

DOCUMENTO DE TRABAJO. SECTOR PÚBLICO.

La mejora de gestión vista como proceso sistémico.

Títulos:

- Los modelos estratégicos de gestión.
- El cambio de la cultura de la organización.
 - La apertura mental.
 - El compromiso de los dirigentes.
 - Obtener la confianza de la gente.
 - Planear estratégicamente.
- Es necesario medir lo que se hace y sus resultados.
 - La importancia de la comunicación.
 - Las tecnologías de la información.
 - Lo principal: Responder al prójimo.
- El personal hace la calidad del servicio.
- Adelgazar la organización. Eliminar costos por defectos o malas prácticas.
 - El tratamiento de los proveedores.
 - El cambio en el modo de controlar.
- El rol de los que dirigen. El buen uso del tiempo.

DOCUMENTO DE TRABAJO. SECTOR PÚBLICO.

La mejora de gestión vista como proceso sistémico.

Los modelos estratégicos de gestión:

Una de las perspectivas, entre las más simples y comprensivas, para entender una organización, es la de los **modelos estratégicos de gestión**.

Modelo por expresar un comportamiento en forma sistemática, simplificada y de fácil comprensión.

Estratégico por comprender la totalidad de la misión y objetivos de la organización, su adaptación dinámica a los cambios necesarios y el despliegue en programas, procesos e instrumentos de evaluación que aseguren el cumplimiento de los fines perseguidos.

De gestión por requerir resultados concretos, mejorados continuamente, visión dinámica, en movimiento, de la organización, siguiendo el proceso horizontal de proveedor a cliente, formación de red de agregados de valor y disminución de los costos improductivos.

Los modelos formulan un sistema, que tiende a comportamientos inteligentes, es decir que, como tal, contiene estilos institucionales de conducción y capacidad de aprendizaje, en la medida en que se potencian las habilidades del personal en el trabajo en equipos.

El insumo principal es el ser humano, sus habilidades y motivación para superarse. Movilizadas por un estilo de conducción que es mezcla de conductas exhibidas y contenidos de comunicación que fluyen vertical y horizontalmente en la organización para facilitar la gestión.

gestión y detectar oportunidades de mejora que son procesadas por los equipos de trabajo que a tal fin se constituyen.

Las evaluaciones se realizan considerando criterios que averiguan sobre modos de gestión basados en la gestión de calidad. Se despliegan a partir de estos tres componentes descriptos: **Dirección estratégica, Sistema de gestión y Resultados**, en factores de evaluación a los que se le asigna un puntaje que valoriza de acuerdo a una escala previamente establecida. La comparación del total óptimo posible y el puntaje asignado en la evaluación da una idea del avance de la organización en materia de gestión de calidad.

El cambio de la cultura de la organización:

En la mejora de gestión se busca una **transformación cultural**, de modos de pensar y actuar viejos o desactualizados, en los que se aceptan las rutinas impuestas por los usos y costumbres o por impulsos dados en el pasado, con gran reacción ante los cambios necesarios, hacia actitudes abiertas al cambio, dispuestas a mejorar la calidad de los servicios y de los procesos establecidos para lograrlos.

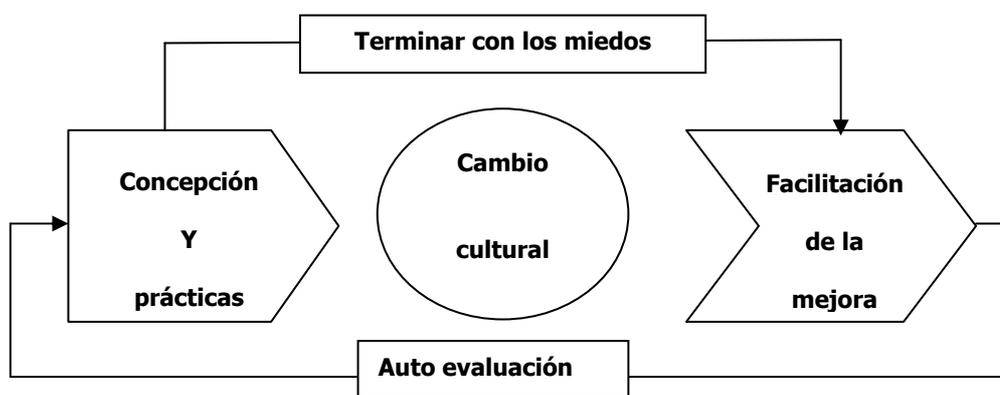


Ilustración 2

Esta actitud hacia el cambio facilita la mejora continua de la organización, que está siempre atenta a los adelantos técnicos, de procesos y humanos que llevan a servir mejor.

La apertura mental:

Para lograr el cambio de cultura hace falta conocer algunos conceptos básicos de cómo procesa una decisión el ser humano, la rigidez natural de sus modos de pensar y actuar, y los modos de flexibilizar las actitudes ante los fenómenos del contexto.

Pero fundamentalmente hace falta una práctica permanente de escuchar la opinión de otros y poner en duda siempre la infalibilidad del actual proceso, estando abierto a la mejora posible.

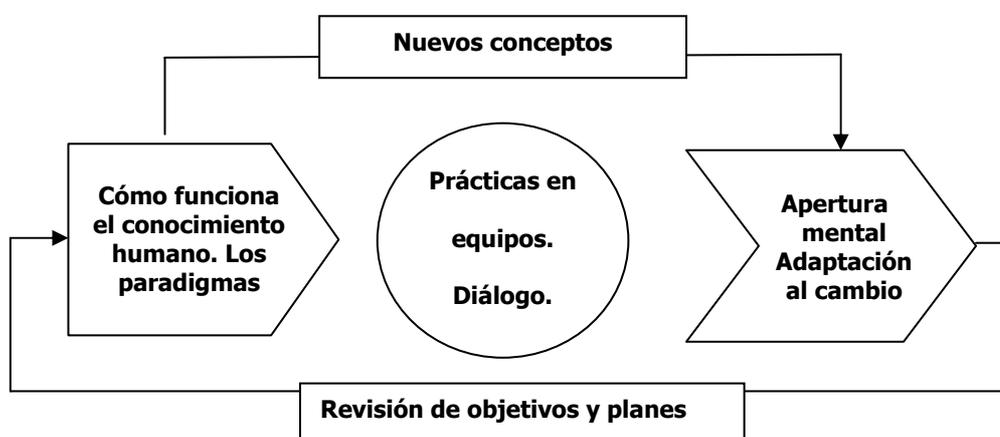


Ilustración 3

Generalmente no nos damos cuenta de nuestro comportamiento rígido, creemos realmente que somos abiertos y que escuchamos a los demás. Muchas veces filtramos de las opiniones que recibimos aquellos conceptos que coinciden con nuestra forma de pensar, leemos buscando coincidencias, más que para entender nuevos puntos de vista. Esta es una natural disposición de precaución, que protege nuestro modo de hacer, que nos da seguridad ante lo riesgoso de cambiar.

En las prácticas de diálogo en los equipos de trabajo siempre descubrimos cosas nuevas, de igual modo en los viajes a otros países o regiones estamos más desinhibidos y más abiertos y podemos percibir

mejor las ventajas de nuevos procedimientos. Allí no estamos arriesgando la actual posición dentro de la organización.

El compromiso de los dirigentes:

La apuesta fuerte es que los valores y prácticas de la gestión de calidad, expresada en herramientas simples, comprensibles a todo nivel, pueden mejorar sustancialmente los resultados de la organización, a condición de que exista un fuerte compromiso de la conducción y una verdadera pasión puesta en la búsqueda de la excelencia del servicio.

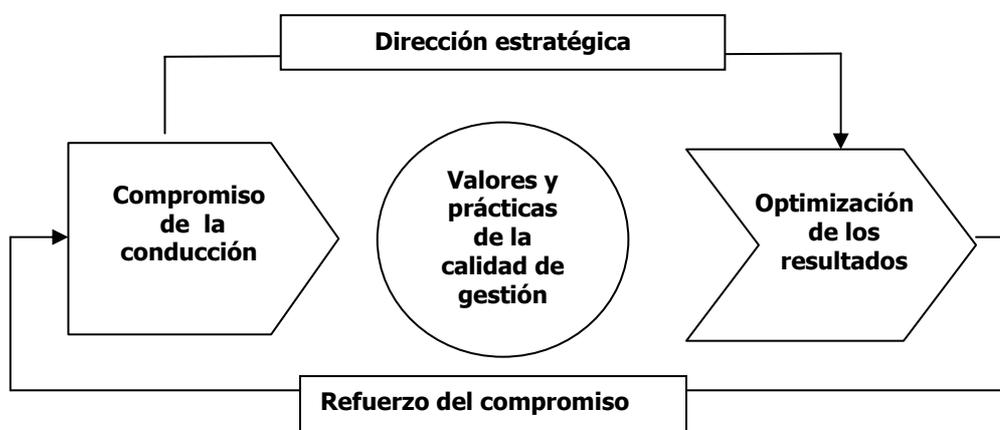


Ilustración 4

Muchos intentos de instalar los procesos de mejora continua de gestión han fracasado por la no-participación de los ejecutivos de primer nivel. Al tratarse de cambios culturales esta **no-participación** produce un directo descreimiento por parte de los colaboradores en la seriedad de la propuesta y el grado de aceptación de las iniciativas que surjan de la participación de la gente.

El corto tiempo disponible, los riesgos que se enfrentan, la ansiedad de realizar obras o programas, las demandas ilimitadas por servicios, son factores que absorben rápidamente la dedicación de la conducción y muchas veces se delegan comunicaciones importantes, procesos de capacitación, recolección de iniciativas, que requieren credibilidad y por lo tanto una presencia muy activa de las autoridades superiores.

Obtener la confianza de la gente:

La proximidad, el no encerrarse en sus oficinas, el conocer el campo de acción de la organización, el recoger las impresiones cara a cara, el responder rápidamente a las inquietudes y propuestas, son virtudes de los que conducen que llevan a la confianza de los colaboradores y motivan a acompañar.

Cuando no hay confianza en y con la gente, se produce un disloque de los objetivos perseguidos con respecto a la voluntad de hacer del personal, realizándose solamente lo que empuja personalmente el equipo de conducción, desperdiciando el talento y las habilidades de la inmensa mayoría de los colaboradores.

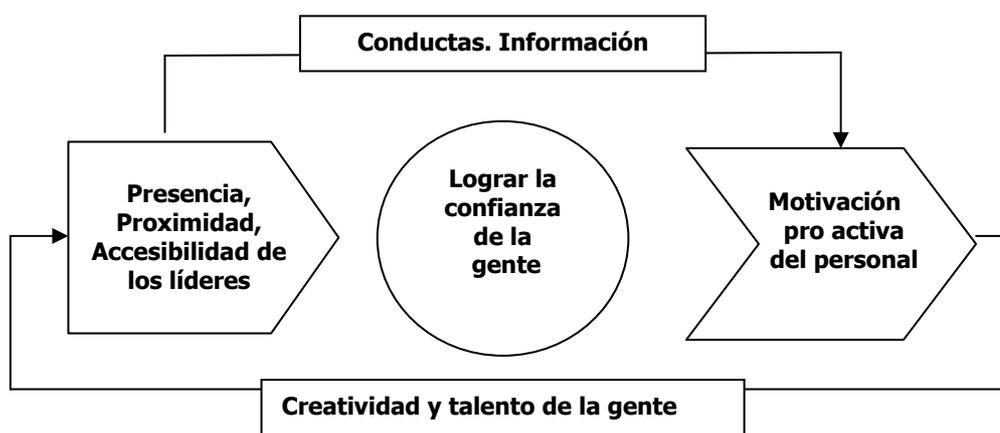


Ilustración 5

La gente necesita conocer la misión a cumplir y el despliegue de los planes que hacen importante su contribución, necesita sentirse parte, saber de los objetivos, las estrategias de acción y los modos en que se logrará cumplirlos.

Planear estratégicamente:

Por eso es importante el planeamiento, para difundir la acción futura, prevenir los principales conflictos, descubrir debilidades y explotar las fortalezas de la organización. El planeamiento debe ser realizado incluyendo el pensamiento renovado de la gente. Quienes van

a ejecutar los planes deben participar en su formulación, para hacerlos verdaderamente propios, defenderlos y ejecutarlos oportunamente.

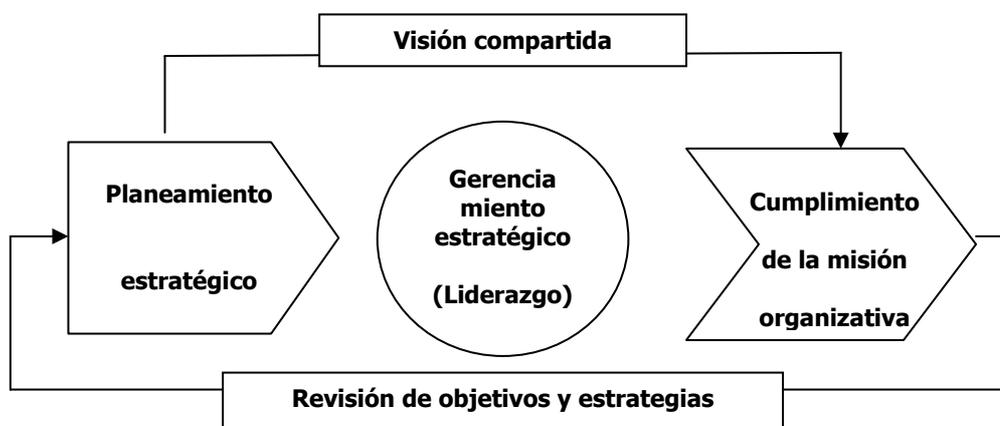


Ilustración 6

Planear es una oportunidad de repensar, de abrirse a nuevas iniciativas. No debe ser un agregado a planes anteriores que congelan la organización. Deben renovarse las estrategias de acción. Éstas son las características distintivas del llamado **Planeamiento estratégico**.

Pero el plan por sí solo no tiene valor si no está ligado al gerenciamiento. Miles de planes sirvieron solamente para exponer voluntades que en la práctica estaban alejadas de la acción de la organización, que tiende a responder más a lo urgente o a lo que se demanda con mayor insistencia.

Es necesario medir lo que se hace y sus resultados:

El plan debe expresar las principales metas e indicadores de gestión, que deben ser seguidas no tan sólo por las autoridades superiores, sino especialmente por los ejecutores, primarios responsables del cumplimiento de los objetivos.

Si no hay mediciones, estadísticas de las prestaciones de servicios, evaluaciones de resultados, no hay seguridad de la mejora realizada. Las mediciones son necesarias para saber en qué situación se encuentra el servicio: medir la satisfacción, medir el tiempo insumido, medir los

costos, medir la cobertura de servicios, medir la ejecución presupuestaria, etc., es absolutamente indispensable.

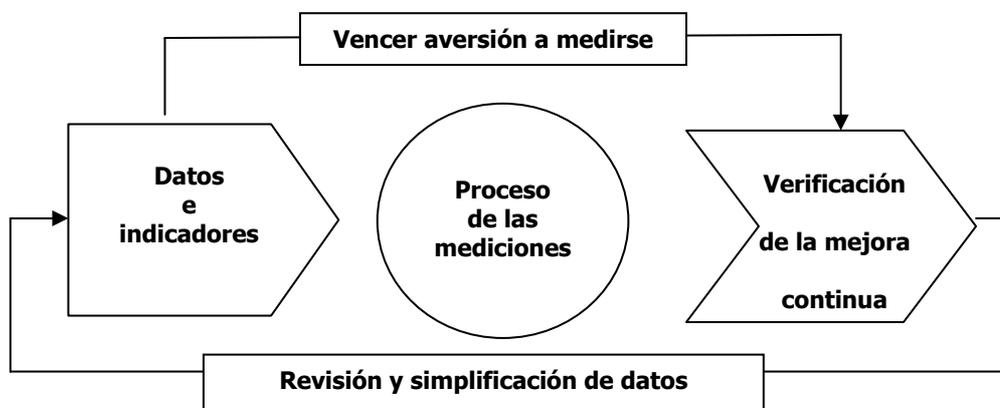


Ilustración 7

Lamentablemente las mediciones en las organizaciones argentinas han sido siempre muy escasas. Se ha preferido el camino de la apreciación subjetiva, sin evidencias de los resultados. Hay fuerte resistencia a las mediciones, quizá debido a que fueron utilizadas para sancionar más que para servir de base a la resolución de problemas.

Además el tener información se explotaba como una posición de poder, poder de control, poder de sanción, poder de compensación, y por lo tanto la información se monopolizaba en ciertos lugares de la organización.

Aunque aún hay muchas dificultades en el manejo de la información, hoy hay conciencia creciente de que el factor humano mejor informado es un multiplicador de iniciativas y un protector de los intereses de la organización. No hay dudas que el elemento dinámico, particularmente en los servicios del sector público, es el personal, y mucho es lo que se va a obtener de un mejor aprovechamiento de su talento y habilidades.

La importancia de la comunicación:

La información ayuda a la efectividad de la comunicación, un agente bien informado tendrá una mejor visión de conjunto,

comprenderá sus responsabilidades en el contexto del proceso de servicio en el que está incluido. La falta de información es una de las causas de la mala comunicación en la organización. La comunicación defectuosa resulta en instrucciones no comprendidas, respuestas equivocadas, conductas mal percibidas, costos innecesarios y abundancia de conflictos.

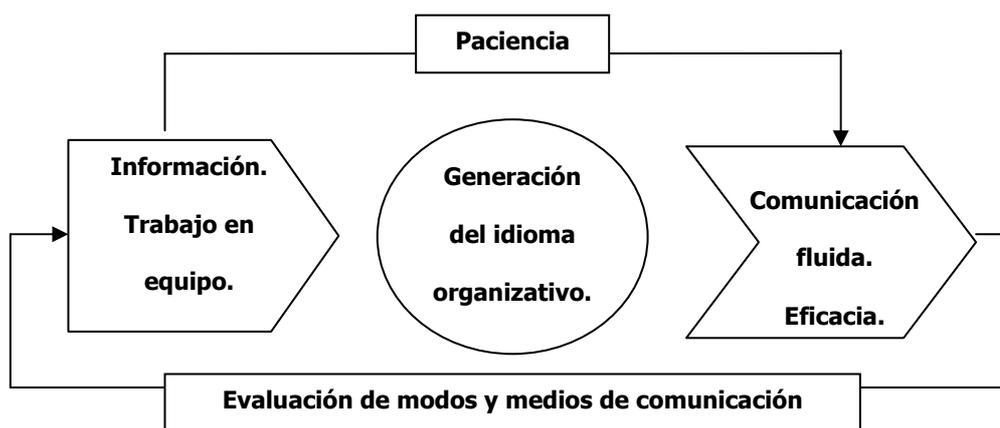


Ilustración 8

Por lo que mejorar la comunicación en el sentido vertical (Líneas de jerarquías) o en los procesos de los servicios, es fundamental para la disminución de los costos de calidad y para aumentar el valor de los servicios.

La información y el diálogo en los grupos de trabajo llevan a la creación de un idioma que es lingüístico, simbólico y gestual, que mejora las comunicaciones, permite una comprensión más precisa y un mejor desarrollo de las responsabilidades.

Las tecnologías de la información:

Este entrenamiento en escuchar, comprender y hacer, con el mínimo de interferencias requiere la permanente evaluación de los modos y medios de comunicación que son diversos y con costos relevantes. Entre ellos las tecnologías de información que se ofrecen profusamente en el mercado, con permanentes innovaciones.

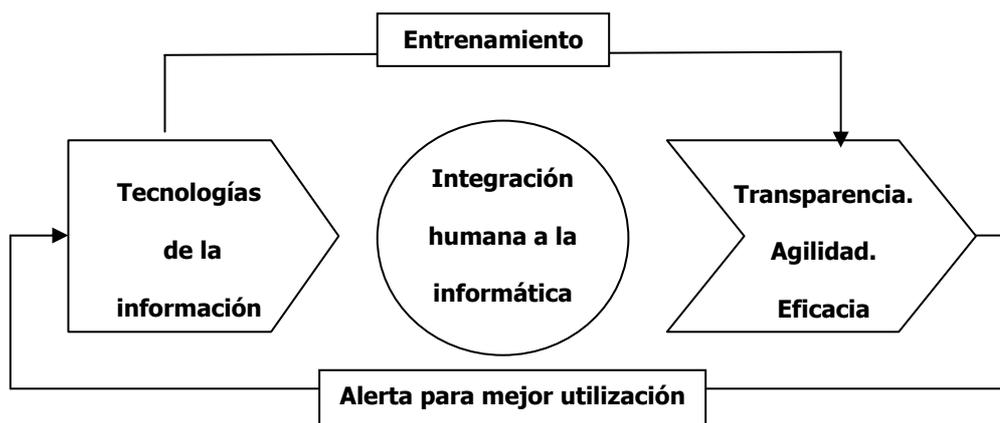


Ilustración 9

Las tecnologías de la información han sorprendido al mundo de las relaciones sociales y comerciales con sus indudables avances pero los logros no son automáticos, están condicionados a que su aplicación tenga en cuenta el avance del cambio cultural organizativo, que haya una fuerte capacitación y entrenamiento del factor humano, que se resuelvan los conflictos de interesados que pretenden ocultar información, perjudicar la transparencia, instantaneidad y precisión de la informática para favorecer sus manejos, no siempre limpios.

Lo principal: Responder al prójimo.

Ninguno de los procesos analizados tiene valor por sí mismo, integran un sistema, como se ha anticipado al principio, y su principal objetivo es la satisfacción de la gente cubierta por el sistema. La gente es en todo caso el árbitro de la calidad de los servicios. Por ello toda disconformidad debe ser analizada para aumentar su satisfacción. Cada queja, reclamo o falla debe ser tomada como una oportunidad para revisar procesos, reparar maltrato o daños y aumentar el valor del servicio.

Conocer las expectativas y necesidades de la gente, desde su punto de vista y no sólo desde la perspectiva del prestador, es una responsabilidad permanente. Seguro que es una labor al principio

difícil, particularmente en los servicios públicos, que requiere paciencia para escuchar y comprender, valiéndose también de sondeos de opinión o sistemas de recolección de indicadores de satisfacción, que permitan conocer el verdadero impacto de las prestaciones.

No estamos acostumbrados a ver los procesos desde la perspectiva del otro, generalmente hacemos lo nuestro desde las instrucciones impartidas alguna vez y difícilmente revisadas. Creemos que hacemos las cosas bien y por lo tanto no hace falta reformas. La vez que quisimos modificar un proceso no tuvimos apoyos y nos desmotivamos al cambio. Siempre encontramos demasiadas razones para seguir la rutina.

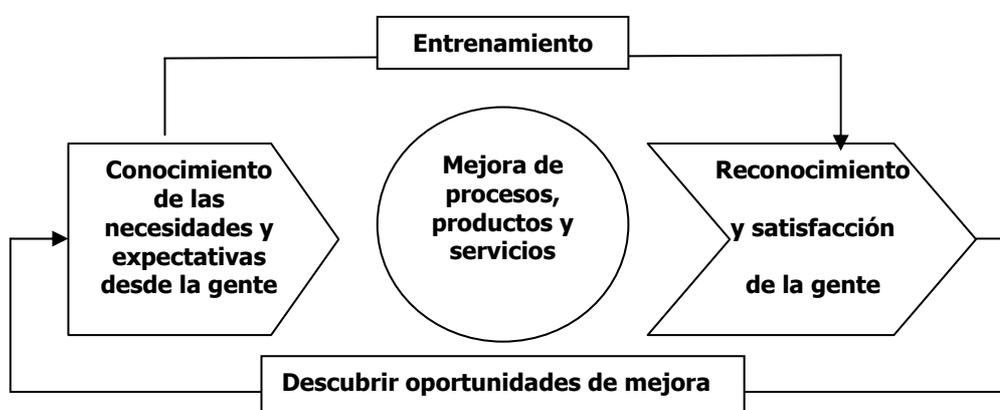


Ilustración 10

Este conocimiento de las expectativas no tiene sentido si no sirve de datos para el desarrollo de los grupos de mejora, constituido por todos los involucrados en el proceso del servicio, que propondrán y evaluarán soluciones que pongan fin a la disconformidad.

El reconocimiento de la población o el beneficio de mejor cumplir con las tareas es el premio a la actitud institucional de servir mejor.

El personal hace la calidad del servicio:

Un dispositivo de compensaciones al personal que demuestra su compromiso con la optimización de los procesos de la institución, se

integrará a los beneficios tradicionales de los trabajadores, de modo tal que incentive el desarrollo cultural.

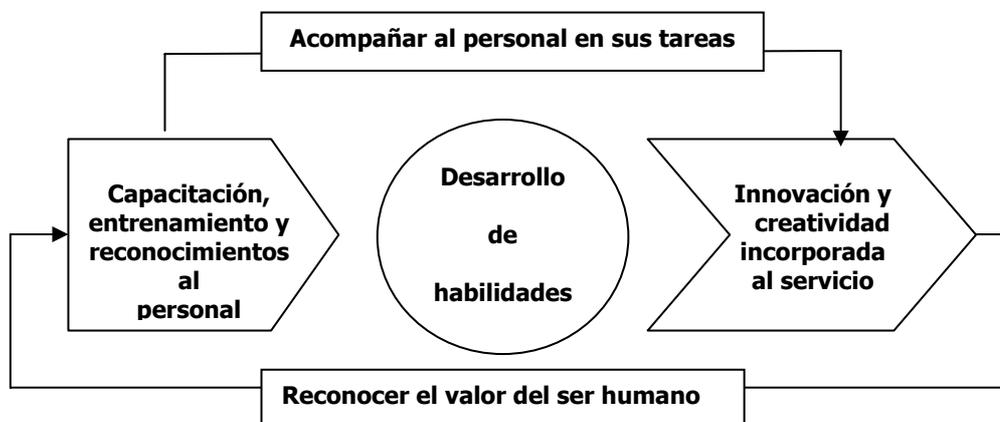


Ilustración 11

El establecimiento de compensaciones al personal deberá ser evaluado profundamente, desde los actos más simples a los que signifiquen un serio impacto en la economía o el prestigio de los trabajadores, para evitar diferenciaciones desmotivantes o compromisos no sostenibles en materia salarial. El premio a equipos de trabajo u oficinas, por resultados concretos obtenidos, suele ser mejor que reconocimientos individuales.

Adelgazar la organización. Eliminar costos por defectos o malas prácticas:

La excelencia en la prestación de un servicio tiene dos caras: la primera se refiere al agregado de utilidad o valor del servicio, la segunda tiene que ver con el costo mínimo compatible. Siempre se debe trabajar en ambos campos. No necesariamente más calidad de servicio es más costo. Justamente se debe afirmar lo contrario: la gestión de mejora lleva a obtener mayores niveles de calidad a más bajos costos. Ese es un objetivo perfectamente realizable. De allí que se convierte en un real factor de competitividad, palabra ésta muy utilizada en las cuestiones de

mercado y que también debe poder adaptarse a las características de los servicios públicos.

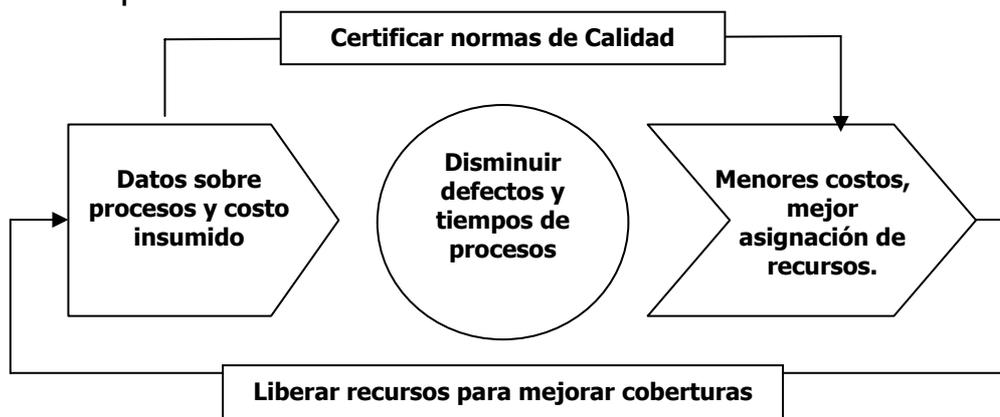


Ilustración 12

El proceso libera recursos para aumentar la cobertura de servicios, o puede utilizarse para eliminar déficits de presupuesto.

El tratamiento de los proveedores:

De igual modo deben tratarse los proveedores externos de servicios que trasladan sus defectos procesales a la institución. Se deben pactar cláusulas de inspección e integración del sistema del proveedor con el de la institución, para compatibilizarlo, disminuir tiempos y costos de mantenimiento y almacenaje. Disminuir el aislamiento con el proveedor permite interactuar para bajar los costos y mejorar la calidad, el proveedor debe ser un aliado y no un enemigo de la organización.

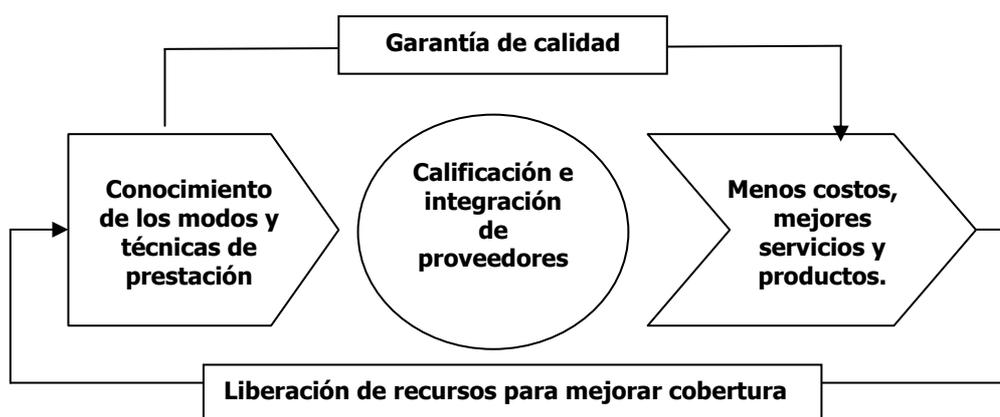


Ilustración 13

La aplicación de las técnicas del "justo a tiempo" (Just in time), como así también las de acreditación de servicios, evaluación de proveedores o certificación de normas de calidad tipo ISO, son instrumentos válidos para el tratamiento de proveedores

Lamentablemente en las instituciones públicas las relaciones con los proveedores se han caracterizado por lo conflictivas, ya sea por el permanente intento de defraudar al Estado entregando bienes o servicios defectuosos, o no cumpliendo las especificaciones, o por las oportunidades de arreglos espurios entre empresarios y funcionarios que generan las contrataciones. Ello obliga a tomar estas vinculaciones con prudencia, pero de ningún modo se debe desaprovechar la oportunidad de disminuir costos y aumentar la calidad que brindan estos instrumentos.

El cambio en el modo de controlar:

Por último, en esta ya larga lista de cuestiones que consideramos claves para el desarrollo organizacional queremos mencionar el tema del control, asociado generalmente a la inspección o a la sanción. Justamente para desvalorizar el poder de sanción o de inspección y aprovechar la posibilidad de motivar que tiene el control.

El control puro de inspección que en actitud de sospecha requiere información sobre lo actuado motiva generalmente el ocultamiento de la verdad. Se produce una situación estresante y por lo tanto se recurre a no descubrir los errores o a taparlos. Naturalmente ello lleva a mayores errores que se acumulan hasta que estallan por algún lado.

El control de inspección no debe desecharse, pero no debe sustituir la auto gestión del control, que realiza cada uno de los operarios o equipos sobre sus propios resultados.

El control de la gestión debe servir para descubrir oportunidades de mejora, debe ser una permanente compañía de los grupos operativos para resolver problema, aumentar las habilidades y descubrir necesidades de capacitación.

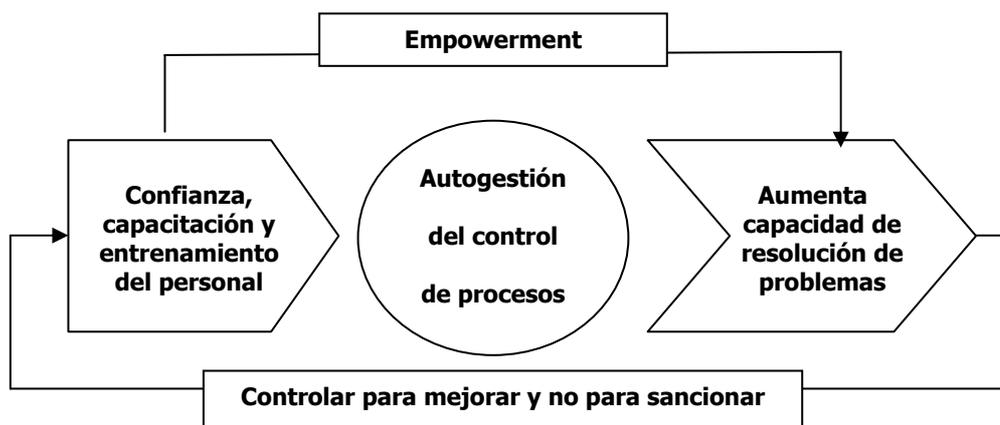


Ilustración 14

Lo importante de este proceso de auto control es que facilita la delegación de autoridad para la resolución de problemas, esto agiliza la atención de los vecinos, clientes o proveedores, al aumentar el poder del agente para decidir en distintas situaciones.

Lamentablemente la administración de servicios públicos ha sido el ejemplo opuesto a la delegación de poder especialmente por el miedo de asumir riesgos por parte del personal, y por la muy generalizada disposición de autorizar cada gasto o compra por parte de la autoridad superior.

El rol de los que dirigen. El buen uso del tiempo:

La necesidad de equilibrar los presupuestos motivan a centralizar en las áreas contables las decisiones de gasto, para sujetar las finanzas, con recortes que muchas veces sirven para disminuir la productividad de los servicios.

No se confía en la capacidad de control de la gente y por lo tanto se centraliza el poder, desaprovechando una gran capacidad de gestión.

De este modo se recarga la necesidad de controlar por las autoridades superiores, quitando tiempo para las tareas de conducción

estratégica, campo en el cual se deberán producir las iniciativas que van a resolver efectivamente los problemas importantes de la organización.

Un pensador argentino decía que **"De los laberintos sólo se sale por arriba"**, y asumir el control operativo por las autoridades superiores es meterse en un laberinto de difícil escape. El dirigente debe levantar la mirada y mirar desde una posición que le permita ver el bosque y no sólo algunas ramas. Ver el contexto social, percibir las posibilidades de nuevas herramientas tecnológicas, observar el comportamiento de otras entidades, relacionarse con cámaras y entidades gremiales y sociales, y estar atento a las relaciones de poder que se expresan en lo político social.

Hay cuestiones que el que dirige puede compartir pero nunca delegar, por ejemplos:

- Aportar a la definición de la misión de la organización, desde la perspectiva de una visión estratégica.
- El comunicar permanentemente objetivos y métodos de acción.
- El asegurarse que exista en sistema de reconocimientos a los resultados de la gestión del personal.
- El estar presente cuando se reconocen logros a los equipos de trabajo.
- El dirigir las evaluaciones integrales de gestión.

Y estos asuntos no se pueden cumplir con efectividad sino se tiene el tiempo para la reflexión, para el diálogo, para compartir y para estar en contacto permanente con los involucrados: ciudadanos, vecinos, personal, proveedores, y entidades relacionadas.

Contaba un alcalde de una ciudad mejicana que entre otras iniciativas que aplicó en su programa de mejora de gestión, dispuso realizar una audiencia pública libre un día a la semana para escuchar a la población, dialogar y orientar la resolución de problemas.

En las primeras semanas la audiencia fue aprovechada por las agrupaciones opositoras para plantear conflictivamente los asuntos, prácticamente se organizaban manifestaciones contra el municipio con carteles y pancartas, presurosos en mostrar las fallas y carencias de servicios.

Pero escuchando y canalizando problemas con paciencia y compromiso de aportar soluciones, fue disminuyendo la agresividad de la gente y entendiéndose el gesto de proximidad y accesibilidad del equipo municipal, para transformarse en un incesante descubrir oportunidades de mejora y de comunicación con el pueblo.

Los dirigentes deben revisar sus roles para ocuparse del prestigio de la institución, asegurando la calidad de los servicios, con la responsabilidad del personal, liberando tiempo para construir una imagen positiva de la entidad en el medio social de referencia.

**Contador Jorge Antonio López
Mendoza, 17 de octubre de 2001.**