la organización y promovió también, el uso de los costos de la calidad como una herramienta de medida y evaluación (J. Evans & W. Lindsay, 2008).

#### **2.2.5.1. Principios de calidad total**

James R. Evans & William M. Lindsay (2008), en su libro “Administración y Control de Calidad”, nos exponen, los principios fundamentales en los que se basa la calidad total. Estos son:

##### **Enfoque en clientes y accionistas**

Para lograr la satisfacción del cliente, la empresa, no solo debe enfocarse, en las especificaciones, la disminución de defectos y errores o la solución a las quejas; al igual, debe mantener una estrecha relación con su cliente, a fin de anticipar sus necesidades y saber en qué, o como utiliza sus productos, con ello, tendrá que incluir el diseño de nuevos productos y servicios que satisfagan al cliente, como también una respuesta inmediata a las exigencias cambiantes del consumidor y el mercado. Asimismo, se debe precisar la atención al cliente interno, dado que cada uno se relaciona en el logro del producto final, y ya sea cliente interno o externo, la responsabilidad de cualquier proveedor es satisfacer las necesidades del cliente de forma eficiente y eficaz.

Otro punto significativo, son los empleados y la sociedad que simbolizan a los accionistas importantes en una organización, es por ello que, el éxito de ella se basa en

el conocimiento, habilidades, creatividad y motivación de sus empleados y socios. En consecuencia, una organización de calidad total, debe fomentar el desarrollo y crecimiento hacia sus empleados, compartir conocimientos, mirar a la sociedad como accionista y demostrar responsabilidad social.

### **Participación y trabajo en equipo**

Para la calidad total es indispensable la participación, no solo de la alta dirección, sino que también de la fuerza laborar, la cual debe tener la libertad de tomar decisiones que satisfagan al cliente, garantizando de esta manera, la obtención de productos y procesos de producción de mejor calidad. La labor de la dirección, incluye la formulación de sistemas y procedimientos, que posteriormente se lleven a la práctica, para asegurar que la participación se vuelva parte de la cultura de la empresa.

Otro elemento indispensable de la calidad total es el trabajo en equipo, mismos que se viabiliza, si existe una coordinación horizontal entre unidades administrativas, incluyendo como característica básica el ser multifuncionales. Además, debe centrar su atención en las relaciones cliente – proveedor y fomentar la participación de todos los miembros de la organización para el mejoramiento de las dos partes.

### **Enfoque en el proceso y mejora continua**

Si un **proceso**, es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado, entonces las organizaciones, deben enfocarse en todas las funciones que componen el desenvolvimiento de la misma y no de manera jerárquica, a fin de mejorar su desempeño. Además, si la **mejora continua**, son los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las innovaciones, o mejoras grandes y rápidas, entonces, un enfoque de proceso apoya los esfuerzos de mejoramiento continuos ayudando a entender estas sinergias y a reconocer el verdadero origen de los problemas.

#### **2.2.5.2. Administración del conocimiento y Calidad Total**

James R. Evans & William M. Lindsay (2008), en su libro “Administración y Control de Calidad”, citan, el comentario realizado por H. James Harrington referente a la administración del Conocimiento, mismo que literalmente decía: “Todas las organizaciones lo tienen, pero la mayoría no tienen idea de lo que saben, no usan lo que

saben y no vuelven a utilizar el conocimiento que tienen”; si bien, el conocimiento lo adquirimos a través de los diferentes enseñanzas proporcionadas en nuestra vida cotidiana, laboral y formación profesional, éste debe ser renovado y complementado para que no pierda su valor.

Así pues, el **conocimiento** es la acción y efecto de conocer. También es, el entendimiento, inteligencia, razón natural. Igualmente es la noción, saber o noticia elemental de algo (RAE, 2015).

Davenport y Prusak (1999), manifestaban que, “el **conocimiento** es una composición de experiencia, valores, información y saber hacer, que nos sirve como referencia para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción, originándose y aplicándose en la mente de los conocedores. En las organizaciones se lo puede identificar en las diferentes procedimientos, prácticas y normas organizativas y no únicamente, dentro de documentos o almacenes de datos” (Fortunato Contreras & Pedro L. Tito, 2013).

De igual manera, De la Rica (2001), manifiesta que, “el **conocimiento** es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. Además, la información que receipta, la persona le adiciona intuición y sabiduría, convirtiéndolo en conocimiento. Ejemplarizando dicha definición, se dice que “Las notas musicales son datos, mismos que si se encuentran organizados de forma estructurada y coherente, dentro de un contexto, con un fin, por si solos, no se convertirán en una verdadera melodía, sino que, el conocimiento del pianista y su sabiduría, harán que los datos y la información lo hagan” (Fortunato Contreras & Pedro L. Tito, 2013).

De lo anterior, podemos deducir que, el **conocimiento** es una guía para el accionar de las personas, dado que, nos ayuda a decidir, sobre las medidas a tomar en cada tarea que hacemos, siendo el objetivo primordial de éste, mejorar los resultados percibidos. Además, si las personas adquieren nuevos conocimientos a través de sus experiencias, entonces las organizaciones, al igual adquieren y acumulan conocimientos, durante su existencia. Dicha particularidad, permite que la organización se mantenga en el mercado, evidenciándose este hecho, mediante la mejora de procesos, la aparición de nuevos productos o servicios, desarrollo de la organización, entre otros.

Existe dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El primero, es aquel que reside en las personas y que no es representable por medios externos a ellas, es de carácter intangible y personal, por lo que se hace más difícil de imitar, y por ende, se supone una fuente de ventaja competitiva; mientras que el segundo, por el contrario, es el que sí puede representarse a través de medios externos, llegando a ser respectivamente fácil de formalizar, codificar, almacenar y transmitir (Fortunato Contreras & Pedro L. Tito, 2013).

Fortunato Contreras & Pedro L. Tito (2013), tomando el argumento Nonaka y Takeuchide (1999), sobre la conversión del conocimiento, explican que se puede distinguir cuatro formas de ésta, dando como resultado lo siguiente:

- **Socialización:**

Es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito, experiencias como modelos mentales y habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.

- **Exteriorización:**

Es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. En este punto, es importante la riqueza del lenguaje figurativo y la imaginación de los líderes, ya que son factores esenciales para extraer conocimiento tácito de los miembros de un equipo. Es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de imágenes, semejanzas, conceptos, hipótesis o modelos. Es la más importante de las cuatro formas de conversión del conocimiento, dado que ésta, crea conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito. La forma efectiva y eficiente de convertir conocimiento tácito en explícito está en el uso secuencial de la imagen, la semejanza y el modelo.

- **Combinación:**

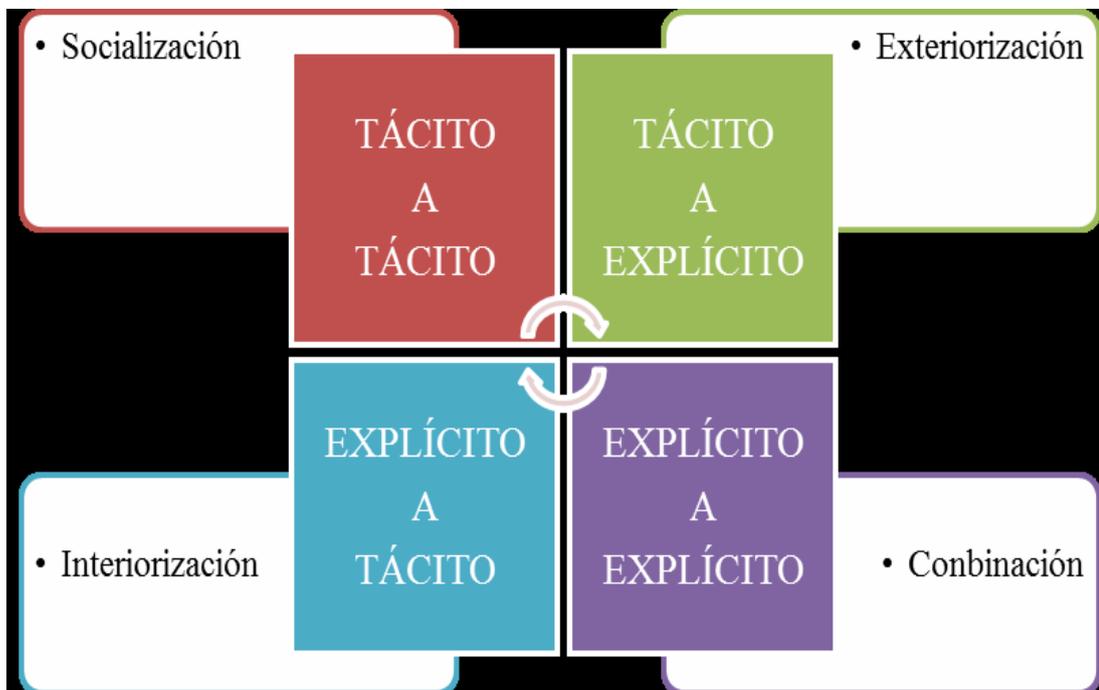
Es un proceso de sistematización de conceptos que permite la creación de un sistema de conocimiento; es decir, que los individuos intercambian y combinan conocimiento a

través de distintos medios como documentos, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación. Este se apoya más en los medios tecnológicos.

- **Interiorización:**

Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y se encuentra muy relacionada con la idea de aprender haciendo, la documentación un elemento importante que ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo por tanto su conocimiento tácito.

**Gráfico No. 5. Conversión del Conocimiento tomando el argumento Nonaka y Takeuchide.**



Fuente: La Gestión del Conocimiento y las Políticas Públicas de Fortunato Contreras & Pedro L. Tito (2013) / Elaboración: Propia.

Fortunato Contreras & Pedro L. Tito (2013), hacen un análisis de algunas definiciones de especialistas en el tema, argumentando que, la **administración del conocimiento**, es la gestión de los activos intangibles que tiene una organización para incrementar su valor. Estos activos intangibles están conformados por:

- ✓ El capital humano, representado por el conjunto de conocimientos y capacidades de sus colaboradores.

- ✓ Los conocimientos que la organización ha ido acumulado en el tiempo de su existencia.
- ✓ El conjunto de relaciones que mantienen con el exterior de la entidad, principalmente con los clientes, proveedores, agentes económicos, entre otros que tengan relación con la organización.

#### **2.2.6. Programa Nacional de Calidad de Baldrige**

El Programa Nacional de Calidad de Baldrige, es un modelo estadounidense para la calidad total y se encuentra formado por los criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), siendo el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses.

El reconocimiento otorgado por el Programa Nacional de Calidad de Baldrige, hace referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una Gestión de la Calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

El modelo Malcolm Baldrige, se basa en que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, al igual que deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés.

Cada año, este programa de calidad, es actualizado, destacando los factores claves que forjarán la mayor diferencia en la mejora de la organización y por ende, un mayor desempeño, a fin de alcanzar el perfeccionamiento.

### **2.2.6.1. Estructuras y Criterios para la excelencia del desempeño**

Los criterios en los que se fundamenta el modelo, pretende mejorar la competitividad de las organizaciones en tres papeles importantes:

- ✓ Ayudar a mejorar el desempeño de la organización por medio de las capacidades y resultados.
- ✓ Facilitar la comunicación y compartir información de las mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo.
- ✓ Servir como herramienta de trabajo para mejorar la comprensión, la gestión del desempeño y para dirigir el planeamiento y las oportunidades de aprendizaje.

De igual forma, los criterios nacieron para integrar y ayudar a las organizaciones en el mejoramiento del desempeño, bajo los siguientes objetivos:

- ✓ Entrega de valor a los clientes y grupos de interés, para contribuir al éxito y sostenibilidad de la organización.
- ✓ Mejorar la eficacia y las capacidades integrales de la empresa.
- ✓ El aprendizaje de la organización y del personal.

### **2.2.6.2. Categorías de los Criterios de Baldrige.**

Los criterios de Baldrige para la excelencia, se distribuyen en siete categorías claves interrelacionadas, que han sido una importante herramienta para varias empresas estadounidenses, dado que, evalúan y mejoran el desempeño en los elementos críticos que conducen al éxito. Además, el modelo de Baldrige, aportan una valiosa estructura basado en la escalada de indicadores claves como:

1. Liderazgo
2. Planeación Estratégica
3. Enfoque en el Cliente y Mercado
4. Medida, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Enfoque a los Recursos Humanos
6. Administración de Procesos
7. Resultados

El esquema del modelo de Malcolm Baldrige (MBNQA), se encuentra estructurado de arriba hacia abajo y se compone de tres elementos básicos que integran cada categoría o criterio, siendo estos elementos los siguientes:

### **1. Prefacio: Perfil de la organización: Entorno, Relaciones y Desafíos**

Este elemento se compone del perfil de la organización, siendo este, específico de cada organización, donde se establece el contenido que indica, cómo tiene que operar la organización. Consta de subcriterios, siendo estos, el entorno, las relaciones de trabajo clave y los desafíos estratégicos, los cuales sirven de guía al sistema de gestión del desempeño organizativo.

### **2. Operaciones del sistema**

Este elemento, se encuentra en la parte central del esquema y está compuesto por los seis criterios, dependiendo de ellos, los resultados a conseguir.

Para destacar la importancia del enfoque del liderazgo en la estrategia y en los consumidores se encuentra los criterios:

1. Liderazgo
2. Planeación Estratégica
3. Enfoque en el Cliente y Mercado

Para señalar que los empleados de la organización y los procesos clave son determinantes para el desempeño de la organización se encuentran los criterios:

5. Enfoque a los Recursos Humanos
6. Administración de Procesos
7. Resultados

Adicional a ello, en el centro del gráfico, se encuentra una flecha horizontal que señala dos direcciones, indicando con ello, que une los criterios anteriormente citados, y que además, nos enseña la importancia de la retroalimentación para la consecución de un sistema de gestión del desempeño eficaz.



## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para proponer un Plan de Mejora Continua al interior del GAD Provincial de Orellana, en el presente capítulo, indicaremos los pasos que se realizarán para obtener el diagnostico de nuestro tema de estudio. Para ello se exponen de forma clara, cada actividad que se desarrollará, desde la obtención de la información, a fin de identificar los problemas que dificultan el buen desarrollo organizativo, hasta la presentación de resultado.

#### **3.1.1. Desarrollo del enfoque del problema.**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, se enfrenta a la problemática de descoordinación entre los Niveles Directivos, lo que hace necesario identificar las causas que han provocado el problema antes detectado, a fin de desarrollar estrategias adecuadas para mejorar el buen desenvolvimiento en la Gestión de la Organización, haciéndose necesaria buscar la mejora continua en la Entidad Provincial. Es por ello que, una vez revisada la literatura en lo referente a la Mejora Continua, la investigación se basara en los criterios del Programa Nacional de Calidad de Baldrige 2005, para lo cual se presentará un diagnostico basándonos en los conceptos de:

- ✓ Clientes
- ✓ Liderazgo
- ✓ Información y Conocimiento
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Administración de Procesos
- ✓ Responsabilidad Social

#### **3.1.2. Fuentes de Datos**

Para el proceso de investigación se utilizará las dos clases fundamentales de datos que se pueden emplear. Estos Son: Datos primarios y Datos secundarios, mismo que en lo posterior se explican.

## **1. Datos primarios:**

Dado que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, es materia de investigación, el análisis se realizará en el mismo, mediante visitas periódicas de observación de los procesos que mantiene. Adicional a ello se realizará entrevistas a los servidores y funcionarios que laboran en la Entidad.

## **2. Datos secundarios:**

Dado que, este tipo de datos, se encuentran constituido por las fuentes internas, obtendremos la información, mediante la base de datos internos de la Entidad, adquiriendo de esa manera, datos históricos que revelen la información inicial hasta llegar a la conformación organizacional actual.

### **3.1.3. Formulación del diseño de investigación.**

El diseño de investigación a utilizarse para el presente estudio, son los dos grandes tipos de investigación: exploratoria y concluyente, enfocado este último en el Diseño descriptivo. El primer tipo de diseño investigativo, lo utilizaremos, ya que nos proporcionará información y comprensión, ayudándonos a identificar alternativas de acción, mientras que el segundo, nos permitirá evaluar y seleccionar alternativas de acción.

De acuerdo a lo anterior, se presenta una gráfica del diseño de investigación a emplearse, basado en Malhotra (2008):

Gráfico No. 7. Diseño de la investigación.



Fuente: Malhontra 2008 / Elaboración: Autora

#### 3.1.4. Trabajo de campo o recolección.

En esta etapa, recopilaremos la información mediante entrevistas al personal y mediante la observación a las actividades de los funcionarios. La observación nos permitirá conocer los procesos y operaciones que se desarrollan al interior de la Institución, por lo que se realizarán visitas periódicas. Para ello se realizarán visitas en más de una ocasión para percibir de manera más clara y detallada las actividades en forma de operar.

Para realizar esta fase de recolección de datos del trabajo investigativo, emplearemos los instrumentos expuestos por la organización Baldrige, siendo estos los siguientes:

- ✓ Criterios para la excelencia del desempeño
- ✓ Cuestionario

Con el primer instrumento, recolectaremos los datos por medio de escalas.

El segundo instrumento de recolección de datos, lo diseñaremos basándonos en el primero, siguiendo los siguientes pasos:

1. Aplicación al Personal Administrativo
2. Codificación de los Datos
3. Preparación para el Análisis

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA A LOS NIVELES DIRECTIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ORELLANA”.

#### **4.1.1. Introducción**

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, la administración, la gestión, el talento humano y los procesos, en este caso El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana, provincia de pocos años de creación inicialmente su estructura organiza a sido por funciones, esa estructura le permitía ejercer sus actividades de manera básica, sin embargo al pasar el tiempo y con los nuevos planteamientos de gestión pública, que exige niveles de organización y planificación más altos, es donde debe cambiar sus procesos internos

En concreto, en este caso las medidas del plan deben tener como objetivo la mejora del rendimiento del talento humano y la disminución de la burocracia innecesaria y los procedimientos innecesarios lo que permite se mejora en excelencia.

El mejor desarrollo de las competencias internas deberá ser el eje de cualquier mejora.

Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de mejora permitirá fortalecer el plan estratégico institucional, lo alimenta, lo potencializa, lo permite ejecutarse de acuerdos a los objetivos institucionales.

Para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas:

- El convencimiento de que la mejora es posible
- El control de actitudes derrotistas

- La ausencia de planteamientos justificativos
- El liderazgo del equipo directivo
- La implicación de los mandos medios, empleados y trabajadores
- La comprensión del sentido que tiene plantearse mejoras para alcanzar excelencia

#### **4.1.2. Estrategia 1.- Mejorar el Trato al Cliente (USUARIO)**

La información brindada por el área de imagen corporativa del GADPO fue buena, sin embargo, se explica que es necesario tener personas que conozcan la lengua de las nacionalidades en cada departamento debido a la diversidad existente en la provincia.

La Coordinadora de la Unidad antes citada, asumió el compromiso de procurar la implementación de un proceso de evaluación y medición de la satisfacción de los ciudadanos en el uso de cada uno de los servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana que, para acompañar el desarrollo de la estrategia es importante.

Como metodología se recomienda la metodología del Gemba-Kaizen, y los resultados de los parámetros comparativos fueron los siguientes:

Parámetros Gemba-Kaizen

##### **a) Comunicación**

La comunicación entre los empleados y sus superiores de casa Coordinación debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez. Se recomienda cada día lunes tener una reunión de trabajo inicia de un ahora donde se plantea la hoja de ruta para la semana, así como se analiza los respectivos análisis de cada plan, programa o proyecto.

La respuesta fue dividida, en un sondeo un grupo de personas menciona que no existe comunicación con su jefe inmediato, mientras que otro grupo define la comunicación como el informe de las tareas efectuadas.

**Gráfico No. 8. Comunicación en las Coordinaciones.**



Elaborado: Ruth Pauker Cueva

## b) Entrenamiento

Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimación del servicio.

Casi todo el personal manifestó que no recibe capacitación desde el año 2010 (cuando se implementó el sistema informático).

## Metodología

En el desarrollo del plan de capacitación se requiere desarrollar espacios y mecanismos de acuerdo a cada coordinación y jefatura del GADPO. A continuación, se presentan los talleres propuestos en su orden de desarrollo:

**Tabla No. 1. Metodología para implementar entrenamiento**

Nombre del Taller	Temáticas	Público objetivo
1. Taller de capacitación para el establecimiento de procesos de la gestión de información sobre Biodiversidad y Medio	- Adopción y unificación de prácticas de gestión de información (conceptos y ventajas): - Para la identificación de conjuntos de datos y	Equipo coordinaciones y jefaturas del GADPO

Nombre del Taller	Temáticas	Público objetivo
<p>Ambiente en la Región Amazónica</p> <p>(1 taller por coordinación del GADPO, se buscará la manera de hacer talleres entre coordinaciones dependiendo el caso)</p>	<p>documentación de metadatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para la documentación de información ambiental y sobre biodiversidad.</li> <li>- Para la gestión de información espacial</li> <li>- Para facilitar el intercambio de datos y disponer información a través de webservices.</li> </ul> <p>- Importancia de establecer planes de documentación, procedimientos y acuerdos.</p> <p>- Instalación y uso de soluciones de software integradas en la Plataforma.</p> <p>- Importancia y elementos de estándares internacionales para la documentación de información.</p>	
<p><b>1.1.</b> Curso virtual en gestión de información sobre Biodiversidad y Medio Ambiente</p>	<p>Este es un espacio en el que se encuentren los materiales diseñados para el Taller de establecimiento de nodos, acompañados de elementos para el seguimiento y evaluación de estudiantes.</p>	<p>Productores de información</p> <p>Usuarios de la información</p>
<p><b>2.</b> Taller de capacitación en Herramientas para la gestión de información sobre gestión pública.</p>	<p>Uso de soluciones de software con énfasis en gestión pública</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia y elementos de estándares internacionales para la documentación de información en gestión pública</li> </ul>	<p>Prefectura, Viceprefectura Coordinaciones del GADPO</p>
<p><b>3.</b> Taller de capacitación en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de metodologías para la</li> </ul>	<p>Coordinaciones del</p>

Nombre del Taller	Temáticas	Público objetivo
planificación, gestión por resultados y procesos de calidad.	planificación, GPR y procesos de calidad en la gestión pública.	GADPO

Elaborado: Ruth Pauker Cueva

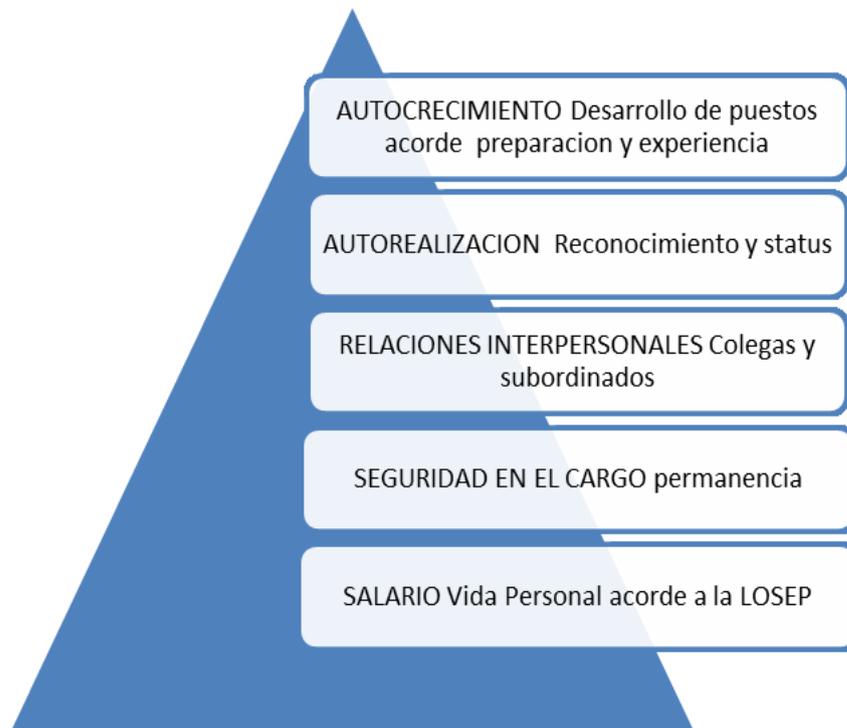
### c) Motivación e Incentivos

El Gobierno Provincial de Orellana debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.

Todo el personal exteriorizó que no siente ninguna motivación por parte del Gobierno Provincial de Orellana, esto termina afectando la productividad final atención a los usuarios.

Se plantea un programa de incentivos y motivación de acuerdo a lo siguiente:

#### Gráfico No. 9. Motivación e incentivos para el talento humano del GADPO.



Elaborado: Ruth Pauker Cueva

#### d) Empoderamiento

La Coordinación y jefaturas deben considerar todos los aportes de sus empleados y equipos técnicos, pues éstos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas. (Retroalimentación)

Una mayoría significativa del personal manifestó que la jefatura no considera las sugerencias que se proponen para mejorar el servicio. Lo cual trae como consecuencia que los empleados creen que la jefatura no le da importancia a sus inquietudes y aportes. Se propone un proceso como el siguiente:

**Gráfico No. 10. Proceso de empoderamiento para el GADPO.**



Elaborado: Ruth Pauker Cueva

#### e) Manuales

Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la empresa deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades a realizar.

La gran mayoría del personal expresó que tienen conocimiento de la existencia de manuales, pero que no acceden a ello.

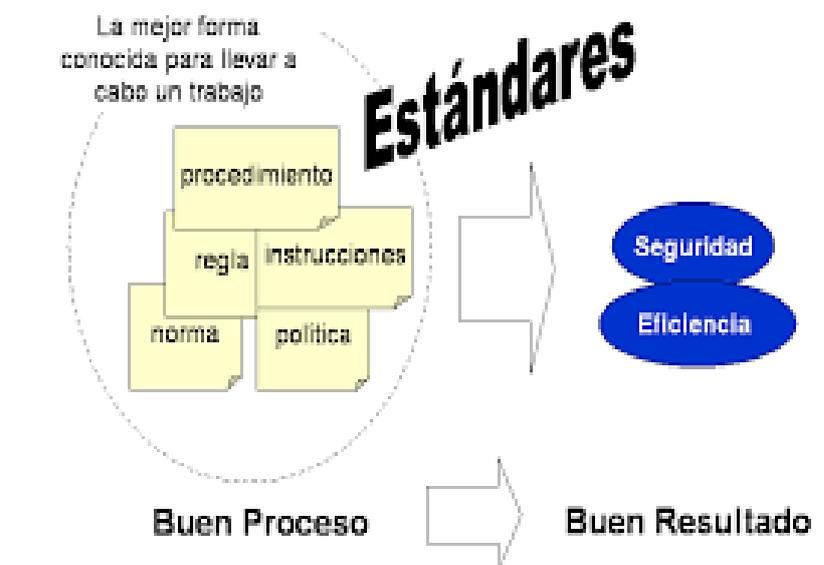
Se presentan ocho tipos de manuales como propuesta de aplicación en el GADPO

- Manual de Organización.
- Manual de Políticas.
- Manual de procedimientos y normas.
- Manual del especialista.
- Manual del empleado.
- Manual de Propósito múltiple.
- Manual de gestión de riesgos y seguridad laboral
- Manual de gestión de calidad

#### f) Procedimientos Estandarizados

Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización y normalizar sus procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados.

**Gráfico No. 11. Modelo de procesos estandarizados para implementarse en el GADPO.**



Fuente: Manual de buenas prácticas de administración (Cesar Camison y Tomas Gonzalez 2006)

### g) Formatos estandarizados

Formatos estandarizados que faciliten las actividades a realizar.

Los empleados manifestaron que necesitan del Gobierno Provincial, formularios estandarizados, lo cual les permitirá facilitar la atención. Para ello se presenta a continuación un modelo ejemplo:

**Tabla No. 2. Formato Básico de Plan Anual**

Coordinación:					
Director:					
Fecha de elaboración del plan anual					
Código del Programa	No de Partida Presupuestaria	Nombre del PROGRAMA	Proyecto	Presupuesto	
9 7 6	23.06.001.001.	Orellana Turística	Fortalecimiento del Turismo Comunitario (Infraestructura)	\$ 989.832,56	
9 7 6	23.06.001.002.	Orellana Productiva	Ampliar la cobertura de los servicios productivos con un enfoque sustentable.	\$ 93.089,74	
9 7 6	23.06.001.003.	Orellana Ambiental	Promoción de Orellana como patrimonio ambiental	\$ 155.207,39	
9 7 6	23.06.001.004.	Orellana Patrimonial	Promoción de Orellana como patrimonio ancestral	\$ 111.210,27	
9 7 6	23.06.001.005.	Orellana Participativa	Fortalecimiento de la participación ciudadana comunitario de la provincia de Orellana	\$ 194.618,75	
9 7 6	23.06.001.006.	Orellana Turística	Plan de fortalecimiento del sector turístico de la Provincia de Orellana	\$ 211.696,07	
Elaborado por:				Revisado por:	

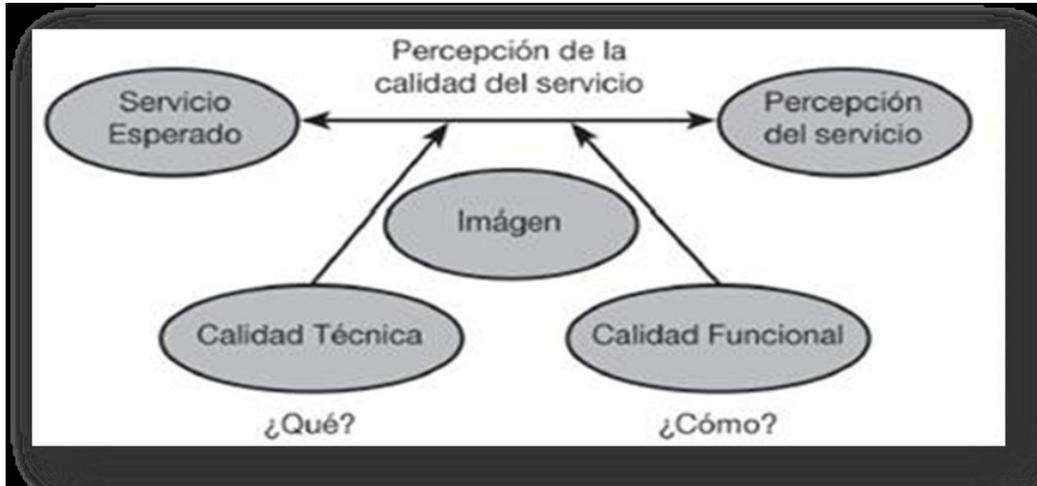
Elaborado: Ruth Pauker Cueva

### h) Puntos de Control y Verificación

El Gobierno Provincial de Orellana debería contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.

Existe disparidad de opiniones, unos creen que el área de Seguimiento de Documentos cumple esa función, otros Auditoría Interna. Debe existir una oficina de atención ciudadana que permita medir el nivel de satisfacción de los usuarios.

**Gráfico No. 12. Puntos de control (Oficina de Atención Ciudadana).**



Fuente: Manual de Buenas Prácticas de Gestión 2009

**i) Supervisores o Jefaturas**

La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, por lo tanto, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes, logrando con ello una comunicación efectiva.

Existe disparidad de opiniones, existen supervisores por cada 5 empleados, además en algunas coordinaciones existen más de tres jefaturas, lo que conlleva a que exista intromisión de funciones en varias de ellas.

**Gráfico No. 13. Supervisores o Jefaturas.**



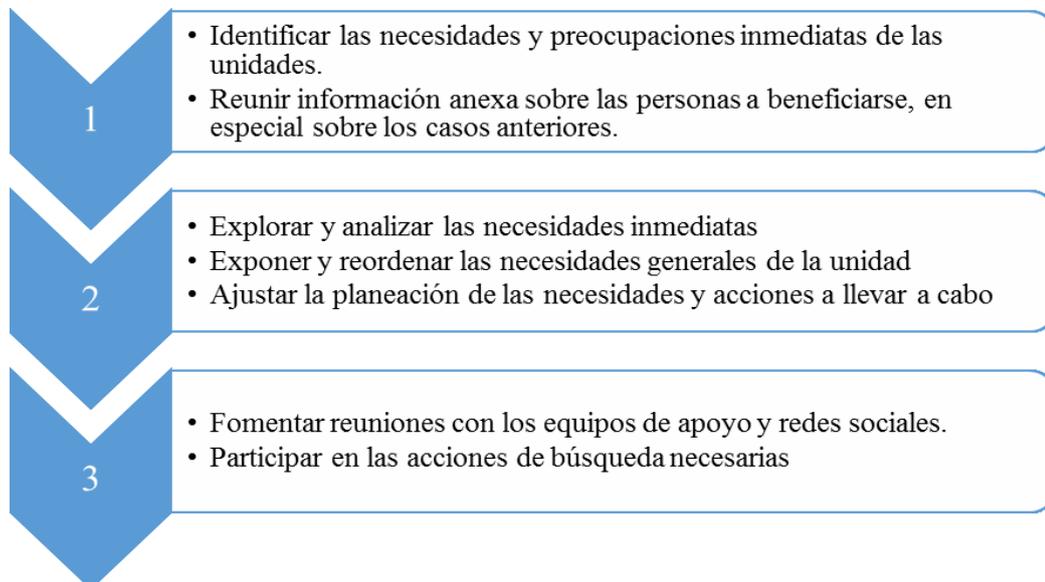
Fuente: Manual de Buenas Prácticas de Gestión 2009

## **Proceso de mejoramiento de los usuarios y clientes del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana.**

### **a) Primero identifica, después planifica...**

Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si la instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si el software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que sean capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tendencias. Si el equipo humano no respira al ritmo de los clientes y usuarios, lo que se está ofreciendo o vendiendo es humo.

**Gráfico No. 14. Fases proceso previo de planificación anual.**



Elaborado: Ruth Pauker Cueva

### **b) Conocer las características de los clientes y usuarios y de sus objetivos del porque acuden a la institución.**

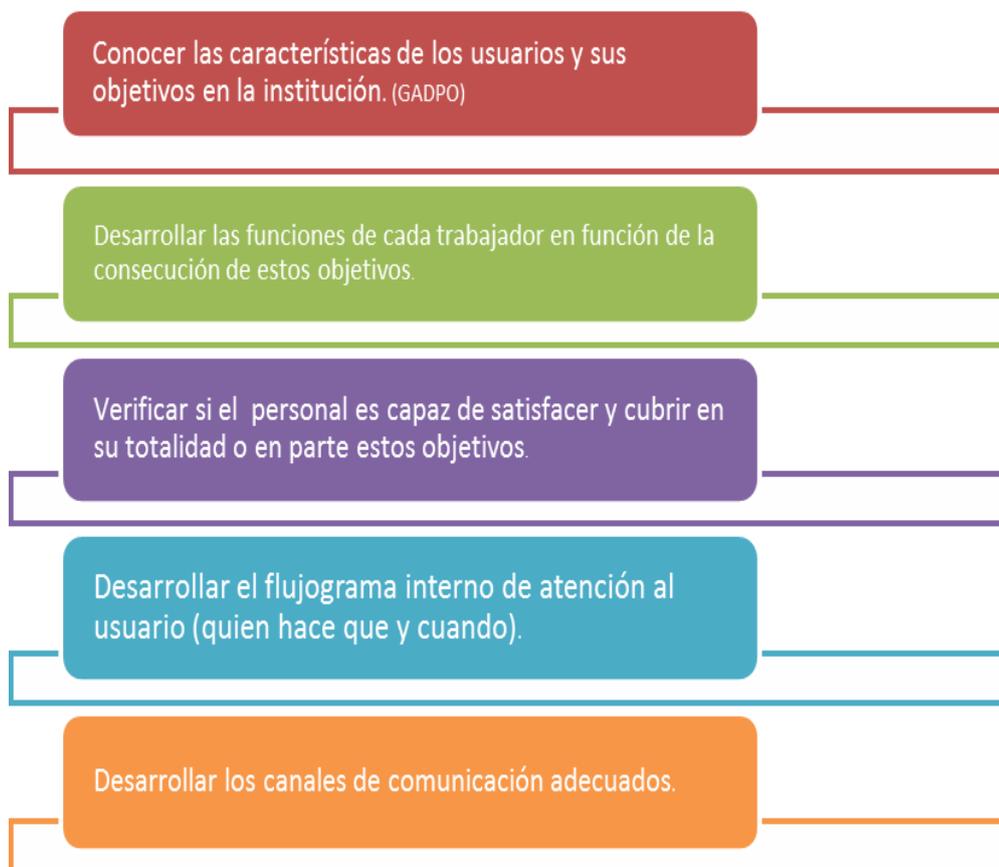
Cuando la gestión de los recursos humanos no es correcta, el éxito de la instalación e infraestructura de los servicios depende únicamente de la demanda de un solo segmento de los usuarios. Es decir, si posee un personal muy empático y preparado para las actividades dirigidas y muy poco preparado en la oficina de recepción de documentos, observaremos gradualmente que el cliente interno "tipo" de las Coordinaciones por ejemplo es variado y no entiende de las dinámicas de las otras coordinaciones.

Esto se debe a la falta de "adaptabilidad" al cliente: falta de preparación, falta de recursos para satisfacer necesidades concretas y en definitiva servicio deficitario los usuarios no utilizan el resto de servicios y dependencias.

Conocer pues, cuales son los objetivos que nuestro cliente busca en el centro decisivo para la elección y formación de nuestro personal. Es por ello que se debe planificar correctamente la gestión del recurso humano.

Para planificar correctamente la gestión de los recursos humanos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Orellana se debe manejar correctamente las siguientes características:

**Gráfico No. 15. Características del talento humano para satisfacer la atención pública en las Coordinaciones del GADPO.**



Elaborado: Ruth Pauker Cueva



Fotografía: Oficina de Recepción de Documentos Coordinación de Obras Públicas y Planificación

Fuente: Propia / Elaboración: Propia.

**c) Verificar si el personal es capaz de satisfacer y cubrir en su totalidad o en parte estos objetivos.**

Se conoce lo que el cliente o usuario necesita, pero ¿sabemos también si el personal es capaz de ofrecérselo? Es importante determinar si el personal es capaz de atender todas las necesidades de los clientes o usuarios. En este sentido, es fácil observar como muchas instalaciones de la institución ponen en marcha diferentes servicios como respuesta a las competencias del GADPO de Orellana: Ambiente, Turismo, Nacionalidades, Fomento Productivo, Participación Ciudadana, Obras Públicas, y Planificación Técnica etc. pero en demasiadas ocasiones se aprovecha el personal existente o bien este personal recibe sobre estos y otros temas una formación mínima, con lo que finalmente estamos desde el punto de vista del Marketing vendiendo algo que en realidad no sabemos hacer, lo que a la larga nos hace perder credibilidad y fuerza con el cliente y usuario.

Se quiere posicionar lo servicios del GADPO, demostrar que son capaces de ofrecer un buen nivel de calidad de servicio. Capacitación de calidad, asistencia técnica de calidad, atención personalizada de calidad, proyectos de calidad... pero para llegar a esta magnífica propuesta se debe ser profesionales e intentar ofrecerlo desde la posición más real posible.

Llegados a este punto sería interesante diseñar un programa de formación continua. Motivar a ser positivos, y a formar a los directores, jefes, empleados y trabajadores mediante charlas con profesionales cualificados en diferentes áreas, (biomecánica, nutrición etc.), "mesas redondas", presentación de artículos para ser expuestos en el club realizados por nuestro personal, asistencia a cursos y seminarios etc. Sin duda el mejor remedio contra la desmotivación de nuestro personal es promover la inquietud y la actividad interna.

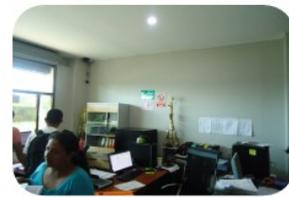
### **Proceso de nivel de articulación entre coordinaciones del GADPO.**



**COORDINACIONES**



**JEFATURAS**



**EQUIPOS TÉCNICOS**



**NIVEL EJECUTIVO**

Elaborado: Ruth Pauker Cueva

#### **a) Desarrollar las funciones de cada trabajador en función de la consecución de estos objetivos.**

"Somos lo que vendemos", esta afirmación no es cierta, desde luego, pero tampoco es del todo falsa: dentro de la estructura de cualquier Institución que trabaje de cara al cliente o usuario de servicio, hay aspectos estratégicos. Se puede tener identificados los valores de los usuarios y contar con los mejores monitores de satisfacción, pero si desde la oficina de recepción de documentos y atención ciudadana -por ejemplo- secretaria de prefectura, se atiende mal al usuario, se perdido un 80% del valor de la institución.

Esto explica que se debe seleccionar con precisión al personal que va a ocupar cada cargo en la institución, sin importar el tamaño de la misma. ¡Casi siempre un "buenos días!" o una sonrisa es un factor de gran valor para el que lo recibe, pero también es importante satisfacer sus necesidades, sabiéndolo direccionar para llegar con el servidor a cargo de su producto o servicio.

En el mismo sentido diríamos que, un usuario que sienta que simplemente pierde su tiempo en un trámite dentro de la institución, sin un seguimiento de su proceso o de sus fallos es el candidato idóneo para entrar a formar parte del grupo de quejas e incluso manifestaciones en contra de la institución.

**Tabla No. 3. Propuesta de funciones acorde a los objetivos en el GADPO**

<b>HABILIDADES QUE REQUIERE EL PUESTO</b>
Nivel de escolaridad del ocupante, el que puede ser de educación básica o primaria, secundaria, bachiller o técnico, profesional o de postgrado
Conocimientos especiales necesarios en el puesto, tales como el dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, software, maquinaria, herramienta, etc.
La experiencia en el puesto. La cuál puede ir desde ninguna, hasta de 1 mes, 6 meses, 1 año ó más.
Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables. Íntimamente relacionada con los aspectos de escolaridad, conocimientos especiales necesarios y experiencia, y que puede ir desde unas cuantas horas, hasta 1 mes, 3 meses, 1 año ó más
Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones. Entendida como la capacidad del empleado de comprometerse con los resultados de su puesto y de seguir ordenes, la cuál puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos en base a las políticas y procedimientos, hasta el resolver problemas difíciles, complejos y de gran trascendencia para la empresa.
<b>TIPO DE ESFUERZO QUE EL PUESTO DEMANDA</b>
<b>Mental y/o visual</b> Algunos puestos demandan de sus ocupantes una atención digamos "normal" durante toda la jornada, mientras que otros, requieren una atención intensa durante períodos cortos, tales como al cobrar dinero, recibir instrucciones, etc.. Algunos más requieren de una atención intensa durante períodos regulares, tales como los puestos de supervisión al verificar cantidades, medidas, etc. Finalmente, encontramos los puestos que requieren de una atención intensa durante largos períodos por la delicadeza de los asuntos o por la trascendencia de los errores que se pudieran cometer, tal es el caso de algunos puestos directivos y de atención a clientes.
<b>Físico</b> Para ciertos puestos se requiere que el ocupante realice un esfuerzo normal al realizar su trabajo, levantando pesos mínimos y recorriendo distancias cortas para trasladarse dentro de las instalaciones, tal sería el caso de la mayoría de los puestos de oficina. Sin embargo, también se pueden encontrar puestos donde se requiere realizar grandes esfuerzos físicos durante períodos largos, levantando pesos mayores a 15 Kgs. o recorriendo grandes distancias al aire libre, expuestos a temperaturas extremas de frío o calor.
<b>TIPO DE RESPONSABILIDAD QUE LLEVA EL PUESTO</b>
Los cuatro tipos de responsabilidad que podemos encontrar en un puesto son:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• en la dirección y bienestar de personas bajo su mando</li> <li>• en la realización exitosa de trámites y procesos</li> <li>• en el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos</li> <li>• una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad</li> </ul>

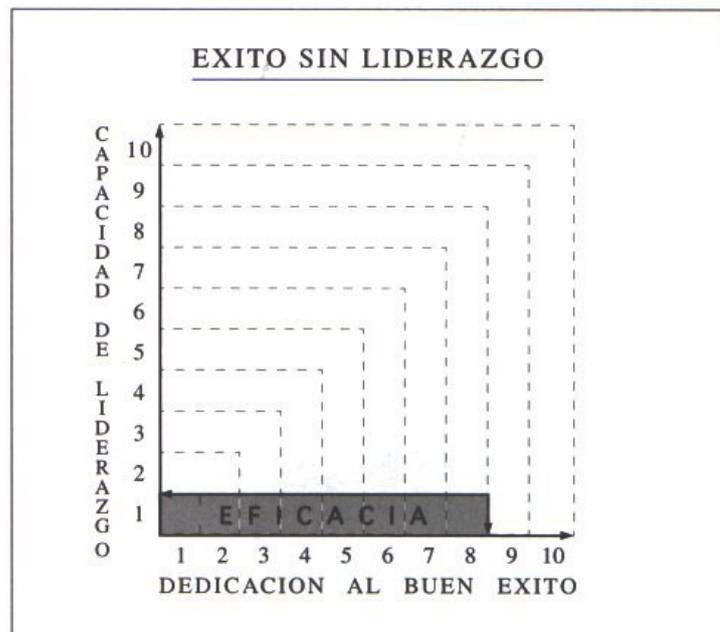
Fuente: Gestión del Talento Humano 2010

Elaboración: Ruth Graciela Pauker

#### 4.1.3. Estrategia 2.- Lograr el Liderazgo

Liderazgo es un tema tan amplio y extenso de lo cual deriva toda organización, se propone aplicar el programa Maxwell de liderazgo que permite que las personas que son parte de una institución, a continuación, se presenta el proceso de formación del Programa Maxwell:

**Gráfico No. 16. Éxito sin liderazgo Según Maxwell.**



Fuente: 21 leyes irrefutables de liderazgo John Maxwell

Para aumentar el nivel de eficacia en el liderazgo, se tiene varias alternativas. Se podrá trabajar muy duro para aumentar la dedicación al buen éxito y a la excelencia, trabajar para llegar a la puntuación de 10. Es posible que se pueda llegar a este nivel, aunque según la Ley de los Rendimientos Decrecientes, el esfuerzo que tendría que hacer para aumentar esos últimos dos puntos podría exigirle más energía de la que usó para alcanzar los primeros 8 puntos. Si realmente hizo un esfuerzo sobrehumano, pudo aumentar su buen éxito ese veinticinco por ciento.

Pero usted tiene otra opción. Digamos que en vez de hacer lo anterior, trabaja duro para aumentar su nivel de liderazgo. Con el transcurso del tiempo, usted se desarrolla como líder, y finalmente, su capacidad de liderazgo llega a obtener, digamos, un 6. Visualmente, los resultados serían así:

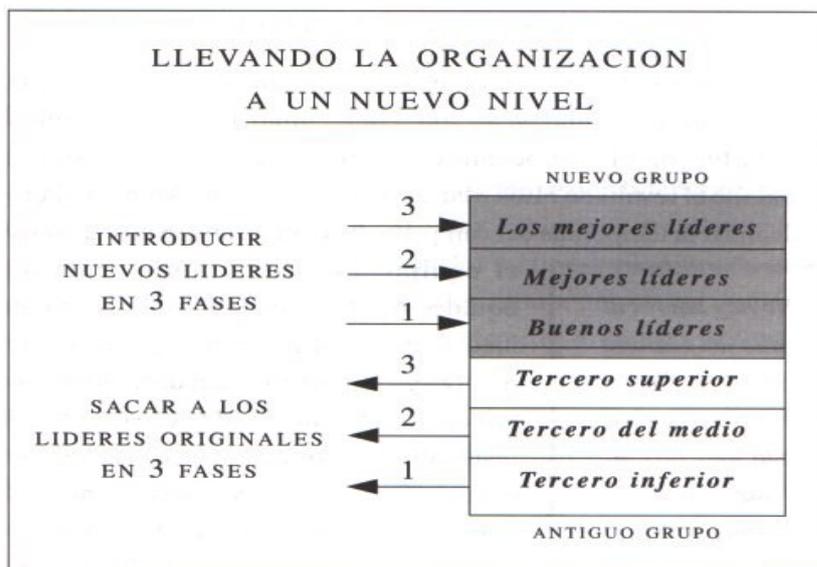
**Gráfico No. 17. Éxito sin liderazgo Según Maxwell.**



Fuente: 21 leyes irrefutables de liderazgo John Maxwell

Como segundo paso se debe proceder a cambiar de líderes bajo un procedimiento que permita la no ruptura de la organización interna.

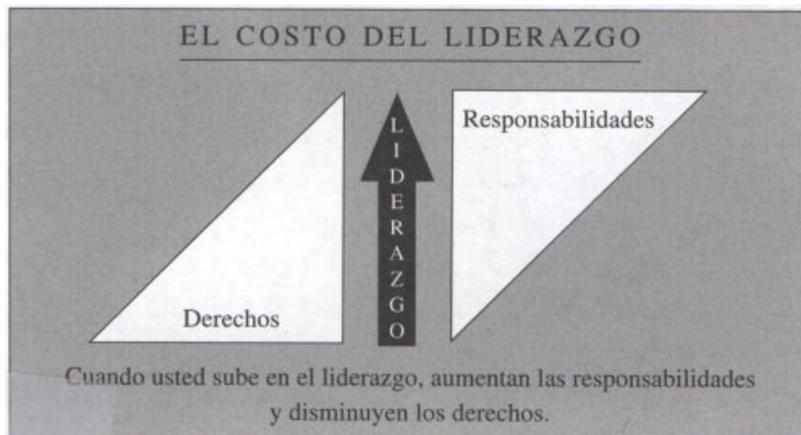
**Gráfico No. 18. Llevar a la organización a otro nivel según Maxwell.**



Fuente: 21 leyes irrefutables de liderazgo John Maxwell

Los líderes ceden para subir. Esto se aplica a todo líder, independientemente de su profesión. Hable con cualquier líder, y descubrirá que este ha hecho sacrificios en varias ocasiones. Por lo general, cuanto más alto ha escalado el líder, tantos mayores son los sacrificios que han hecho.

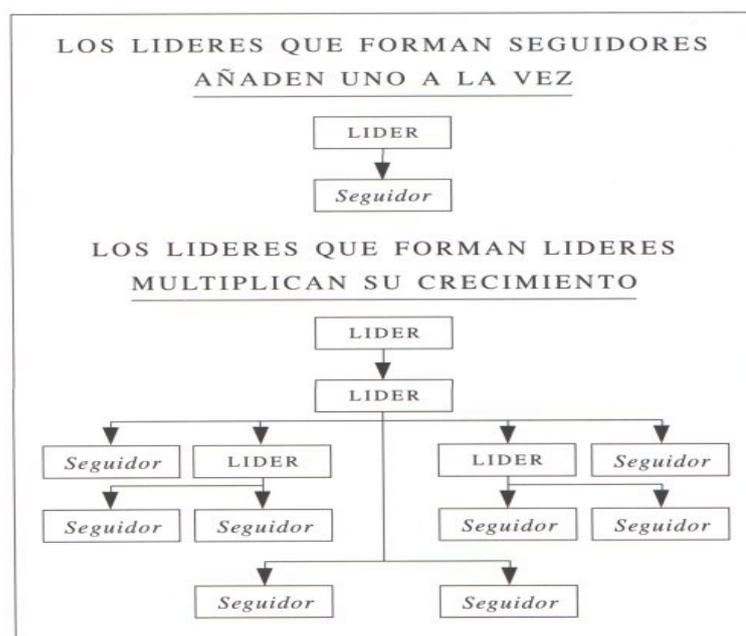
**Gráfico No. 19. Costo del Liderazgo Según Maxwell.**



Fuente: 21 leyes irrefutables de liderazgo John Maxwell

Finalmente, un programa integral de desarrollo de liderazgo permitiría una multiplicación de líderes en todas las áreas otorgándole sostenibilidad a la planificación estratégica de la institución.

**Gráfico No. 20. Lo que los líderes forman según Maxwell.**



Fuente: 21 leyes irrefutables de liderazgo John Maxwell

Entendido el proceso de liderazgo según John Maxwell, se propone una temática del programa de desarrollo de liderazgo dirigido para Nivel ejecutivo y directivo en una primera fase, como propuesta para el desarrollo del liderazgo en el GADPO.

1. La Ley del TOPE: La capacidad de liderazgo determina el límite del crecimiento de una persona.
2. La Ley de la Influencia: La verdadera medida de tu liderazgo es la influencia. Nada más y nada menos.
3. La Ley del Proceso: El liderazgo se desarrolla día a día, no de un sólo golpe.
4. La Ley de la Navegación: Cualquier persona puede dirigir un barco, pero es necesario un líder para determinar el rumbo.
5. La Ley de E.F. Hutton: Cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan:
6. La Ley del Terreno Firme: La confianza es la base del liderazgo.
7. La Ley del Respeto: Las personas siguen naturalmente a líderes más fuertes que ellos mismos.
8. La Ley de la Intuición: Los líderes evalúan todo con un sesgo hacia el liderazgo.
9. La Ley del Magnetismo: Tú eres lo que atraes.
10. La Ley de la Conexión: Los líderes tocan el corazón antes de pedir ayuda.
11. La Ley del Círculo Interno: Las personas cercanas al líder determinan el potencial de este.
12. La Ley de la Entrega del Poder: Sólo los líderes seguros de sí mismos dan poder a los demás.
13. La Ley de la Reproducción: Se requiere ser un líder para desarrollar a otro líder.
14. La Ley del Convencimiento: Las personas se convencen del líder y luego de la visión. como líder así podrás generar un grupo de trabajo para empezar el camino juntos.
15. La Ley de la Victoria: Los Líderes encuentran la forma de que el equipo gane.
16. La Ley del Momento de Inercia: El momento de inercia es el mejor amigo de un líder.
17. La Ley de las Prioridades: Los líderes entienden que actividad no necesariamente significa logro.
18. La Ley del Sacrificio: Un líder debe sacrificarse para progresar.

19. La Ley de la Oportunidad: Cuando conducir es tan importante como qué hacer y adónde ir.
20. La Ley del Crecimiento Explosivo: Para sumar al crecimiento, hay que conducir a seguidores. Para multiplicarlo, hay que conducir líderes.
21. La Ley del Legado: El Valor perdurable de un líder se mide por su sucesión.

#### **4.1.4. Estrategia 3.- Consolidar la Información y Conocimiento**

- a) **Desarrollar el flujograma interno de atención al cliente (quién hace qué y cuándo).**

Esta es la parte más sencilla, pero también una de las más importantes. Es necesario diseñar para ello un organigrama de actuaciones y procesos en los que todo el personal está involucrado: ¿Qué ocurre desde el momento en que un cliente o usuario solicita información, qué datos se piden, ¿cómo gestionamos posteriormente esta información?

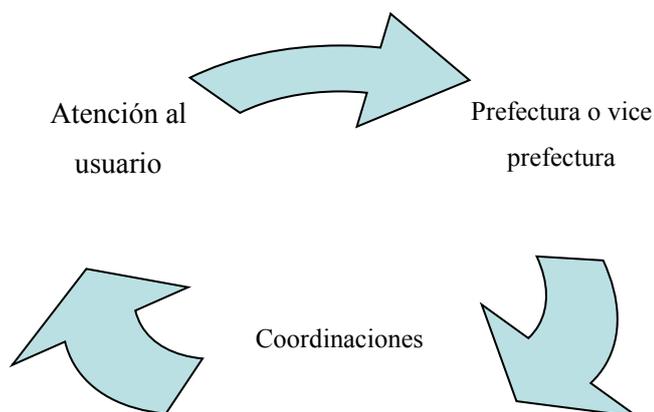
La información es algo muy importante en la Institución: datos como los hijos que tiene un cliente o usuario, su comunidad, si está casado/a etc. son tan importantes desde el punto de vista del Marketing, como conocer las posibles patologías que pueda tener.

A este cliente o usuario, ¿le acompañan a las respectivas oficinas?, ¿le indican los servicios y las coordinaciones?, ¿quién le enseña las jefaturas?, ¿se entrevista con el coordinador de área o es la recepcionista (no tiene por qué tener conocimientos en proyectos) quién evalúa y le ofrece un servicio de Participación Ciudadana según su criterio?

Tras unas semanas ¿alguien le llama para interesarse por su evolución en el proceso de servicio público?, ¿cómo se actúa posteriormente?

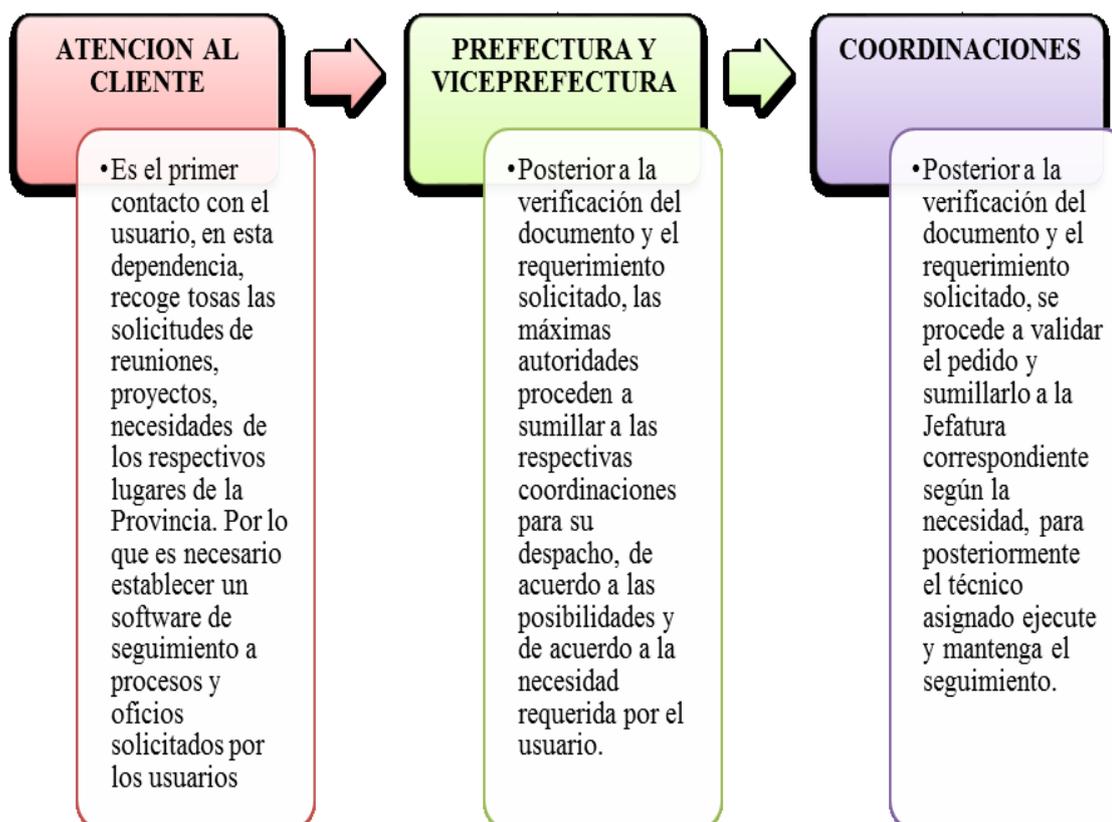
Desde luego, quién hace qué, es algo importante, y en este punto confluyen aspectos relacionados con la calidad, la administración, procesos y la excelencia, pero sin duda no se puede hablar de Marketing sin tener en cuenta que éticamente, no se debería ofrecer ni comunicar nada que en realidad no sea cierto, y para que sea cierto hay que planificarlo y luego ejecutarlo.

**Gráfico No. 21. Flujo de la comunicación.**



Elaborado: Ruth Pauker Cueva

**Gráfico No. 22. Modelo de flujograma de atención al usuario para el GADPO.**



Elaborado: Ruth Pauker Cueva

#### 4.1.5. Estrategia 4.- Valorizar el Capital Humano

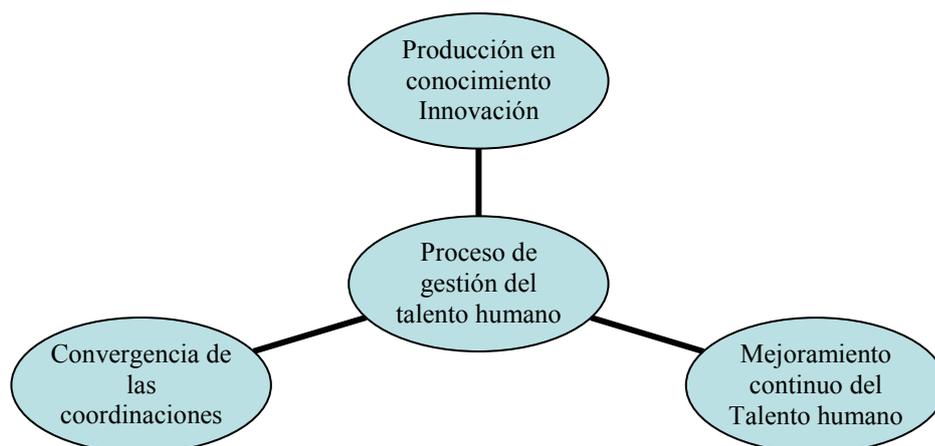
En ocasiones es difícil conseguir que las nuevas funciones sean desarrolladas como se esperaba y consecuentemente se reduce la rentabilidad y la productividad del puesto de trabajo. Otras veces, no es posible la adaptación al puesto por falta de preparación o motivación del personal.

La situación actual empuja a las organizaciones a encontrar nuevas formas de potenciar el conocimiento, la experiencia, el talento y la energía de sus empleados. El valor latente de los recursos humanos es un factor clave para conseguir los objetivos estratégicos.

Es importante un diseño de organigrama por procesos, para que el Gobierno Provincial de Orellana valore y capitalice su talento humano, hay áreas donde existen especialistas en el área, pero hay coordinaciones y jefaturas donde en cambio, existe desconocimiento de las funciones y proceso que debe ejecutar.

Una institución que valore a sus empleados contará con personas comprometidas, experimentadas y activas a las que les resultará más sencillo afrontar escenarios complejos como el actual.

**Gráfico No. 23. Proceso de capitalización del Talento Humano.**



Elaborado: Ruth Pauker Cueva

El proceso se enfoca en:

Llevar a cabo procesos de valorización del factor humano de una forma rápida y objetiva:

- ✓ Interés
- ✓ Motivaciones
- ✓ Habilidades
- ✓ Rasgos de personalidad, etc.

En un completo informe que servirá a los profesionales y/o encargados de los recursos humanos a conocer mejor a sus empleados.

### Gráfico No. 24. Dominios y Niveles de Capacidad del Talento Humano.

DOMINIOS ALFABÉTICOS	NIVELES ALFABÉTICOS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El conocimiento y la capacidad requeridos para entender y utilizar información difundida en periódicos, en textos de ficción y en textos descriptivos.</li><li>2. El conocimiento y las capacidades requeridos para localizar y utilizar la información contenida en formularios oficiales, horarios, mapas y gráficos.</li><li>3. El conocimiento y las capacidades necesarios para aplicar operaciones matemáticas en materiales escritos.</li></ol>	<p><b>Nivel 1:</b> capacidad para localizar al menos una pieza clara de información en materiales escritos simples.</p> <p><b>Nivel 2:</b> capacidad para localizar partes de información en base a asociaciones simples que requieren un bajo nivel de inferencia.</p> <p><b>Nivel 3:</b> capacidad para utilizar la información de materiales escritos realizando inferencias de bajo nivel y teniendo en cuenta múltiples partes de información.</p> <p><b>Nivel 4:</b> capacidad para realizar tareas multi-facéticas o tareas más difíciles utilizando información compleja.</p> <p><b>Nivel 5:</b> capacidad para realizar tareas complejas mediante la combinación de partes de información que deben ser buscadas en material escrito.</p>

Fuente: wordpress.com

#### 4.1.6. Estrategia 5.- Optimizar los Procesos

La gestión por procesos es una manera de gestionar que tiene por objetivo el análisis periódico de la forma en que se realizan las actividades y procesos en una organización, en la búsqueda de un mejoramiento u optimización continua de los resultados que se obtienen como producto de dicha gestión. Todo ello sin perder de vista que ese producto o resultado tiene como objetivo central el de satisfacer las expectativas y necesidades de un usuario. Estos constituyen los elementos para llegar al punto central, que es el cómo mejorar la gestión.

## **Etapas en la gestión de procesos**

La gestión de procesos tiene las siguientes etapas:

- Identificación
- Descripción
- Análisis
- Identificación de áreas problema y sus soluciones
- Rediseño
- Aplicación/implementación
- Evaluación

### **a) Identificación**

Dado que el universo de procesos dentro de una organización puede ser muy amplio y extenso, el trabajo en calidad debe priorizarse y focalizarse en aquellas áreas que resultan más críticas. ¿Cuáles son las áreas que pudieran considerarse críticas? Éstas pueden haber sido identificadas por diversos medios: como resultado de un monitoreo de calidad que muestra indicadores muy alejados del estándar esperado; por los resultados de encuestas a usuarios; a través de una planificación estratégica y el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); por observación de los usuarios internos; entre otras.

Con todo, para decidir “por dónde empezar” o cuáles son los procesos que deben ser enfrentados en forma prioritaria, pueden aplicarse algunos criterios generales que ayudan a resolver este punto. Estos son:

El impacto que dicho aspecto tiene sobre el resultado final u output: se espera claramente que tenga una influencia sobre el resultado (con las características esperadas por los destinatarios) y que esta influencia sea determinante. Cabe señalar que puede tratarse de procesos operativos, estratégicos o de soporte.

El tener la mayor certeza posible de que es aquél el proceso deficitario que está determinando el déficit que queremos corregir (y no un proceso anterior, posterior o asociado).

La posibilidad real de efectuar modificaciones y rediseños: la viabilidad de un cambio. No es inhabitual que por razones ajenas a la organización se deban seguir ciertas pautas o normas de funcionamiento que no son las más adecuadas, pero donde el margen para hacer cambios es muy limitado. Esto se produce por ejemplo en relación a aspectos legales que deben ser respetados y que muchas veces se desearía simplificar o cambiar. Por tal razón, si fuera el caso, debe previamente revisarse la normativa y comprobar los márgenes de cambio posibles.

Los recursos necesarios: si se considera que la optimización del proceso en cuestión requiere necesariamente de recursos de tipo estructural, deberá contarse con los medios para obtenerlos. Frecuentemente se escuchará decir que la mejoría de la calidad pasa por tener recursos de tipo financiero que apoyen este trabajo. Sin embargo la experiencia muestra que siempre es posible mejorar la calidad de los procesos sin que ello necesariamente implique grandes recursos financieros. Pero efectivamente, una vez alcanzado un determinado desarrollo o avance en el tema calidad, puede llegarse a un punto en que mejoras significativas dependen necesariamente de recursos. Un ejemplo de esta situación se da en la aplicación de Tecnologías de la Información, sin cuya participación efectivamente podría resultar muy difícil dar un salto en la calidad de los procesos.

Los recursos humanos que participan de dicho proceso: es esperable contar con al menos un grupo de personas dispuestas al cambio, o en su defecto con un líder capaz de apoyar la gestión del cambio desde la unidad o estructura que se busca intervenir.

## **b) Descripción**

Esta etapa se realiza según la descripción hecha en “levantamiento y descripción de procesos”. Lo importante aquí es llegar a conocer en forma detallada el proceso que se ha elegido, observando en terreno y conversando con las personas que lo ejecutan y con

los responsables del mismo. En forma complementaria, puede recurrirse a normativas o manuales que lo describan.

Se deberán señalar las estructuras requeridas y utilizadas, la secuencia de actividades, sus respectivas tareas y los resultados esperados tanto por parte de los usuarios como de los administradores y de quienes lo realizan. En esto es importante diferenciar “lo esperado” de “lo observado”. Considérense las ventajas de que esta descripción la realice más de una persona, y que no sean sólo los actores o protagonistas del proceso; con ello se tendrá una mirada más objetiva del mismo.

### **c) Análisis**

El resultado de esta etapa es crucial para todo el resto del trabajo. Deberá incorporarse a la etapa de análisis, un grupo de personas que incluya a aquellos que efectuaron el levantamiento, a expertos externos y también a algunos de los actores del proceso. El análisis debiera permitir evaluar:

El diseño general del mismo: acciones redundantes, flujos cruzados, reiteraciones, etc. Aquí la sola visualización del flujograma puede ser muy aclaratoria.

En qué medida están disponibles las estructuras requeridas en el proceso, tanto cuantitativa como cualitativamente; esto incluye los recursos humanos y su nivel de capacitación para el desempeño de sus tareas.

Cada una de las actividades y tareas en cuanto a su participación en el resultado final esperado: “es importante”, “menos importante” o “no influye en el resultado”.

Cuáles de estas actividades y tareas resultan críticas para el resultado, o sea cómo las valoramos comparativamente; cuáles son aquellas que agregan valor al proceso. Esta es una mirada similar a la anterior, pero en mayor profundidad.

Cuál es el resultado obtenido y la brecha existente entre “lo deseado” y “lo observado” y qué factores son determinantes en esta diferencia (si es que existe).

#### d) Identificación de áreas problema y sus soluciones

El análisis precedente deberá concluir con la identificación de las áreas problema o determinantes que explican por qué no se obtienen los resultados esperados. Estos pueden deberse a más de una causa, y en ocasiones son sólo un factor crítico relevante capaz de determinar el mal resultado.

Generalmente al realizar este análisis van apareciendo una serie de posibles soluciones, las cuales deben ser analizadas cuidadosamente ya que el paso siguiente, que significa rediseñar el proceso, tiene costos no sólo en términos de recursos sino además conlleva todo un cambio en funciones, roles y tareas de las personas que participan en el proceso. Este aspecto no es un tema menor, ya que todo cambio suele generar una resistencia por parte de quienes tienen que hacerse cargo de él.

Por tal razón, bien vale la pena detenerse en esta etapa que significa elegir la mejor o mejores alternativas de solución. Para ello, la utilización de la “Matriz de Errores” que se muestra a continuación nos permitirá relacionar dos variables que inciden en el resultado, por ejemplo la probabilidad de ocurrencia de un error y el impacto que tiene sobre el resultado del proceso: se deberán priorizar soluciones para aquellos errores con mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto sobre el resultado.

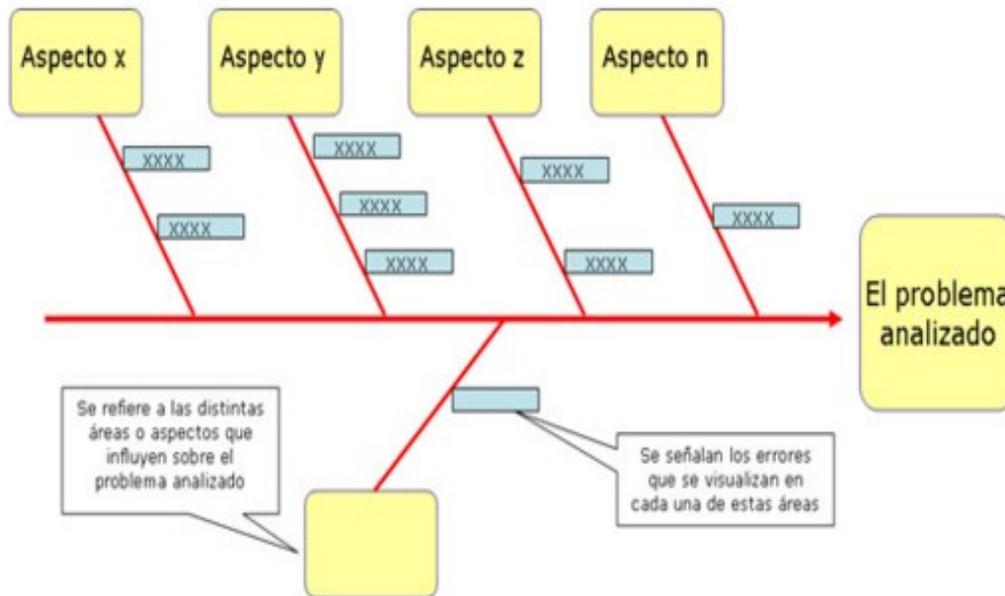
**Gráfico No. 25. Matriz de Impactos.**



Fuente: Manial De Gestion. Joshep Murdock, 2007

Otra herramienta que permite identificar y priorizar es el “Diagrama de Ishikawa”, que se trabaja como muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 26. Árbol de Problemas.**



Fuente: Árbol de Problemas, Kaisen 2009

Aquí el grupo de personas a cargo del análisis del proceso realiza lo que se denomina una “lluvia de ideas” a partir de la cual se completan los dos temas señalados en el diagrama: cuáles son las áreas que influyen en el problema, y qué errores o problemas se observan en cada una de esas áreas. El número de áreas y errores no tiene límite.

La lluvia de ideas se denomina así porque los participantes deben “lanzar” las ideas sin someterlas a un análisis y juicio previo, debe ser en forma espontánea, decir lo que surge como primera idea. Uno de los participantes va llenando de contenidos el diagrama. Su revisión se realiza después que se hayan efectuado todos los aportes, analizando áreas y errores y buscando el consenso del grupo para establecer prioridades.

Un tercer elemento que apoya esta etapa es establecer la relación que existe entre el impacto de la solución propuesta y la factibilidad de realizarla exitosamente. Se efectúa una puntuación para valorar cada una de las soluciones propuestas para luego establecer cuál es la que tiene la mejor relación.

**Gráfico No. 27. Matriz de Impactos y factibilidad.**

		Factibilidad				
		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	Alternativa 5
Impacto	Alternativa 1	4 / 1				
	Alternativa 2					
	Alternativa 3					
	Alternativa 4					
	Alternativa 5					

Fuente: Manial De Gestion. Joshep Murdock, 2007

**e) Rediseño**

Con el adecuado desarrollo de las etapas descritas anteriormente y la eventual utilización de algunas de las herramientas mostradas aquí, se estará en condiciones de efectuar un rediseño del proceso, habiendo elegido la o las soluciones que serán aplicadas. Este rediseño podrá referirse a cualquiera de las actividades y tareas descritas en el proceso, así como también comprometer las estructuras disponibles. El grado o nivel en el cual se interviene puede ser limitado y referido a un área solamente, o comprometer el proceso en una medida más amplia.

En cualquier caso, esta etapa debe realizarse con mucha acuciosidad a través de un proceso participativo, donde el diseño pueda corregirse tantas veces como sea necesario, e idealmente en varios tiempos, es decir en varias sesiones de trabajo, a objeto de dejar “reposar” las ideas.

Si bien su utilidad se extiende a todas las etapas de la gestión de procesos, en el rediseño es siempre conveniente y recomendable revisar otras experiencias relacionadas con el tema que nos ocupa, para lo cual podemos recurrir a la literatura e información disponible (por ejemplo en Internet) o a la visita en terreno de otras instituciones similares para conocer la forma en que se realiza el proceso que está siendo rediseñado. Éste es un aspecto que estimula al equipo además de permitirle incrementar su nivel de

conocimiento a través del intercambio de ideas; las experiencias de otros son siempre una oportunidad de aprendizaje. Lo señalado es parte de lo que se conoce como “benchmarking”.

Otro elemento a considerar en el rediseño de procesos es la necesidad de recursos para realizar el cambio. Éste es un factor determinante, ya que una estrategia frecuentemente aplicada es considerar la implementación del rediseño en diferentes fases, lo que permite distribuir la necesidad de recursos a través de un período de tiempo mayor y de esta forma darle viabilidad al proyecto de cambio.

Esta etapa deberá concluirse con un nuevo flujograma que muestre las modificaciones efectuadas al proceso original, la descripción detallada de éstas y el registro de todo el trabajo realizado y su producto final. El nuevo diseño deberá quedar documentado en un cuerpo normativo que permita a los actores tener por escrito aquello que deberán implementar.

#### **f) Aplicación/implementación**

El éxito de esta etapa está en gran medida determinado por la forma en que se hayan realizado las fases anteriores, especialmente en lo referido a la participación de los actores del proceso. Se puede señalar que casi sin excepción, las personas que mejor conocen los problemas y que pueden aportar con mejores ideas a la solución son los propios involucrados en la actividad o tarea que se está rediseñando. Aún cuando éste no fuera el caso, la implementación del rediseño requiere no sólo del conocimiento de esta nueva forma de “hacer las cosas” que será implantada, sino del acuerdo de sus ejecutores con la “nueva forma”. El estar de acuerdo con las modificaciones o cambios a ser llevados a cabo puede darse en distintos grados, desde el convencimiento absoluto hasta un alto grado de resistencia; en la realidad seguramente habrá todo el espectro. Lo importante es que la mayor parte de la gente que aplicará los cambios esté convencida de la necesidad de llevarlos a cabo. Para ello es fundamental el rol de los líderes del grupo de trabajo, quienes pueden aminorar las resistencias que estos cambios provocarán.

Dicho de otra forma, se requerirá en primer lugar de la participación activa de actores involucrados en el proceso desde el inicio del trabajo, y de aquellos que no participan en

forma directa, quienes deberán ser informados a través del tiempo no sólo de los cambios propuestos, sino de todos los elementos que fundamentan dichas propuestas. Por esto se sugiere que se realicen reuniones con todo el grupo afectado en forma periódica, con el objetivo de ir haciéndoles partícipes del trabajo y otorgando los espacios necesarios de participación. Esto no debe ser considerado como una mera formalidad, sino como un elemento absolutamente clave para el éxito del trabajo y sus resultados.

### **g) Evaluación**

Idealmente junto con la implementación del cambio, se deben establecer metas evaluables en términos de los resultados esperados, marcados por hitos a través del tiempo; estos expresan el nivel de conformidad respecto a los objetivos del rediseño. Todo cambio introducido en una organización debe ser sometido a una evaluación posterior que permita medir el impacto producido. El hacerlo no sólo valida el trabajo del equipo de calidad y directivos, sino que es un insumo indispensable para la gestión. Para esto hay algunas consideraciones a tener en cuenta:

Debe definirse un equipo externo al grupo que trabajó en el rediseño, que sea responsable de evaluar el impacto, pero con una metodología definida por el equipo de trabajo previamente a la implementación. Este diseño de evaluación es parte integral de la solución propuesta durante la etapa de trabajo.

La forma de evaluar debe utilizar los mismos criterios que originaron la selección de dicho proceso para ser rediseñado: indicadores, encuestas u otros. De esta forma se puede objetivar y evaluar el cambio producido de mejor forma.

El tiempo que debe transcurrir antes de hacer la primera evaluación debe considerar la fase de “puesta en marcha” o adaptación a los cambios, que constituye un período en que el rediseño está en proceso de implementación y por tanto debe ser excluido del período evaluado; esto se relaciona estrechamente con la magnitud del cambio.

Otro elemento o criterio a considerar está dado por el tipo de cambio realizado: si se trata por ejemplo de evaluar el impacto de una nueva tecnología aplicada en un proceso, el tiempo requerido seguramente será menor que si se trata de cambios que involucran modificar conductas de las personas. Aún así hay que intentar respetar el plazo

originalmente trazado, considerando evaluaciones periódicas para tener la tendencia del impacto a través del tiempo.

Finalmente es importante que los resultados del trabajo en calidad sean comunicados y difundidos entre los miembros de la organización. Esto debe hacerse tanto si los resultados son los esperados o si no lo son; lo sustancial es mostrar que el tema es relevante para la organización, que requiere de la participación de todos sus integrantes y que los beneficios gratifican a todos. Nunca hay que asociar los resultados de este trabajo a medidas que puedan ser interpretadas por los funcionarios como punitivas o castigadoras; el tema del desempeño de los funcionarios tiene un ámbito de trabajo totalmente diferente y no debiera ligarse al trabajo de mejora de la calidad y de la gestión de procesos.

**Gráfico No. 28. Propuesta de Modelo de Gestión Integral para el GADPO.**



Elaborado: Ruth Pauker Cueva

#### **4.1.7. Estrategia 6.- Ampliar la Responsabilidad Social**

Un resumen de los principales ejes alrededor de los cuales debe girar la nueva actitud de la organización e instituciones hacia su entorno social relacionado con la responsabilidad social, son fundamentalmente cuatro:

1. Facilitar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones organizacionales que los afectan;
2. Detección y satisfacción de aquellas preocupaciones o expectativas sociales relacionadas con la actividad de la organización y sus impactos;
3. Recabar la evaluación de las partes interesadas, respecto del desempeño organizacional en las distintas dimensiones de la responsabilidad social, como parte de su rendición de cuentas.
4. Responder a las reivindicaciones de la sociedad civil o adelantarse a ellas, con lo que las organizaciones que deseen ser consideradas socialmente responsables necesariamente deben estar atentas a los cambios sociales y las principales problemáticas de cada sociedad.

Así, el modelo de responsabilidad social de acuerdo con la literatura, se relaciona con una serie de aspectos relevantes, que es posible resumir entre otros factores en:

- Relación con los stakeholders. Preocupación de la organización por conocer quiénes son las personas, grupos e instituciones afectados o interesados en el quehacer institucional, estableciendo redes de colaboración y aprendizaje mutuo.
- Rendición de cuentas. Disposición por parte de la sociedad en general y los stakeholders en particular, de información relevante sobre las acciones y recursos destinados por la organización para responsabilizarse por los impactos que genera.
- Gestión de impactos organizacionales. Preocupación por responsabilizarse por los efectos que tiene el quehacer institucional en el entorno y la sociedad en general.
- Garantía de los derechos universales. Incorporación al funcionamiento y cultura organizacional del respeto por los derechos humanos, laborales y medioambientales.

- Desarrollo sostenible. Esfuerzos tendientes a alcanzar un desarrollo humano que no solo considera las necesidades actuales sino también las de las generaciones futuras.

Los aspectos señalados anteriormente permiten identificar notoriamente tres aspectos operativos claros de este modelo, a través de la identificación y relación con los stakeholders, la rendición de cuentas y la gestión de impactos, mientras que el desarrollo sostenible permite identificar el fin de este modelo que establece el desafío a las organizaciones que desean alcanzar un comportamiento socialmente responsable de abrirse hacia la sociedad, e incorporar las necesidades, expectativas y requerimientos sociales a sus objetivos, estrategias y políticas, y por ende a su funcionamiento institucional habitual.

Luego, la revisión de la literatura evidencia un cierto acuerdo para identificar dos ámbitos claros y concretos en donde se produce la aplicación del modelo de responsabilidad social al sector público: en el propio funcionamiento institucional y en lo relacionado con las políticas públicas asociadas a la responsabilidad social corporativa.

**Gráfico No. 29. Modelo de Responsabilidad Social Aplicada al Sector Público.**



Fuente: BID

Es importante recordar que la nueva gestión pública entre otros muchos aspectos se relaciona con una reconsideración de las relaciones del estado con la ciudadanía, con un proceso de reinención del gobierno para mejorar el desempeño y aumentar la transparencia y la responsabilidad de las administraciones públicas, un rediseño del sector público alineándolo con el privado mediante la introducción de técnicas de gestión privada, o con un cambio en el modo como son gerenciados, operados y supervisados los diferentes organismos gubernamentales.

De esta forma, las instituciones y servicios públicos pueden incorporar a su funcionamiento como expresión de su comportamiento socialmente responsable el fortalecimiento de su relación con los stakeholders, establecimiento de procesos de rendición de cuentas hacia la sociedad, y en general, una preocupación por los impactos generados a raíz de su propio quehacer.

En cuanto a las políticas públicas, el rol del sector público habitualmente es concebido como promotor y facilitador de las condiciones necesarias para que la responsabilidad social se transforme en un aspecto relevante en el funcionamiento de las organizaciones empresariales, así como un aspecto cultural de los habitantes de la provincia, estableciendo incentivos y acciones de sensibilización respecto del comportamiento socialmente responsable, así como desarrollando acciones concretas como por ejemplo establecer a la responsabilidad social como un criterio que deben cumplir los proveedores que participan del sistema de compras públicas.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que la organización interna del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana no es el adecuado en cuanto su orgánico funcional, debido a que es por funciones y los sistemas y el nuevo enfoque es orientado a procesos y resultados, lo que complica que el desarrollo de sus procedimientos sean acorde a las exigencias actuales.
- No existe un programa de mejoramiento continuo que permita que el talento humano sea seleccionado y perfilado de acuerdo a las funciones y procesos que ejecuta el GAD Provincial, es así que desde el inicio de la contratación del talento humano no existe la respectiva inducción y entrega de manuales de la institución donde le permita una orientación hacia la función y actividades que van a ejecutar dentro de la institución.
- Para lograr los resultados requeridos será necesario procesos de mejora que va desde, reorganizar el talento humano, preparar en liderazgo a los directivos y mandos medios, y concientizar un sentido de pertinencia dentro de la institución, de igual forma actualizar los manuales de cada dependencia, mismo que permitirá el conocimiento del entorno y la institución.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda entrar en un proceso de mejoramiento continuo que permita que el talento humano inicie procesos de entrenamiento y capacitación a nivel general y específico esto permitirá mayor experticia en sus funciones y por ende en los procesos y atención al cliente o usuario por lo que se busca el rendimiento de las actividades y cumplimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno Provincial de Orellana.
- Se recomienda Implementar un programa de capacitación en motivación y liderazgo por varios niveles, desde los directivos, mandos medios, jefaturas y empleados, trabajadores con un enfoque de procesos y resultados, que se comprenda la importancia de la Gestión por Resultados.
- Se recomienda la implementación de un software que permitirá la sistematización del mapa de procesos de los servicios que presta la institución y un cuadro de mando integral que permita conocer el avance de los proyectos, su nivel de ejecución y finalmente si se completó o no.
- Finalmente crear una cultura que busque la excelencia en sus procesos y logro de resultados depende del talento humano, es la base de todo logro y por ende la mayor inversión debe ser en su preparación, capacitación, entrenamiento debe ser la prioridad de las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Guerra I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Bloomington: AuthorHouse
- ✓ Wellington, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas: McGraw-Hill.
- ✓ Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill.
- ✓ Bernal, C. & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- ✓ Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. 3a ed. México: McGraw-Hill.
- ✓ Camisón C., et al. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- ✓ Harrington, H. J. (1993). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- ✓ Vásquez, V. H. (2002). *Organización Aplicada*. 2a ed. Quito: Ediciones Ábaco Cía. Ltda
- ✓ Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica*. Caracas: UCAB.
- ✓ Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Gestión 2000
- ✓ Kotler, P. & Bloom, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Bogotá: Legis.
- ✓ James R. E. & Lindsay W. M. (2008). *Administración y control de la Calidad*. México: Cengage Learning.
- ✓ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. 2a ed. Quito: SENPLADES.
- ✓ Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- ✓ Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- ✓ Contreras C. F. & Tito H. P. (2013). *La Gestión del Conocimiento y las Políticas Públicas*. Lima: UMA.
- ✓ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10a. ed. México: Pearson Educación.
- ✓ Juran, J.M. et al. (2001). *Manual de Control de la Calidad*. 5a ed. México: McGraw-Hill.

- ✓ Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGraw-Hill.
- ✓ Galindo, M. (1991) *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- ✓ Masaaki, I. (1998). *Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw-Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1:



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**  
**ENCUESTA COORDINADORES**  
**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE ORELLANA**

Objetivo: Obtener información de la atención a los usuarios de los servicios del GADPO, conocer si existe pertinencia de parte del talento humano en brindar los servicios institucionales.

1. ¿Tiene Ud. Un manual para el desarrollo de sus funciones en su puesto de trabajo?

Sí  No

Por qué...

2. ¿Sería importante contar con el plan de mejoras en la atención al cliente y usuario de los servicios institucionales?

Sí  No

Por qué...

3. ¿Cree Ud. Que los servicios institucionales deben estar priorizados en la atención a los requerimientos de los usuarios y de las comunidades?

Sí  No

Por qué...

4. ¿Permitiría Ud. un plan de mejoras que permita la evaluación de sus funciones en cuanto a la atención a los usuarios?

Sí  No

Por qué....

5. ¿Con la aplicación del plan de mejoras ¿Se generarán ventajas y beneficios a los usuarios de los servicios institucionales?

Sí

Por qué....

**Anexo 2:**



