

La Calidad

en los Servicios Públicos



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

*Secretaría General de la Gobernación.
Secretaría de la Función Pública.*

LA CALIDAD
EN LOS
SERVICIOS PUBLICOS

LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

PRÓLOGO

CAPÍTULO I.

¿Qué es la calidad?

Conceptos de la Calidad

¿Qué es un servicio público?

Concepto de un servicio público

¿Qué es la calidad en los servicios públicos?

Origen y desarrollo de la Calidad

Desarrollo de la Calidad a través de la Calidad

Desarrollo de la calidad a través de la Gestión de Calidad Total.

La Calidad en los Servicios Públicos y las expectativas de los ciudadanos.

CAPÍTULO II.

Calidad y receptividad.

La Administración Pública como empresa prestadora de servicios.

Importancia de la calidad en Organizaciones prestadoras de servicios.

Definición de la calidad de servicios.

Medición de la calidad de un servicio.

Capítulo III:

Modelo de Gestión de la Calidad de la Provincia de Salta

Capítulo IV

Herramientas para la gestión de la calidad.

Herramientas para la mejora y resolución de problemas.

Herramientas para la planificación.

Herramientas para el control.

Capítulo V

Teoría y práctica de la comunicación.

Elementos de la comunicación

Proceso de la comunicación.

La distorsión en la comunicación.

Funciones del lenguaje dentro del sistema de comunicación.

La comunicación en las organizaciones.

Capítulo VI.

Las tecnologías de la información y de la comunicación.

Legislación en materia de calidad.

CONCLUSIONES

PRÓLOGO

La elaboración de este Manual está basada en los diez años de experiencia que en materia de calidad lleva adelante la Oficina de Calidad de los Servicios, dependiente de la Secretaría de la Función Pública del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta. Con la colaboración de las organizaciones que componen dicha Administración ha sido posible realizarlo y su propósito es el de servir y ser una guía útil para el aprendizaje, con el objetivo final de lograr una metodología de aplicación de la calidad que resulte eficaz, sencilla y amena y que sirva para mejorar el desempeño de los servicios públicos provinciales.

Cada vez que hablamos de la calidad en los servicios públicos, estamos hablando de la evolución hacia la mejora continua que experimenta toda Administración Pública, con el objeto de mejorar la condición de los servicios que brinda.

El Estado invierte mucho dinero en el bienestar de sus ciudadanos, haciendo frente a las difíciles condiciones económicas y sociales que suponen los tiempos que corren. Se trata de todo un desafío, porque el saber afrontar el profundo impacto que producen las nuevas modalidades y las nuevas tecnologías que se van incorporando, posibilitan brindar una mejor atención y una mayor calidad en las prestaciones públicas. Por esta sencilla razón, la calidad en los servicios públicos tiene un papel fundamental. Sobre todo en lo que al ahorro se refiere: porque lleva implícita un ahorro de tiempo, de trabajo, de elementos de trabajo, que se traduce en menores costos y redundancia en beneficio colectivo.

La decisión del Poder Ejecutivo de tener una Administración Pública alineada a la calidad, tiene como meta principal que todas sus organizaciones trabajen de ese modo, al coordinar que cada una de ellas pueda optar por aplicar un modelo de gestión, que le permita mediante el propio esfuerzo, mejorar de un modo continuo la atención de los ciudadanos.

Esta decisión debe ser valorada, porque lleva implícita una delegación de responsabilidades del Poder Ejecutivo en las organizaciones que lo componen, en una mayor medida de lo que tradicionalmente se aplicaba, antes de que fuera creada la Oficina de Calidad de los Servicios y porque además, ha logrado introducir el incentivo del mérito para aquellas

organizaciones que cumplen anualmente con los criterios de gestión aconsejados por dicha Oficina. Mérito que sirve para incentivar el mejor desempeño y que se traduce en una creciente eficiencia, en una mayor responsabilidad, y en unos mejores resultados con los menores costos posibles.

Dentro de este contexto, el objetivo de este libro -y tal como su título lo indica- no es otro que el de explicar a las organizaciones, la importancia de asumir una gestión de la calidad que les permita brindar servicios públicos con la mayor eficiencia posible y por consiguiente, con el menor costo operable.

Con este nuevo libro queremos aportar humildemente otro granito de arena a la construcción de la gestión de la calidad y algunas herramientas sencillas que faciliten la adaptación a un futuro caracterizado siempre, por la mejora constante.

Cabe agregar nuestro reconocimiento a los Encargados de Calidad de las organizaciones, porque sin su inestimable ayuda, sería imposible nuestro cometido.

Por último nos queda agradecer a todas las Organizaciones y a las personas que las componen, por su colaboración, sin cuyo valioso aporte, la gestión de la calidad no podría realizarse.

Muchas Gracias.

María Beatriz Casermeiro de Goytia
Coordinadora General de la Oficina de Calidad de los Servicios.

CAPÍTULO I.

¿Qué es la calidad?

Conceptos de la Calidad

¿Qué es un servicio público?

Concepto de un servicio público

¿Qué es la calidad en los servicios públicos?

Origen y desarrollo de la Calidad

Desarrollo de la Calidad a través de la Calidad

Desarrollo de la calidad a través de la Gestión de Calidad Total.

La Calidad en los Servicios Públicos y las expectativas de los ciudadanos.

Cambio de Actitudes

¿QUÉ ES LA CALIDAD?

Sin duda esta es la primera pregunta con que se debe iniciar un Manual de la calidad en los Servicios Públicos. Si bien la pregunta es una sola, la respuesta tiene un sinnúmero de definiciones, algunas más sencillas, otras más complejas, pero sin duda, siempre habrá alguna a gusto de cada organización.

En los últimos años el término calidad se ha extendido a todos los ámbitos de las organizaciones públicas, desde la atención al ciudadano hasta los procesos más complejos que llevan a su desempeño. La calidad se ha transformado en un modo integrador de realizar las tareas, una manera óptima de hacer las cosas, tornándose imprescindible para lograr la satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve.

Por tal motivo y a los fines de tomar una definición que resulte la más adecuada posible a las necesidades de la Administración Pública Provincial, hemos tratado de seleccionar la que a nuestro criterio mejor define el significado que queremos otorgarle:

La calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos.

CONCEPTOS DE LA CALIDAD

Existen muchos conceptos de calidad y a los fines que cada Organización adopte el que crea más adecuado a su desempeño, hemos colocado múltiples definiciones que se utilizan:

"Es la percepción que el cliente tiene de un producto o servicio".

"La totalidad de las características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas".

"Es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente".

"Es el término que encierra un sinónimo de garantía y seguridad al momento de adquirir un producto o un servicio, la calidad es vital para el consumidor ya que ella da tranquilidad y hasta status a los que adquieren un producto".

"Es el resultado de una serie de procesos que llevan a un desarrollo oportuno y continuo de cada acción en la organización".

"Es el conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen más o menos adecuado para satisfacer las necesidades del usuario".

"Propiedad inherente a una cosa que permite compararla con la de su especie"

"Características técnicas que se esperan de un producto o servicio en relación a su precio".

"El cuidado de la salud con calidad es cuando tan bien un doctor, hospital, o plan de salud u otro proveedor del cuidado de la salud, mantiene a sus miembros saludables y les brinda tratamiento cuando se enferman"

"La Calidad sirve para atender las necesidades del usuario a un costo mínimo y dentro de los plazos previstos. Exige normalización explícita, confiabilidad, estandarización de soluciones y repeticiones"

"El producto obtenido con calidad debe iluminar y enriquecer las tareas de conducción en una organización".

"La Calidad es la forma de orientar a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos basados en un modelo, con el propósito de crear valor para sus beneficiarios".

"Es la serie de características que tiene un producto o servicio para ser aceptado".

"Se refiere a cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios".

¿QUÉ ES UN SERVICIO PÚBLICO?

Es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública.

Todo servicio público debe poseer una cualidad que se denomina consistencia. Es decir, deberá ser permanente, ofreciendo el mismo nivel de servicio de forma constante y continua a lo largo del tiempo.

A esto debe sumársele que todo prestador de un servicio público deberá ser además agradable, amable y respetuoso. Es decir, deberá comportarse de un modo tan natural que pasará desapercibido para el usuario, a la vez que el usuario lo sienta como algo que así debe ser.

A las tres cualidades anteriores de un prestador de un servicio público, se deberá agregar la honestidad. Porque todo usuario aspira a que los servicios públicos que recibe sean correctos, legales y éticos.

Entre el usuario de un servicio público y dicho servicio, se creará una dependencia mutua. El usuario no puede vivir sin el mencionado servicio y el servicio público existe sólo para servir y satisfacer a sus usuarios. Ambos se necesitan mutuamente y aunque para el usuario carece de importancia saber quién y cómo se proporciona el servicio público, confía plenamente en que siempre se cumplirá como ha sido previsto.

Los servicios públicos deben ofrecer, además, información. Los usuarios deben poseer la información que requieran de sus servicios públicos en el momento que la necesitan y en una forma clara y precisa.

Los servicios públicos deben ofrecer siempre soluciones y respuestas efectivas a las necesidades de los usuarios, pero jamás dar excusas.

Los servicios públicos deben dar atención personalizada al usuario. Es decir, un trato personalizado, preferencial y único.

Los servicios públicos deben ofrecer celeridad en la atención, porque todo usuario necesita una atención eficiente acorde a sus necesidades y demandas, sabiendo que el tiempo del usuario es tan valioso como el tiempo de quien lo atiende.

Otro de los atributos universales de los servicios públicos es que son visibles y comprobables en el presente y en el futuro mediato e inmediato.

La calidad de los servicios está relacionada con su presentación, utilidad y durabilidad, pues son valores intrínsecos a ellos.

La calidad de los servicios públicos es intangible, se percibe al momento de recibirlos. Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez. Depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que gestionan los servidores públicos.

Por otro lado la satisfacción del usuario puede medirse en distintos niveles. Por ejemplo: En la calidad percibida en la atención. En la calidad de los procesos. En la eficiencia de los tiempos de espera. En las actitudes de respeto de los servidores públicos. En la información brindada. En las instalaciones ofrecidas. En los servicios prestados. Todo este conjunto de cosas hacen a la calidad total, que consiste en satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios o ciudadanos y que se percibe en unos servicios de calidad.

¿Por qué debemos preocuparnos entonces por la calidad de los servicios públicos, si la Administración Pública no tiene competencia?

Nuestra preocupación está justificada porque si los servicios públicos se entregan sin errores, sin fallas, sin lentitud, sin desperdicios y sin duplicidades, mediante el uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos, los equipos de trabajo y el tiempo utilizado, generarán credibilidad y confianza en las organizaciones del Estado y seremos cada día mejores servidores públicos.

Cualquiera sea la función que desempeñamos dentro de la Administración Pública, el objetivo será siempre el mismo: proporcionar servicios que generen un valor que contribuya al bienestar general.

La prestación de los servicios públicos exige siempre una mejora constante. El cambio y la mejora constante que esperan los usuarios de los servicios públicos es el cambio cultural, laboral, profesional, técnico y humano que todos anhelamos.

Es importante tener en cuenta la actitud de los servidores públicos para que los servicios sean consistentes y oportunos. Se deberá tener siempre un trato amable, cortés, honesto, responsable y digno con

respecto a los usuarios. De nuestra actitud diaria dependerá que nuestros servicios sean cada día mejores.

Para entenderlo deberemos respondernos algunas preguntas que nos formularemos. Ellas nos darán la respuesta para mejorar nuestra responsabilidad como servidores públicos, la trascendencia de la función que ejercemos y la contribución a la calidad constante de todos los servicios públicos.

CONCEPTO DE SERVICIO PÚBLICO

Un servicio público es aquel que brinda el Estado y está destinado primordialmente, a satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una comunidad (o sociedad) donde estos se llevan a cabo y sobre la cual, dicho Estado gobierna.

¿QUÉ ES LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS?

La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

Como Oficina que coordina la gestión de la calidad de los servicios, es nuestra responsabilidad aportar ideas que puedan dar soluciones y ofrecer caminos alternativos para la resolución de los problemas frecuentes. De algo debemos estar seguros y es que el concepto de servicio público no debe seguir devaluándose y presentando ineficiencias que se utilicen para perjudicar al Estado. Esta tarea es una responsabilidad de todos los integrantes de la Administración Pública, porque implica el compromiso con la comunidad y el asociar la mejora de las condiciones de trabajo, al perfeccionamiento y supervisión social del servicio.

Es importante que consideremos que:

- 1) La calidad es fácil de lograr, porque la hacemos cada uno de nosotros.
- 2) La calidad debe estar presente en todas las actividades de una organización.
- 3) La mejora constante es la base de la calidad en una organización.
- 4) Trabajar con calidad implica trabajar con simpleza, agilidad y eficiencia.
- 5) La cooperación dentro de un trabajo en equipo es el mejor camino para avanzar en la gestión de la calidad.
- 6) Es muy importante tener en cuenta la capacidad de innovar en la búsqueda de una mayor calidad en los servicios públicos.
- 7) El pilar fundamental de una gestión de calidad es la reducción de los costos.

ORIGEN Y DESARROLLO DE LA CALIDAD

La Calidad Total es una estrategia, una forma de hacer las cosas, enfocada a satisfacer las necesidades de los usuarios.

La Calidad Total no solo se refiere al servicio en sí mismo, sino que engloba también el aspecto organizacional y gerencial, tomando a la Unidad y a cada una de las personas que la integran -desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo- como elementos comprometidos con los objetivos, misiones y funciones de dicha Organización.

La Calidad Total es el nivel más alto dentro de la evolución de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. La Calidad Total es un sistema de gestión que está íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que influye sobre las fases de control y aseguramiento de la calidad en las prestaciones.

DESARROLLO DE LA CALIDAD A TRAVÉS DE LA CALIDAD

Toda persona que trabaja en una Unidad de Organización que brinda un servicio público, necesita una visión en la que pueda creer y confiar, una política de logros permanentes donde experimente el desafío de dar diariamente lo mejor de sí a los usuarios, un sentido de trabajo en equipo que lo enriquezca y le muestre el respaldo, que sienta que la calidad y la integridad son inseparables, que en una "sociedad de calidad" la honestidad, la categoría y el principio de dar un valor total por lo que recibimos pueda convertirse en una regla de conducta, porque lo que se inicia como un esfuerzo para mejorar la calidad pueda convertirse en un desarrollo de la calidad total de la vida de la comunidad.

El mejorar la calidad de los servicios públicos es uno de los desafíos más importantes de la Administración Pública. Las pequeñas cosas, los pequeños detalles, definen el estilo con el que se llevarán las grandes cosas. Ellas marcan las diferencias en la atención al usuario y desde el momento en que se aplica, la calidad produce eficiencia.

DESARROLLO DE LA CALIDAD A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es el desarrollo de un conjunto de actividades planificadas que lleva adelante una Unidad de Organización, un grupo de Unidades de Organización o toda la Administración Pública en general, para cumplir con los objetivos de la calidad en sus servicios públicos. Esta actitud exige el compromiso de identificar y cumplir siempre con las exigencias y los requisitos de los usuarios, mejorando constantemente el conjunto de actividades que afectan el desempeño de dicho servicio, otorgando importancia a la identificación de los procesos que se desarrollan en cada Unidad de Organización y que agregan valor al servicio. Se centra en la planificación y en las actividades preventivas y promueve la toma de decisiones basada en información verificable. Requiere que todos los integrantes de la Unidad de Organización conozcan su ámbito de desempeño y su autoridad, para tomar decisiones y actuar, como así también la importancia de sus tareas en el cumplimiento de las políticas y objetivos de la Unidad de Organización y posean la formación adecuada para desarrollar sus tareas con eficacia.

DESARROLLO DE LA CALIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

El desarrollo de la calidad a través de la gestión de calidad total es el estadio más evolucionado de una Administración Pública dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido la Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Calidad en los servicios y esa es la primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas que mejoran el desempeño en los servicios. Posteriormente nace la Calidad continua, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, y que significa un sistema de gestión íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

La obtención de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario interno y externo.

Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la Unidad de Organización (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.

Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.

Involucramiento de los proveedores en el sistema de Calidad Total de la Unidad de Organización.

Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la Unidad de Organización, superando los inconvenientes estructurales que pueden ocasionar dichos procesos.

Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua dentro de una Unidad de Organización e involucra a todos los integrantes de dicha Organización, centrándose en la satisfacción tanto del usuario interno como externo. Si tuviéramos que definir esta filosofía podríamos decir que: Gestión (es la acción que lleva adelante el cuerpo directivo que está totalmente comprometido con la calidad) de la Calidad (los requerimientos del usuario son comprendidos y asumidos con total capacidad por parte de la Unidad de Organización) Total (que incluye a todos los miembros de la Unidad de Organización los cuales están involucrados, incluyendo en algunos casos al usuario y al proveedor, cuando esto sea posible).

LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS.

La Oficina de Calidad de los Servicios de la Provincia de Salta tiene el papel fundamental de apoyar, como facilitadora y coordinadora de un modelo de gestión de calidad, todas aquellas acciones que lleven adelante las Unidades de Organización que la componen, a los fines de alcanzar los resultados pretendidos.

El convencimiento de que el sector público debe tener un papel fundamental en la renovación económica, social y medioambiental -por tratarse del principal protagonista económico que impulsa el crecimiento en la sociedad- es cada vez mayor. La Administración Pública tiene ante sí el reto de mejorar la eficacia, la productividad y la calidad de sus servicios, no obstante, todas estas metas deben alcanzarse con los mismos presupuestos o incluso, en algunos casos, con presupuestos más bajos. De

allí la importancia de que los servicios públicos de la Administración Pública, se brinden con calidad.

Las nuevas modalidades de atención, las tecnologías de la información y la comunicación ayudan a la Administración Pública a enfrentarse a los numerosos retos que se le presentan. Sin embargo, no hay que centrarse en ellas, sino en la utilización de estas tecnologías, conjuntamente con el cambio organizativo y con los nuevos métodos para mejorar los servicios públicos, los procesos democráticos y las políticas públicas.

Las buenas prácticas ya han demostrado en la actualidad que una administración pública ejercida con calidad es sin duda, una manera muy eficaz de prestar los servicios públicos, porque reduce los tiempos de espera y mejora la relación coste/rendimiento, aumenta la productividad y mejora la transparencia y la responsabilidad.

La administración pública debe tender a lograr un enfoque estratégico buscando la consecución de sus objetivos, la implantación eficaz de sus políticas y el desarrollo regional para toda la comunidad en su conjunto. No obstante, introducir la calidad en los servicios públicos de una administración a veces no resulta demasiado fácil, porque para poder ofrecer servicios centrados en el usuario es imprescindible que todas las distintas Unidades de Organización compartan criterios comunes sobre la calidad en los servicios públicos, los asuman con la responsabilidad que merecen y los sostengan en el tiempo. Muy a menudo esta responsabilidad supone un cambio organizativo que requiere la disposición de replantear los modos de trabajo ya establecidos y a veces, esto suele crear resistencia. Se debe conceder mucha importancia a las Unidades de Organización que trabajan con calidad, porque deben ser consideradas como la mejor manera posible de lograr que dichas administraciones sean más eficientes y contribuyan enteramente con la estrategia de sus políticas a través de nuevos y mejores servicios públicos para con los ciudadanos.

Las administraciones públicas se enfrentan a los desafíos que suponen los cambios que se producen a su alrededor, los cuales abarcan desde las principales tendencias sociales y económicas hasta las expectativas crecientes de lograr unos servicios de mayor calidad para los ciudadanos. Al mismo tiempo deben hacer frente a unos presupuestos más ajustados y a las exigencias de sus propios trabajadores.

El sector público tiene ante sí el reto de adoptar un papel clave en la modernización de la economía y de la sociedad, de modo que ambas sean más dinámicas, con un crecimiento sostenible y capaz de crear más y mejores empleos, a la vez que facilitar una mayor cohesión social. Es también el principal suministrador de servicios para las empresas e influye sobre la capacidad de éstas para competir. Asimismo, ofrecen servicios a los ciudadanos, proporcionándoles educación, salud, trabajo y seguridad. A los que se les agrega las obligaciones que imponen a las empresas y a los ciudadanos tales como la Seguridad Social, la obligación de presentar informes medioambientales y la recaudación de los impuestos.

El sector público también tiene una influencia clave en las condiciones de los factores de producción, como el caso de la oferta de trabajadores cualificados gracias al sistema educativo. Hacer que las actividades del sector público resulten más eficientes (reducir el papeleo) y más eficaces (accesibles, cómodas para el usuario, seguras y con un objetivo definido), impulsará el crecimiento económico de la economía en general. También se espera que la Administración Pública esté preparada para los desafíos que surjan en el futuro.

Cada día los ciudadanos se van acostumbrando a que el sector privado les ofrezca unos tiempos de respuesta cada vez más rápidos y unos servicios con mayor calidad. Ahora bien, también esperan que el sector público se comporte del mismo modo. A veces los procedimientos con demasiados trámites, lentos, con largas colas y el tener que darle a la administración una información que ya tiene, son prácticas cada vez más criticadas en todas administraciones del mundo. Con la gestión de la calidad, se espera que la prestación de los servicios públicos sea cada vez más rápida, eficiente y cómoda para el usuario, más personalizada y se adapte a las necesidades de cada individuo.

El sector público, al igual que el resto de la economía, se enfrenta al desafío de reaccionar ante los nuevos avances tecnológicos. En concreto, en lo que respecta a la tecnología de la información y de la comunicación, se han hecho posible nuevas formas de participación.

Los logros actuales en lo relativo a los servicios públicos en línea se basan en estudios realizados en el pasado. Para que el sector público resulte más activo en la configuración de la sociedad del conocimiento, es necesario potenciar la innovación y la investigación. Más allá del desafío

que supone crear una administración pública moderna, existen también otros retos institucionales para el sector público tales como:

Las obligaciones del servicio público generalmente son no excluyentes. Todos los ciudadanos necesitan de sus servicios, independientemente de su preparación, capacidades, ingresos o localización geográfica. Contrariamente al sector privado, el sector público no puede escoger a sus usuarios. (Por otro lado las empresas privadas esperan obtener los servicios públicos a un precio más conveniente y de mejor calidad, para poder seguir siendo competitivas).

Un buen servicio público no tiene fronteras y será reconocido siempre en cualquier lugar que se lo ofrezca. En contraposición, un mal servicio público nunca tendrá futuro y será recordado como una mala experiencia vivida.

Tal vez muchos sepan lo que es un servicio, pero pocos recuerden su definición.

Podríamos aquí recordar ¿qué es un servicio?:

Es el conjunto de acciones, actitudes e interacciones personales diseñadas para satisfacer las necesidades y los deseos de los usuarios.

Pero ¿cuál es el atributo universal de un servicio público?

El principal atributo universal de un servicio público es la calidad.

A veces es necesario hacernos preguntas para poder evaluar cómo se están prestando los servicios, para ello podríamos interrogarnos:

- 1)¿Cuáles son nuestros servicios?
- 2)¿Cómo los ofrecemos y cómo los recibe el usuario ?
- 3)¿Qué es lo que el usuario recibe ?
- 4)¿Qué es lo que realmente necesita recibir el usuario ?

5)¿Soy en Servidor Público de Calidad ?

6)¿Contribuye mi trabajo al bien común ?

Si no estamos conformes con las respuestas que damos entonces es necesario que tengamos un cambio de actitudes:

Desde el momento en que una persona solicita un servicio y hasta que es atendida, se presentan una serie de sucesos que se encadenan cronológicamente, dando como resultado, ante los ojos del usuario, una experiencia total del servicio.

1º) Llega a las instalaciones de la Unidad de Organización donde se presta el servicio.

2º) Recepción.

3º) Ingresa a la oficina correspondiente

4º) Desarrollo del trámite.

5º) Resultados obtenidos.

6º) Atención recibida.

7º) Finalización del trámite.

El análisis de la calidad del servicio no implica necesariamente contacto humano. El usuario experimenta la calidad del servicio desde que se acerca a las instalaciones de la Unidad de Organización que lo brinda.

Cuando el usuario toma contacto con un servicio público, se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

¿Hay estacionamiento ?..... ¿Hay suficientes lugares?

¿Se puede encontrar fácilmente la entrada?

¿El sitio es limpio, agradable, etc.?

¿Hay señalamientos ?... ¿Son fáciles de leer y entender?

Si así está todo antes de llegar a recibir el servicio;

¿Cómo será cuando me encuentre allí?

¿Cómo descubrir la realidad de nuestra Unidad de Organización?

En tanto nosotros, como servidores públicos debemos saber:

1. Mirar a través de los ojos de los usuarios, el servicio que estamos brindando a través de la Unidad de Organización. (Empatía)
2. Evitar racionalizar o buscar excusas. (Responsabilidad)
3. Identificar todos los puntos de encuentro posibles. (Visión)
4. Hacer esta labor entre todos los integrantes de la Unidad de Organización. (Comunicación)

Todos los momentos dedicados al análisis de la atención de los servicios públicos son importantes y debe haber un esfuerzo permanente por detectar los errores y cuidar los servicios que funcionan correctamente, pero no siempre es tan fácil como parece y algunos tienen un impacto crítico sobre la percepción del usuario.

Los momentos de análisis se deben dar aún antes de solicitar el servicio. Cuando no se sabe analizar la calidad que se brinda en un servicio público, el servicio puede verse fuertemente afectado.

Un buen servicio se percibe cuando las expectativas del usuario se atienden en forma oportuna, eficaz y transparente.

Un mal servicio, se percibe cuando el servidor público no cumple eficiente y eficazmente con su trabajo o actúa en beneficio propio.

El Servidor Público brinda servicios al usuario como trabajador del Gobierno.

El sistema de control: Evalúa la calidad y transparencia de la gestión pública: Servicio, Información, Reglas e Incentivos.

El Gobierno emplea servidores públicos y evalúa su desempeño.

Los usuarios de los servicios pagan los servicios que brinda el Gobierno.

¿Qué implica la calidad en el servicio?

Implica que los usuarios evalúan el servicio que reciben a través de la suma de seis factores diferentes que son:

1-Satisfacer las necesidades del usuario contribuyendo para su beneficio, de acuerdo con sus expectativas.

2-Elementos tangibles (que se pueden observar).

3-Cumplimiento de Promesas.

4-Actitudes y Espíritu de Servicio.

5-Competencia del Personal.

6-Empatía. Es decir, poniéndonos en el lugar del usuario (Facilidad de contacto; Comunicación; Gustos y Necesidades).

Centrarse en el usuario es el punto de partida para diseñar estrategias y sistemas y saber encontrar al personal idóneo para operar estos elementos.

Este enfoque es la clave para cualquier acción interna:

Es el modelo para la toma de decisiones futuras sobre la organización.

Debe estar enfocada a la satisfacción del usuario, debe ser conocida por todos los miembros de la organización y promovida por la Dirección.

La estrategia del servicio se construye sobre la información de las características, deseos y necesidades de los usuarios.

Los servidores públicos de todos los niveles de la institución deben saber, entender y comprometerse a cumplir la promesa de servicio.

Todo el personal de la Unidad de Organización, (desde el nivel directivo hasta la gente que entrega los servicios), debe capacitarse para realizar sus funciones dentro del sistema que establece la forma de trabajo en la organización.

Todo servidor público debe ser honesto, íntegro, eficaz y comprometido a producir resultados así como respetuoso, respetable y enfocado a las necesidades de la sociedad.

Valores positivos y espíritu de servicio.

Cualidades de los buenos prestadores de servicios: actitudes positivas, disponibilidad y abierto al aprendizaje, iniciativa y flexibilidad.

Conductas que afectan la calidad del servicio: desconocimiento de procedimientos internos, apatía, rebotar solicitudes, miedo al error, falta de criterio, indolencia, desmotivación, falta de comunicación.

Actitudes que favorecen la calidad del servicio: compromiso social, orgullo por el trabajo, subsidiaridad, solidaridad, espíritu de servicio.

Principios para prestar servicios de calidad:

Los usuarios son lo más importante para toda institución.

Los usuarios no dependen de nosotros; nosotros dependemos de ellos.

Los usuarios no son una interrupción en nuestro trabajo; son el propósito de nuestro trabajo.

Los usuarios nos hacen un favor cuando nos buscan; nosotros no les hacemos un favor cuando los atendemos.

Los usuarios son parte de nuestra institución; no son personas extrañas.

Los usuarios no son fríos datos estadísticos ni muchos menos, cosas; son personas con sentimientos, emociones y dignidad semejantes a nosotros:

- Con los usuarios no se debe discutir ni litigar.
- Los usuarios son la razón principal de nuestro trabajo.
- Los usuarios son la sangre que da vida a nuestra institución.
- Los usuarios se merecen trato cortés, amable y atento.

CAPÍTULO II:

Calidad y receptividad.

La Administración Pública como organización prestadora de servicios.

Importancia de la calidad en Unidades de Organización prestadoras de servicios.

Definición de la calidad de los servicios.

Medición de la calidad de un servicio.

CALIDAD Y RECEPTIVIDAD:

Cuando hablamos de calidad y receptividad estamos hablando del nexo que existe entre brindar un buen servicio y la buena atención (a través de su capital humano) que dicho servicio brinda al usuario. Esto significa que no sólo se debe brindar un buen servicio, sino facilitar la accesibilidad de los usuarios a los servicios prestados. De nada sirve un servicio eficiente si no se puede acceder a quienes lo brindan, o si cada vez que se accede, el trato es displicente. Todo servicio de calidad debe brindar receptividad al usuario. A veces una tecnología de calidad brinda excelencia en la prestación técnica, pero en el aspecto humano no existe receptividad. Por lo tanto ese servicio carecerá de calidad. Un servicio de calidad, no sólo debe ser excelente en su prestación, sino que debe serlo en el trato humano, el cual deberá ser además, amable, eficiente y correcto. (Un ejemplo trivial puede ser de utilidad para explicar este caso: Alguien de nosotros es invitado a una fiesta en una casa espectacular, pero al llegar nos damos cuenta que sus dueños son antipáticos, malhumorados y nada hospitalarios, la velada en ese caso se verá deslucida y no veremos la hora de marcharnos, porque hemos experimentado que no hemos sido bien recibidos). Con un servicio tecnológicamente sin errores sucede lo mismo. Si su capital humano no es receptivo, el servicio quedará deslucido y desvalorizado.

Mejorar la eficacia personal de los empleados y potenciar su capacidad de organización, comunicación e información, mejorará el servicio en todos los aspectos, contribuirá al desarrollo de una mejor imagen de la Unidad de Organización y nos llevará a reflexionar sobre las misiones, funciones y formas de actuar del personal que atiende a los usuarios.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ORGANIZACIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS.

El crecimiento de los Estados en general ha supuesto que las Administraciones Públicas se hagan cargo de la prestación de una diversidad de servicios, pasando de una primera etapa cuantitativa (para satisfacer las demandas del conjunto de los usuarios), a otra cualitativa (para conseguir más financiación y aumentar su prestigio), la cual redundará

en la búsqueda de una mayor calidad para sus servicios. Al hablar de calidad estamos hablando de una mayor operatividad, efectividad y responsabilidad social. Para lograr alcanzar estas metas, la evaluación es el único camino posible, ya que no se puede mejorar lo que no se conoce, y porque además, ofrece la posibilidad de participar y mejorar, al conocer en profundidad la realidad de las Organizaciones que la integran y que son prestadoras de los servicios, proporcionando a los usuarios una mayor información sobre la Unidad de Organización.

A partir de los resultados obtenidos por las evaluaciones, se podrán establecer planes de mejora o de calidad que producirán cambios profundos en la forma de gestionar las Organizaciones, ya que cada Unidad de Organización pasará a utilizar la información que le brinda su evaluación como el motor de su gestión. La importancia de la evaluación radica en que mejora el funcionamiento de las Organizaciones, ayuda a la creación de nuevas ideas y soluciones y fomenta la competencia por los recursos materiales y humanos.

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN UNIDADES DE ORGANIZACIÓN PRESTADORAS DE SERVICIOS:

Las Unidades de Organización se manifiestan de manera sustancialmente distinta a como lo venían haciendo en el siglo pasado, como un instrumento primordial para desarrollar la democracia, garantizar la participación de todos los interesados en los procesos de toma de decisiones públicas y asegurar el progreso de la sociedad en su conjunto y de los ciudadanos en particular.

Hoy la Administración Pública presta servicios públicos concretos en el marco de amplias políticas generales, persiguiendo que las prestaciones se adapten a cada necesidad en particular y que, en determinados casos, potencien la igualdad de las oportunidades de las personas, para que todas ellas alcancen con plenitud el goce de los derechos y libertades fundamentales que la Constitución, los tratados internacionales y las leyes les reconocen.

En su nueva concepción ideológica como Organizaciones cercanas a sus ciudadanos y prestadoras de servicios, las Administraciones ajustan sus funciones a principios y criterios generales y comúnmente aceptados,

tales como los de transparencia, eficacia, eficiencia, participación, economía, celeridad, prevención, responsabilidad y universalidad, cualidades todas ellas, que se encuadran dentro de la política de calidad con que se desea trabajar en la gestión de los servicios.

Las principales Administraciones Públicas en sus diversos niveles institucionales comunitarios, estatal, provincial y municipal, han realizado un considerable esfuerzo en los últimos años para modernizar sus estructuras, ordenar y actualizar sus funciones y adoptar un modelo de gestión de la calidad que le permita satisfacer a los usuarios de sus servicios. En este auge de una nueva Administración moderna, no limitada sólo a la introducción de nuevas tecnologías, adquieren especial relevancia, por un lado, la reorganización de las Administraciones, así como por la gestión de la calidad que llevan adelante.

La Provincia de Salta no podía quedar al margen de estas corrientes de modernización y mejora de la calidad de sus servicios. Consciente de este nuevo reto, se hace necesaria la articulación coherente de las principales metodologías y técnicas para la evaluación, especialmente la autoevaluación por las propias Unidades de Organización. Todo ello dirigido no sólo a la obtención de evaluaciones consideradas como un fin en sí mismas, sino como un medio para introducir las mejoras de la calidad que se consideren necesarias.

DEFINICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS:

La calidad de los servicios públicos podría ser conceptualizada como el nivel adecuado y acorde que debe brindar un servicio cumpliendo con las necesidades y expectativas del usuario al que se le presta dicho servicio. .

Todo servicio público debe brindarse con calidad, es decir debe realizarse de forma correcta y eficiente, coincidentemente satisfaciendo las necesidades y expectativas del usuario que los utiliza.

Toda calidad de un servicio público debe poder evaluarse, del mismo modo que puede evaluarse dicho servicio, porque si público es el servicio, pública deberá ser también la evaluación de su calidad.

La mejora de la calidad pasa por la evaluación sistemática de la misma. Y mejorar la calidad de un servicio público significa mejorar los procesos del mismo en cada una de sus fases, adaptándolo a las condiciones de eficiencia y buen desempeño que supone la correcta prestación del tal servicio.

MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE UN SERVICIO

La evaluación de la calidad en un servicio público no se impone, es el reflejo de una cultura que se adquiere en cada Administración Pública o en cada Unidad de Organización y se desarrolla conforme a la gestión de calidad implementada. Cada Unidad debe entender cuándo es el mejor momento para llevarla a cabo, sobre qué concreta área material y conforme al modelo, comúnmente aceptados, que considere más adecuado a su realidad organizativa, sin que en este punto existan métodos imperativos o cerrados.

La evaluación, ya sea en sus modalidades de autoevaluación y evaluación general, tiene la consideración de instrumento objetivo de las políticas públicas que desarrollen las Unidades de Organización y la Administración Pública respectivamente.

La evaluación de la calidad de los servicios públicos, en sus distintas modalidades, ya comentadas, de autoevaluación, incluidas las conocidas como cartas de servicios, o de evaluación externa. Un elemento es común a todas las evaluaciones: su voluntariedad. Así, la evaluación de las políticas públicas podrá realizarse acudiendo a la propia evaluación o a la evaluación externa por un órgano de naturaleza pública. La evaluación de la calidad de los servicios públicos admite, en su modalidad más elemental de autoevaluación, la aplicación de las cartas de servicio, cuya utilización se ha extendido entre las Administraciones públicas y que se entienden como el documento administrativo a través del cual la Administración informa a los ciudadanos de sus servicios e incorpora voluntariamente compromisos que aseguren su prestación e indicadores de seguimiento; y también admite, según se quiera optar por una mayor complejidad, modelos instaurados en el ámbito donde se desempeñan, como el Modelo Provincial de Calidad de la Provincia de Salta, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública y el Modelo Europeo, o cualquier otro método homologable que recoja suficientemente la opinión de los usuarios, su grado de satisfacción y programas de mejora.

El sistema de medición de la calidad incorpora también la promoción de méritos o premios de calidad como medio de reconocimiento social a las Unidades de Organización y entidades dependientes de la Administración Pública que se distinguen en la mejora del servicio ofrecido a los ciudadanos.

¿Por qué es importante la medición de la calidad de un servicio público?

1. La evaluación de la calidad de los servicios públicos es importante porque supone la adopción y aplicación de modelos comúnmente aceptados, que permitan la comparación de sus resultados entre las distintas unidades administrativas o Administraciones Públicas y el intercambio de experiencias.
2. De este modo la evaluación será integral y objetiva, se basará en evidencias, y sus resultados, conclusiones y áreas de mejora serán públicos.
3. La calidad de los servicios públicos podrá ser determinada por la relación existente entre los resultados que se desean obtener, los que efectivamente se consiguen, los que esperan los ciudadanos usuarios de los servicios públicos de que se trate y lo que define la legislación vigente en cada materia.
4. La medición de la calidad nos permitirá prever la fijación de los compromisos asumidos y la de sus correspondientes indicadores.

Capítulo III:

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA PROVINCIA DE SALTA.

El Modelo de Gestión hacia la Calidad de los Servicios Públicos está compuesto por treinta técnicas de calidad para mejorar los servicios públicos. Calidad que comprende la totalidad de características de un servicio y que le confieren la aptitud de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los ciudadanos. Es el nivel de calidad que el Estado, titular

del servicio, tiene para ofrecer a sus usuarios, reúne los siguientes atributos.

TÉCNICA 1: Sistema para la Recepción de Quejas, Reclamos y Sugerencias.-

TÉCNICA 2: Cartas de Servicios y Actualización.-

TÉCNICA 3: Autoevaluación.-

TÉCNICA 4: Codificación de la Normativa.-

TÉCNICA 5: Sistema de Detección de Errores.-

TÉCNICA 6: Planificación Operativa.-

TÉCNICA 7: Indicadores de Gestión.-

TÉCNICA 8: Sondeos de Opinión.-

TÉCNICA 9: Capacitación en Gestión de Calidad.-

TÉCNICA 10: Identificación de Oficinas Públicas.-

TÉCNICA 11: Identificación de los Agentes Públicos.-

TÉCNICA 12: Manuales de Misiones y Funciones.-

TÉCNICA 13: Manuales de Procedimientos.-

TÉCNICA 14: Programas de Fomento.-

TÉCNICA 15: Acciones de Protección del Ambiente.-

TÉCNICA 16: Análisis de los Costos de la no calidad.-

TÉCNICA 17: Inventario de Procesos.-

TÉCNICA 18: Estándares de Procesos.-

TÉCNICA 19: Cumplimiento de las Normas de Medicina, Higiene y Seguridad en el Trabajo.-

TÉCNICA 20: Encargado de Calidad dentro de la Unidad de Organización.-

TÉCNICA 21: Habilitación o Mantenimiento de Accesos a la Administración.-

TÉCNICA 22: Planes para el Trabajo.-

TÉCNICA 23: Trabajos en Equipo.-

TÉCNICA 24: Elaboración de una Guía de Mejora Continua.-

TÉCNICA 25: Informatización de los Procesos.-

TÉCNICA 26: Control de la Demora.-

TÉCNICA 27: Difusión de los Servicios.-

TÉCNICA 28: Determinación de los Índices de Percepción de Calidad de los Servicios.-

TÉCNICA 29: Decálogo de los Derechos de los Ciudadanos.-

TÉCNICA 30: Evaluación Global de la Administración.-

Capítulo IV

Herramientas para la gestión de la calidad

Herramientas para la mejora y resolución de problemas

Herramientas para la planificación

Herramientas para el control

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Cada vez que hablemos de un proceso de mejora de la calidad que nos conduzca hacia la excelencia en la prestación de los servicios, es necesario recordar las diversas herramientas con las que podemos contar para ordenar, medir, comparar y estructurar la información, de modo tal que nos permitan generar nuevas ideas y resolver los diferentes problemas que se vayan presentando. Las herramientas para la gestión de la calidad que a continuación se exponen son las más utilizadas habitualmente y se pueden aplicar en cada una de las fases y etapas de cualquier proceso de mejora continua y que servirá para: Identificar y/o detectar problemas. Analizar los problemas y sus causas. Tomar decisiones y seleccionar otras alternativas. Evaluar, controlar y realizar el seguimiento de acciones realizadas.

Ejemplo de algunas herramientas para la gestión de la calidad:

1- Análisis de Coste- Beneficio:

Un análisis de coste-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costes. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en Proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada.

Cómo interpretar un análisis de coste-beneficio: Aunque no es una ciencia exacta, se trata de un sistema muy útil para identificar todos los costes y beneficios que se esperan de una solución propuesta. Dado que la cuantificación económica no resulta fácil en ocasiones, la pregunta a formularse debería ser :¿Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos? en vez de ¿Qué solución es la más barata?. Además, incluso una solución con una relación de coste-beneficio óptima puede desestimarse a causa de otros factores más importantes.

Cómo elaborar un análisis de coste-beneficio:

1. Estimar los costes de inversión.
2. Estimar los costes operativos adicionales anuales.
3. Estimar los ahorros de costes anuales.
4. Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas eliminan.
5. Evaluar la satisfacción del cliente eliminando las alternativas que lo reduzcan.
6. Calcular los costes operativos anuales netos.
7. Calcular los costes anuales de los costes de inversión.
8. Calcular los costes totales anuales (suma de los anteriores).
9. Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia.

2 - Análisis de Pareto

El análisis de Pareto es una comparación ordenada de factores relativos a un problema. Esta comparación nos va a ayudar a identificar y

enfocar los pocos factores vitales diferenciándolos de los muchos factores útiles. Esta herramienta es especialmente valiosa en la Asignación de prioridades a los problemas de calidad, en el Diagnóstico de Causas y en la Solución de las mismas.

Cómo interpretar un análisis de Pareto: El objetivo es utilizar los hechos para encontrar la máxima concentración de potencial de mejora con el mínimo número de soluciones, separando los pocos elementos pero vitales relativos al problema, de los muchos y útiles. El equipo responsable del proyecto identificará los elementos vitales mediante el porcentaje acumulado del total, que nos dirá qué elementos (pocos) contribuyen en el problema en un alto porcentaje. Normalmente, este bajo número de elementos, sobre el 20%, constituirá aproximadamente un 80% del problema. La solución se focaliza entonces en estos pocos elementos, pero vitales, separados del resto por un Punto de Inflexión en el gráfico lineal del porcentaje acumulado del total. Cómo elaborar un análisis de Pareto:

1. Cuantificar los factores del problema y sumar los efectos parciales hallando el total.
2. Reordenar los elementos de mayor a menor.
3. Determinar el % acumulado del total para cada elemento de la lista ordenada.
4. Trazar y rotular el eje vertical izquierdo (unidades).
5. Trazar y rotular el eje horizontal (elementos).
6. Trazar y rotular el eje vertical derecho (porcentajes).
7. Dibujar las barras correspondientes a cada elemento.
8. Trazar un gráfico lineal representando el porcentaje acumulado.
9. Analizar el diagrama localizando el "Punto de inflexión" en este último gráfico.

3 - Diagrama del Árbol

Un diagrama de árbol es un método gráfico para identificar todas las partes necesarias para alcanzar algún objetivo final. En mejora de la calidad, los diagramas de árbol se utilizan generalmente para identificar todas las tareas necesarias para implantar una solución.

Cómo interpretar un diagrama de Árbol: Han de realizarse dos preguntas importantes para cada rama de un diagrama de árbol: ¿garantizará la realización de todas las actividades que figuran a la derecha de un rectángulo concreto que se alcance el objetivo que contiene dicho rectángulo?, y ¿son necesarias todas las actividades que figuran a la derecha de un rectángulo concreto para alcanzar con éxito ese objetivo? Habrá que tener en cuenta los errores más comunes que se suelen cometer, como son omitir una tarea importante, llevar a cabo tareas innecesarias o no utilizar los resultados para el seguimiento y aseguramiento de que se realiza el trabajo convenientemente. Para evitar dichos errores, nos apoyaremos en otras herramientas, como la tormenta de ideas, el diagrama de flujo o la matriz de planificación.

Cómo elaborar un diagrama de Árbol

1. Escribir el objetivo principal en el extremo izquierdo de un papel amplio.
2. Subdividir y separar el objetivo principal en objetivos secundarios.
3. Continuar subdividiendo o separando, identificando y relacionando otros objetivos.
4. Garantizar una relación directa causa-efecto entre un subtítulo y sus divisiones.
5. Confirmar que alcanzando todas las submetas y tareas se logra el objetivo principal

4 - Diagrama de Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

Cómo interpretar un análisis de coste-beneficio: El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables. Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante.

Cómo elaborar un análisis de coste-beneficio:

1. Definir claramente el efecto o síntoma cuyas causas han de identificarse.
2. Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole.
3. Usar Brainstorming o un enfoque racional para identificar las posibles causas.
4. Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°.
5. Añadir sub-causas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
6. Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema).
7. Comprobar la validez lógica de la cadena causal.
8. Comprobación de integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

5 - Diagrama de Dispersión

Un diagrama de dispersión es una representación gráfica de la relación entre dos variables, muy utilizada en las fases de Comprobación de teorías e identificación de causas raíz y en el Diseño de soluciones y mantenimiento de los resultados obtenidos. Tres conceptos especialmente destacables son que el descubrimiento de las verdaderas relaciones de causa-efecto es la clave de la resolución eficaz de un problema, que las relaciones de causa-efecto casi siempre muestran variaciones, y que es más fácil ver la relación en un diagrama de dispersión que en una simple tabla de números.

Cómo interpretar un Diagrama de Dispersión: El análisis de un diagrama de dispersión consta de un proceso de cuatro pasos, se elabora una teoría razonable, se obtienen los pares de valores y se dibuja el diagrama, se identifica la pauta de correlación y se estudian las posibles explicaciones. Las pautas de correlación más comunes son correlación fuerte positiva (Y aumenta claramente con X), correlación fuerte negativa (Y disminuye claramente con X), correlación débil positiva (Y aumenta algo con X), correlación débil negativa (Y disminuye algo con X), correlación compleja (Y parece relacionarse con X pero no de un modo lineal) y correlación nula (no hay relación entre X e Y). Errores comunes son no saber limitar el rango de los datos y el campo de operación del proceso, perder la visión gráfica al sintetizarlo todo en resúmenes numéricos, etc.

Cómo elaborar un Diagrama de Dispersión:

1. Obtener tabla de pares de valores con valores máximos y mínimos de cada variable.
2. Situar la causa sospechada en el eje horizontal.
3. Dibujar y rotular los ejes horizontales y verticales.
4. Trazar el área emparejada usando círculos concéntricos en pares de datos idénticos.
5. Poner título al gráfico y rotular.

6. Identificar y clasificar el modelo de correlación.
7. Comprobar los posibles fallos en el análisis

6 - Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos a realizar para producir un cierto resultado, que puede ser un producto material, una información, un servicio o una combinación de los tres. Se utiliza en gran parte de las fases del proceso de Mejora Continua, sobretodo en Definición de proyectos, Diagnóstico, Diseño e Implantación de soluciones, y Mantenimiento de las mejoras. Para elaborar un diagrama de flujo se utilizan diversos símbolos según el tipo de información que contengan (proceso, decisión, base de datos, conexión, etc.).

Cómo interpretar un Diagrama de Flujo: Existen dos niveles de interpretación, comprensión del proceso y mejora del mismo. La mejor manera de adquirir conocimiento sobre un proceso en curso es recorrer el proceso representado en el diagrama de flujo, paso a paso, siguiendo el flujo indicado por las flechas. Por esto, y dado que los equipos de mejora suelen estar constituidos por representantes de departamentos que sólo conocen en profundidad una de las partes del proceso, es recomendable plantearse como primer objetivo el de adquirir un mejor conocimiento común completo del proceso en su conjunto. El error más común es no documentar el proceso real o no actualizarlo.

Cómo elaborar un Diagrama de Flujo:

1. Discutir la utilización del diagrama de flujo.
2. Decidir sobre el resultado de la sesión
3. Definir los límites del proceso, identificando el primer y último paso necesarios.
4. Documentar cada paso secuencialmente.
5. En puntos de decisión o bifurcación escoger una rama.

6. Seguimiento del proceso desconocido, tomar nota y continuar.
7. Repetir los pasos 4, 5 y 6 hasta alcanzar el último paso del proceso.
8. Retroceder y trazar el diagrama de las otras ramas siguiendo el mismo proceso.
9. Revisión completa sin omitir pequeños bucles o casos especiales.
10. Decidir cómo rellenar aquellas partes del proceso que no son bien conocidas.
11. Analizar el diagrama una vez seguros de que el diagrama está completo.

7 - Tormenta de Ideas

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de Identificación y definición de proyectos, en Diagnóstico y Solución de la causa.

Cómo interpretar una tormenta de ideas: La tormenta de ideas (también llamada Brainstorming) es, ante todo, un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema. Es un medio de aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios. Los errores más comunes son utilizar este tipo de generación de ideas como un sustituto de los datos y la mala gestión de las sesiones, ya sea a causa del dominio de una sola o unas pocas personas en la presentación de ideas o por la incapacidad del grupo para no juzgar ni analizar hasta que la lista de ideas se termine. Es muy recomendable seguir unas reglas prácticas de procedimiento:

1. Los participantes harán sus aportaciones por turno.
2. Sólo se aporta una idea por turno.

3. Si no se da una idea en un turno, se tiene otra oportunidad en la siguiente vuelta.
4. No se dan explicaciones sobre las ideas propuestas.

Cómo realizar una tormenta de ideas:

1. Redactar el objeto de la tormenta de ideas o brainstorming.
2. Preparación del Brainstorming (comunicación del objetivo, material,...)
3. Presentar las cuatro reglas conceptuales: ninguna crítica, ser no convencional, cuantas más ideas mejor y apoyarse en otras ideas.
4. Preparativos ("calentamiento").
5. Realizar la tormenta de ideas, con el objetivo de la sesión y las ideas que van surgiendo escritas en lugar visible, y finalizando antes de que se note cansancio.
6. Procesar las ideas.

HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

Las herramientas mencionadas en el punto precedente ayudarán a controlar, mejorar o resolver los problemas que a diario se presentan en una Unidad de Organización. Un problema es una situación que deseamos cambiar. Por lo tanto los pasos adecuados para su resolución serán:

- 1- Identificar el problema. (Para comenzar)
- 2- Definir y diagnosticar el problema. (Condición actual y deseada)

La definición del problema deberá ser: Específica (explicará claramente qué está mal). Observable (describirá la evidencia de

la situación). Medible (indicará el alcance en términos cualitativos) y Manejable (el problema podrá ser resuelto con los recursos humanos disponibles y en un tiempo razonable).

3- Identificar las causas del problema:

¿Por qué se produce? ¿Quién está afectado? ¿Dónde ocurre? ¿Cuándo ocurre? ¿Qué sucede cuando ocurre el problema? ¿Con qué frecuencia se produce?

4- Buscar las acciones correctoras que permitan resolver la situación problemática.

5- Diseñar y aceptar la solución siempre y cuando lo que se ha diseñado y elegido sea la solución.

6- Evaluar la solución implantada en un periodo de tiempo determinado. Si hemos logrado dar solución al problema, quedará definitivamente implantada.

HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

Las Unidades de Organización avanzan constantemente en el camino de la mejora continua. Sus planes de mejoras son la base de dicha gestión y sus proyectos, los pasos por donde se avanza hacia la realización de la misma. La planificación deberá ser coordinada basándose en los proyectos que se hayan comprometido realizar en la Unidad de Organización. Por lo tanto la descripción correcta de un proyecto es de gran utilidad en el marco de referencia para entender las tendencias de planificación de las Organizaciones.

No todas las organizaciones son iguales - porque cada una funciona de una determinada manera- y tampoco lo son las necesidades de los usuarios de sus servicios. Por tal motivo es importante afrontar la puesta en marcha de las herramientas anteriormente mencionadas con sus aplicaciones y que requieren de un minucioso estudio en cada caso. La implementación de estas herramientas deberá ser convenientemente planificada. Sólo tras un detallado estudio de los objetivos, misiones y

funciones de la Organización se podrá realizar una buena planificación que incluya la Autoevaluación, y por sobre todo, tendrá que tener el apoyo sólido de la dirección y una actitud comprometida de todo su personal para poder enfocarse en el proyecto de mejorar la calidad en el servicio público que brinda.

Toda mejora o cambio que se lleve adelante deberá estar diseñado específicamente para mejorar los procesos y servicios y deberán ser evaluados y actualizados de forma constante, siempre que sea necesario. Si un servicio es deficitario no se debe mantener. Y la mejor manera de detectar su conveniencia es recibiendo el feedback permanente de los usuarios del mismo.

Para realizar una buena planificación de la organización es importante conocer en primer lugar el punto en el que se encuentra la organización en lo que respecta a la calidad de sus servicios, cómo los ofrece a sus usuarios, qué desean éstos y qué necesitan. Lo primero que hay que hacer es conocer y comprender a la organización y a la comunidad a la que sirve. Cada organización es distinta, ya que sirve a las necesidades de usuarios diferentes. Una vez conocidas las necesidades de los mismos, se puede realizar una tormenta de ideas para llegar a formular un plan que conduzca a la implementación de la calidad en sus servicios. Mirar otras organizaciones y copiar ideas, sigue siendo una buena estrategia para implementar los servicios de modo que puedan servir mejor a tus usuarios y llegar a los potenciales máximos de su rendimiento. Pero recuerda: no siempre las ideas exitosas de otras organizaciones son las más adecuadas para la organización donde tú te desempeñas. Para que no cometas el error de planificar, implementar y olvidarte, es necesario implementar una mejora continua que permita evaluar anualmente el servicio que brinda la organización para detectar cuáles siguen siendo los procesos relevantes para tener en cuenta y mejorarlos para beneficio de nuestros usuarios. La participación del usuario es clave, ¿se contó con él en la creación del servicio?, ¿se sigue contando con su opinión en la autoevaluación? ¿Participan todos los empleados de la organización en la mejora continua y en los procesos de revisión para la autoevaluación?

Existen dos clases de planificación: La estratégica y la operativa.

La planificación estratégica se realiza a largo plazo. Plazo en el cual se establece qué hacer y cómo hacerlo. Se pone el acento en que la organización permanezca en el tiempo, en los proyectos a largo plazo y jamás se pierde de vista la misión, visión y función de la organización, sus valores, sus objetivos y sus planes.

La planificación operativa se realiza a corto y mediano plazo. Plazo en el cual, también se establece, qué hacer y cómo hacerlo, pero cuándo, con quién, con qué y dónde. Se coloca el acento en lo cotidiano, en un plan, programa o proyecto específico que se va supervisando permanentemente y que incluye objetivos, metas, actividades, plazos y responsables.

Las dos planificaciones son esenciales para la organización.

La planificación estratégica mejora la calidad de toda la organización porque produce ventajas y beneficios al trabajar con eficiencia, eficacia y responsabilidad, aprovecha al máximo todos los recursos, esto redundará en una mejor calidad de los servicios que se brindan y una mayor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. La base de todo radica en haber definido la visión, misiones y funciones y en haber realizado una planificación de los objetivos que redundará positivamente en el desempeño específico de la organización. ES UNA PLANIFICACIÓN QUE PERMITE PENSAR EN EL FUTURO, IMAGINAR NUEVAS OPORTUNIDADES PARA NUESTRA ORGANIZACIÓN, ESTAR ATENTOS A LAS AMENAZAS QUE PUEDAN SURGIR Y QUE PUEDEN PRODUCIR UNA MERMA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAMOS, QUE ENFOCA EN EL CAMINO CORRECTO LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ORIENTA DE MODO EFICIENTE EL RUMBO DE LA ORGANIZACIÓN, FACILITANDO TODAS LAS ACCIONES INNOVADORAS QUE POSIBILITEN CONTINUAR TRANSITANDO POR EL CAMINO DE LA MEJORA CONTINUA.

LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA PERMITE PENSAR EN NUESTRO TRABAJO COTIDIANO, ORGANIZAR EL DÍA A DÍA, ESTAR ATENTOS A LAS DEMANDAS DE NUESTROS CLIENTES Y RESOLVERLAS.

La planificación estratégica nos permitirá siempre enfrentar en positivo los problemas que surgen dentro de la organización. Es un modo premeditado y ordenado de enfrentar los problemas que se presentan, procurando solucionarlos y brindando un ambiente adecuado para afrontar

nuevas decisiones, anticipándose a los posibles nuevos requerimientos de los usuarios.

La planificación operativa también nos permite enfrentar positivamente los problemas cotidianos, pues el mejor modo de trabajar es planificadamente. De ese modo evitaremos demoras, apuros, repeticiones, pérdidas de tiempo y de recursos.

La planificación estratégica posibilita un modo ágil y eficiente de gestión dentro de las organizaciones públicas.

La planificación operativa también facilita el trabajo cotidiano haciéndolo eficiente, ágil, y eficaz.

Una excelente planificación estratégica exige conocer profundamente la organización, mejora la comunicación entre la dirección y sus empleados, optimiza la coordinación entre los distintos niveles de la organización y contribuye a mejorar las habilidades de sus integrantes. Al realizar una planificación estratégica se generan nuevos aires de cambio que evitará que la organización permanezca estancada, posibilitando tomar el control de todas sus actividades y mejorarlas de modo constante.

Una eficiente planificación operativa también exige conocer profundamente las expectativas de los usuarios de nuestros servicios. También mejora la comunicación y optimiza la coordinación de todas nuestras tareas. Al realizar cotidianamente nuestra planificación operativa ordenamos nuestro tiempo y el de los demás. No olvidemos nunca que el tiempo es oro para todos y jamás se recupera. El tiempo perdido lo es definitivamente y es una pérdida irreparable.

HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL

LA RUTA DE LA CALIDAD

La Ruta de la Calidad es un procedimiento estándar para el control de la calidad a través de la resolución de los problemas. Se trata de un recuento o representación de las tareas que realizamos para saber si las desarrollamos con calidad: Planificar, Realizar, Comprobar y Actuar. Los pasos a seguir son siete:

1. Definición del Problema.
2. Reconocimiento de las Características del Problema (Observación).
3. Búsqueda de las principales causas (Análisis).
4. Acciones para eliminar las causas (Acción).
5. Confirmación de la eficacia de la acción (Verificación).
6. Eliminación permanente de las causas (Estandarización).
7. Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro (Conclusiones).

Los tres primeros pasos corresponden a la acción de Planificar; el cuarto paso a la acción de Realizar; el quinto paso a la acción de Comprobar y el sexto paso a la acción de Actuar: La ruta de la calidad es como si realizáramos un círculo interno dentro de nuestra organización para controlar la calidad de nuestros servicios. Con el séptimo paso se inicia nuevamente este círculo de Control de la calidad y así sucesivamente.

Primer Paso: Definición del Problema.

Este es el primer paso del procedimiento estandarizado de solución de problemas o ruta de la calidad. Debemos comenzar definiendo lo que entendemos por problema.

Para nuestro propósito el problema se define como el resultado no deseado de un trabajo, la desviación con respecto a un estándar o a una norma de funcionamiento, o la desviación con respecto al deber ser.

En este sentido: la no satisfacción del usuario, los resultados que no concuerdan con los objetivos o metas o todo aquello que se desvíe de las políticas, representa un problema para la organización.

Analizando esta definición podemos ver que para definir un problema se necesita en primer lugar conocer lo deseable, lo que quiere el usuario, en dos palabras el "debe ser".

Esto nos lleva a reconocer la importancia de los objetivos y el compromiso de la dirección para definir los objetivos.

Permitirá a todos, conocer la dirección de la organización y de esa manera ayudará a definir, controlar y solucionar sus problemas.

Las actividades que deben realizarse en este primer paso son:

- a) Tomar conocimiento de los lineamientos, los objetivos y las metas de la organización.
- b) Identificar los problemas prioritarios, comparando los resultados obtenidos con lo previsto. Para ello puede utilizarse histogramas, gráficos de control o gráficos varios, así como el Diagrama de Pareto. Es recomendable usar una Matriz de Selección de Problemas, técnica que actualmente es muy utilizada para valorar y priorizar los problemas en función a factores tales como: importancia, frecuencia, costo, accesibilidad, entre otros.
- c) Seleccionar uno de los problemas entre todos los que se hayan identificado. La elección del problema debe estar en función de su importancia (deberá ser el más importante que detecta la organización) y del objetivo de calidad que se busque.
- d) Definir quiénes son los responsables de solucionar el problema. Puede ser una persona o un equipo los encargados de resolver el problema.
- e) Elaborar un presupuesto para la mejora y un cronograma de actividades (Diagrama de Gant) que nos permita planificar lo que queremos o necesitamos en función del tiempo que disponemos.

Segundo Paso: Reconocimiento de las Características del Problema

- a) Analizar y comprender el problema. Se debe controlar el tiempo, lugar y contexto donde se presenta el problema, así como los distintos puntos de vista para descubrir la variación del resultado.

- b) Determinar los indicadores de medición del problema a fin de obtener una explicación o evidencia más objetiva.

- c) Fijar una meta cuantitativa de lo que se desea lograr, a partir del punto anterior.

Una de las herramientas utilizadas en este paso es el Diagrama de Pareto.

Tercer Paso: Buscar las Principales Causas(Análisis) Actividades.

- a) Analizar minuciosamente todas las posibles causas que pudieron originar el problema, con la participación de todas las personas que intervienen en el problema. Es decir plantear lo que se denomina las hipótesis de causas.

Para ello se debe efectuar un diagrama de causa-efecto, utilizando la información obtenida en la observación. A partir de este Diagrama determinar las causas que parezcan ser las posibles causantes del problema.

- b) Someter a prueba las posibles causas, a fin de verificar y concluir con determinación, si son ellas las causantes del problema. Esto exige a veces nueva información o nuevas verificaciones. La herramienta utilizada para verificar las causas es básicamente es la Hoja de Recogida de Datos. También se recomienda aplicar encuestas u otra herramienta dentro de un plan cuidadosamente diseñado.

Cuarto Paso: Acciones para eliminar las causas (Acción) Actividades

- a) Plantear las alternativas de solución para eliminar las causas del problema. Es preciso distinguir aquí las soluciones que solamente constituyan correcciones inmediatas de aquellas que realmente eliminan las causas de los problemas. Deberá examinarse las ventajas y desventajas de cada alternativa diseñada, seleccionando aquella que sea más conveniente.

b) Diseñar las medidas para evitar efectos secundarios.

Quinto Paso: Confirmar la eficacia de la acción (Verificación). Actividades

a) Comparar los resultados obtenidos con la solución implantada haciendo uso de las herramientas que resulten útiles a tal fin.

b) Medir el efecto en términos monetarios y compararlo con el objetivo deseado.

Sexto Paso: Eliminar las causas del problema (Estandarización)

Actividades:

a) Formalizar los estándares que reflejan la mejora en manuales de: operación, procedimientos, especificaciones de nuevos límites de control, etc.

b) Comunicar los nuevos estándares.

c) Capacitar y entrenar al personal.

d) Diseñar un sistema de control para verificar la aplicación de los nuevos estándares.

Séptimo Paso: Revisar las actividades y planificar el trabajo futuro (Conclusiones). Actividades:

a) Revisar todo lo actuado, beneficios obtenidos, experimentos realizados, dificultades obtenidas, grado de participación de las personas involucradas, costos incurridos, herramientas utilizadas, etc.

b) Preparar una lista de los problemas no resueltos, incluyendo los nuevos problemas que hayan surgido.

c) Definir el nuevo problema a resolver y continuar en forma indefinida con el proceso de mejora continua.

Capítulo V

Teoría y práctica de la comunicación.

Elementos de la comunicación.

Proceso de la comunicación.

La distorsión en la comunicación.

Funciones del lenguaje dentro del sistema de comunicación.

La comunicación en las organizaciones.

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN:

No es lo mismo comunicar que informar.

Informar es cuando uno emite y otro recibe, en tanto comunicar es cuando ambos emiten y reciben, estableciéndose un proceso de retroalimentación e intercambio que supera el mero hecho de escuchar y recibir.

Todo dato que llega hasta nosotros es información, pero en el momento en que ese dato es interpretado y devuelto enriquecido a quien lo ha enviado, se transforma en un acto de comunicación.

Informar es transmitir algo a otra persona. En toda información se necesita un emisor y un receptor.

Comunicar es coordinar algo con otra persona. En toda comunicación se necesita un emisor y un receptor, quienes pueden transformarse en receptor y emisor respectivamente al interactuar y enriquecerse mutuamente.

Ahora bien, no siempre la comunicación tiene contenidos del mismo nivel que los que tiene la información y puede resultar insuficiente al no incluir inquietudes u objetivos que otorguen significado a los datos y no incluyan compromisos que fundamentan la conversación, ni revelen la

capacidad enriquecedora que tiene el lenguaje para mostrar otros aspectos de la realidad.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN:

Para que exista comunicación debe existir un emisor, un receptor y un mensaje

Todo mensaje está formado por tres componentes:

-Una parte de la información es objetiva y neutral.

-Una parte es subjetiva y emocional.

-Todo mensaje incide en mayor o menor intensidad en el receptor.

Estos tres elementos hacen que cualquier mensaje sea consciente o inconscientemente recibido de un modo diferente por cada receptor.

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN:

El proceso de la comunicación dependerá de los canales que se utilicen. Será mayor si se realiza en doble sentido con un enriquecimiento mutuo entre emisor/receptor y receptor/emisor y los métodos pueden ser los siguientes:

A través de entrevistas, reuniones, comunicación entre las personas del grupo, recorridas por los lugares de trabajo, consejos, comités, programas, contactos informales, etc.

Los contactos a este nivel tienen muchas ventajas porque producen precisión y confianza, lo cual puede ser muy importante para las personas que recién inician su trabajo dentro de una organización. La comunicación puede presentar a veces sus inconvenientes: lentitud,

inseguridad o falta de control, que pueden llegar a producir respuestas o reacciones en el receptor/interlocutor.

También las comunicaciones pueden ser escritas y éstas presentan sus ventajas respecto a las que se realizan cara a cara, porque en ocasiones resultan más rápidas y eficientes. Pero pueden presentar sus desventajas en cuanto a errores de interpretación, una menor confianza con el interlocutor o una mayor posibilidad de frustración en el receptor respecto del mensaje transmitido.

Existen otros modos de comunicación, como las telefónicas o por e-mail.

La comunicación es una afirmación verdadera de la que podemos proveernos de evidencias para sustentar su veracidad, además la podemos administrar o almacenar. Pero lo relevante de las afirmaciones (comunicaciones) son las consecuencias de las posibilidades de acción que podemos sacar de ellas, los juicios sobre dichas posibilidades y las evaluaciones de sus resultados tienen el propósito de producir acciones futuras basadas en nuevos compromisos.

Por ejemplo, la guía telefónica no es importante si no la necesito, saber la población de un país o el PIB no nos aporta nada si no tenemos un contexto de preocupaciones referidos a ellos. Para que la información (afirmaciones verdaderas) sea relevante, necesitamos un contexto de preocupaciones, un propósito de valor para alguien (cliente/ usuario) que le de sentido a dicha información. Por tal motivo lo menos relevante de una comunicación, de una conversación o de una reunión es informar, si no están dadas las preocupaciones sobre el contexto y los compromisos de acción que resultan de ellas.

La comunicación como coordinación tiene la dimensión de la invención de espacios nuevos de acción operacionales o estratégicos y la red de compromisos que se pueden establecer para hacerlos realidad. Lo que constituye una organización son los compromisos asumidos que establecen el propósito que cuidan las personas que interactúan en ella (clientes internos, externos y personal de la misma) y los compromisos operacionales que permiten que esos propósitos se realicen basados en redes de coordinación.

Una organización se funda en una declaración de compromisos, propósitos y roles, que constituyen en sí mismos una comunicación con sus usuarios o clientes y con su personal. Las normativas y controles corresponden a declaraciones de directrices de acción y evaluaciones de cumplimientos de dichas directrices, los cuales constituyen una comunicación.

La formalización en metodologías y normativas de control, a veces, oculta la comunicación que las constituye, las cuales, aunque a veces sean comunicaciones recurrentes, no se transforman en algo fijo, material ni rígido distinto de una conversación, sino que está siempre cambiando, o por lo menos puesta en cuestión, tensionada. Una organización, desde el punto de vista conversacional, está constituida por conversaciones que corresponden a los actos de la comunicación que son cuatro: afirmaciones, declaraciones, promesas y peticiones.

Los actos de la comunicación:

Las afirmaciones son "actos" en que se constatan hechos o acciones, en que es necesario y pertinente proveer evidencias o testimonios. Por ejemplo, los resultados de los procesos, el número de usuarios atendidos, el tiempo utilizado en realizar un proyecto, etc. Estos son hechos que pueden ser observados en acciones que pueden ser documentados, medidas o analizadas. Pueden ser verdaderas o falsas. Por ejemplo, Santiago es la capital de Chile es una afirmación verdadera, el Banco Nación tiene 5 empleados es una afirmación falsa. El compromiso que hace una persona al afirmar algo es que puede proveer evidencias.

Las declaraciones ocupan un nuevo espacio de acción, observación o evaluación y pueden ser de dos tipos:

Declaraciones constitutivas, son aquellas en que el "emisor" establece un nuevo campo de acción o de observación creando espacios de acción. Por ejemplo: dentro de una organización se crea un departamento, se declara encargado de ese departamento, se compromete a desarrollar el área de innovación, se crean nuevos espacios de observación, etc.

Declaraciones evaluativas (juicios), son aquellas que evalúan o califican los hechos o acciones ocurridos. Un juicio por más validado o consensuado que sea, nunca será como una afirmación, porque su

naturaleza es "evaluar" y la afirmación es "constatar". Los juicios califican aspectos de la realidad, acciones, hechos, conductas o situaciones. Un juicio es la opinión informal o la evaluación rigurosa del trabajo de una persona, el resultado de un equipo, una situación difícil o fácil, un objeto bello, importante o barato. Los juicios pueden ser fundados o infundados, pero en ambos casos siguen siendo un juicio. Un juicio fundado es en el cual el "emisor" al establecer su calificación de algo o alguien, especifica el propósito de su juicio (el valor que busca), el ámbito en que hace la evaluación, las acciones o hechos ocurridos (afirmaciones verdaderas) que es posible observar y los estándares con que hace el juicio (la medida para considerar algo suficiente, aceptable o apreciable). Si se trata de una conversación entre dos personas, es conveniente establecer posibles cursos de acción (nuevos compromisos) para fortalecer o corregir la evaluación. El compromiso del que hace un juicio es que puede entregar fundamentos del juicio.

Peticiones: son aquellas acciones que al realizarlas comprometen a otra persona con una acción específica que ésta debe realizar, si acepta la petición solicitada. En la petición un emisor especifica a quién (o quiénes) hace su petición. El propósito que se tiene con ella es una acción observable que desea ocurra o condiciones de satisfacción que determinen una acción observable (tiempo, lugar, cantidad), etc. Siempre será un pedido y como en toda comunicación, ocurre en un trasfondo de "obviedad" que no es totalmente explicitado porque es invisible para el que habla. Por ejemplo cuando se pide una sala de reuniones no especifica que la sala debe tener sillas (porque "se supone" que las tiene). Un pedido es una petición que un "emisor" hace a un "receptor" esperando algo de él. Lo puede hacer formalmente como un pedido "por favor", como una orden "te ordeno", "te exijo" o como un ruego "te ruego", "te suplico" lo determinante es que para el "receptor" es una petición. También las peticiones pueden ser eventuales, por ejemplo una invitación a tomar un café o un pedido de ayuda para relatar un informe. Las peticiones pueden ser periódicas, como el pedido de un informe mensual, en cuyo caso pueden formar parte de un proceso estable que alinea redes de peticiones y promesas, como el pedido con que se inicia un proceso de crédito hipotecario. El compromiso de quien pide es la sinceridad y la responsabilidad con que actúa y que tiene, como fin, el propósito de cumplir su petición.

Las promesas son afines a las peticiones porque especifican un compromiso de acción en un tiempo determinado, realizado a otra persona. En este caso el compromiso es que ella misma realice la acción. Las promesas también requieren de un emisor que se comprometa, de un receptor que escuche, recepcione y evalúe el cumplimiento según su satisfacción, de esa acción observable y de sus condiciones de satisfacción. También las promesas forman parte de un proceso en que se establecen condiciones de satisfacción estándares al cliente/usuario para evaluarlas, (por ejemplo, el tiempo que debe demorar la evaluación de un informe de un usuario que solicita un crédito). El compromiso de quien promete es cumplir con las condiciones de satisfacción pactada con el cliente/usuario. Un segundo tipo de promesa son las ofertas, las cuales tienen la particularidad de estar condicionadas a la aceptación del cliente. Por ejemplo, te ofrezco escribir el informe de esta reunión, si lo aceptas es una promesa mía. Si no lo aceptas es una oferta rechazada.

Comprometernos con el mañana: Con las afirmaciones, declaraciones, peticiones y promesas estamos comprometiéndonos específicamente en acciones futuras. "Ideamos" el futuro de nuestras conversaciones, ideamos la espera de una promesa que se debe cumplir en un plazo determinado. Una forma de cambiar un presente de insatisfacción (juicios negativos sobre una situación) es declarando, pidiendo o prometiendo una acción en el futuro que cambie la situación del presente.

LA DISTORSIÓN EN LA COMUNICACIÓN:

Todas las personas interpretan las expresiones manifestadas por otras desde su propio espacio social, cultural y emocional. Siempre están interpretando y la clave de es y será comprender esas interpretaciones. Lo relevante es alertar que, así como cada uno interpreta, los otros también le interpretan. Muchas veces esto puede conducir a confusión, pérdidas y conflictos si no se es cuidadoso al comprender dichas interpretaciones. Por ejemplo, si alguien se ofreció para hacer un trabajo determinado, pero no lo explicitó como un compromiso, puede suceder que no lo realice. Es inútil y hasta injusto atribuir mala voluntad a una persona que no se comprometió pero de la cual se "esperaba" que lo hiciera. A veces también los gestos pueden confirmar una promesa: por ejemplo el silencio, ante una petición o una queja realizada. Por lo tanto es valioso aprender a establecer los compromisos explícitos que cada persona comunica dentro de su ámbito laboral o con las personas con quienes interactúa diariamente.

Es posible que en las organizaciones se produzcan rumores o que las personas digan lo que no deben decir, simplemente porque esas mismas personas no saben lo que deben decir. Por tal motivo es importante por parte de las organizaciones definir con claridad su política de comunicación y los objetivos que se quieren comunicar.

Si no existe una política clara de comunicación puede ocurrir distorsión en dicha comunicación:

- 1- Si no existe una versión exacta de los acontecimientos se generarán rumores, temas infundados y opiniones equivocadas.
- 2- Los temas similares serán tratados de modo diferente en los distintos estamentos de una organización, dando como consecuencia una imagen de ineficiencia, negativa para la organización.

FUNCIONES DEL LENGUAJE DENTRO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN:

Una buena comunicación debe:

- 1- Comunicar con un lenguaje preciso, veraz y efectivo a todos por igual: los objetivos, planes y proyectos de la organización, los trabajos que está llevando a cabo y los temas relevantes o problemáticos.
- 2- Implantar una comunicación periódica que no deberá ser interrumpida por ningún motivo.
- 3- Incentivar el caudal de comunicación de un modo vertical como horizontal, orientando al diálogo siempre que sea posible.
- 4- Comunicar los acontecimientos más importantes lo más rápido posible, utilizando para ello las vías convencionales.
- 5- Asegurar a todos los empleados de la organización la posibilidad de comunicar periódicamente su situación laboral y sus actuaciones.
- 6- Si se opta no comunicar algunos temas, explicar claramente el motivo de confidencialidad, secreto organizacional, riesgos laborales, etc.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:

Las organizaciones poseen una herramienta muy valiosa y específica que es: la comunicación. La comunicación motiva, guía y organiza a las personas para trabajar en ella. Los instrumentos de esta herramienta son la palabra escrita o hablada. No importa que la organización se especialice en salud, educación o seguridad. Su eficiencia dependerá del talento para comunicar sus objetivos, propósitos y compromisos. Quien comunica dentro de la organización necesita talento para que sus ideas sean claras y precisas y para que lleguen a todos, comprendiendo de igual modo lo que cada persona busca. Por tal motivo es importante destacar la trascendencia de manejar correctamente la herramienta de la comunicación, para que sea utilizada eficientemente como un medio de motivación e integración organizacional.

Para que exista una correcta comunicación dentro de una organización se debe tener:

Una clara expresión verbal:

Al comunicarnos con una persona lo que tratamos de lograr es que nuestro mensaje llegue a ella del modo más claro posible. Por tal motivo debemos pensar en la persona a quien dirigimos nuestro mensaje a los fines de acceder a ella con precisión. Por tal motivo debemos:

Optimizar el modo de expresarnos.

Optimizar nuestra propia expresión.

Ejemplos para optimizar el modo de expresarnos:

- a) Conocer qué es lo que la otra parte espera escuchar para que nuestra comunicación sea convincente.
- b) Ser siempre educados, manteniendo el respeto hacia nuestro interlocutor.
- c) Nuestra comunicación debe transmitir seguridad y confianza.
- d) Debemos dar siempre mensajes positivos y constructivos, incluso cuando haya que corregir errores.

- e) Elegir para comunicarnos las palabras adecuadas sobre el tema que queremos transmitir.

Ejemplos para optimizar nuestra expresión:

Nuestra expresión verbal debe ser clara y amable, de modo tal, que a nuestro interlocutor no le cueste trabajo comprender lo que deseamos transmitirle y acepte con agrado lo que le comunicamos.

Deberemos evitar el uso de términos difíciles, (sólo los emplearemos si pretendemos impresionar a nuestro receptor o si queremos alejarnos de él).

Siempre debemos ser breves, omitiendo explicaciones innecesarias y evitando las repeticiones.

El mensaje comunicado deberá ser sencillo y en comunicación con el medio, procurando que sea accesible, pero no deberá ser vulgar ni ordinario.

Si conocemos a nuestro interlocutor, causará un buen impacto en la comunicación si le transmitimos algunas ideas o expresiones suyas. Con este estilo lograremos que nuestra comunicación llegue bien y de un modo agradable.

Capacidad de escuchar:

Cuando nos referimos a las cualidades que poseen las personas, una de las más valoradas y que más apreciamos es la capacidad de escuchar.

El practicar esta virtud posibilitará optimizar nuestras relaciones con otras personas y llegar a conocerlas mejor. Escuchar a otra persona es brindarle atención e importancia, estimulando su autoestima con el consiguiente resultado motivador.

Nos permitirá adquirir información relevante para ampliar otros puntos de vista.

En toda comunicación es importante recibir señales de que la otra persona está recibiendo correctamente nuestro mensaje. Si no nos escucha, es posible que no comprenda lo que le estamos comunicando.

Existen consejos útiles para poder ser un buen receptor de una comunicación:

- 1- Tenga disposición al diálogo, sea abierto y razonable
- 2- Escuche siempre. Piense en el emisor del mensaje y en lo que trata de decirle.
- 3- Demuestre atención e interés por lo que dice.
- 4- Mire con atención al emisor del mensaje, asienta con su cabeza o con expresiones de comprensión (de acuerdo, sí, claro, con todo gusto, etc.)
- 5- Evite ruidos que puedan interferir en la comunicación. Preste atención.
- 6- Sea imparcial.
- 7- Recuerde las ideas principales del mensaje transmitido.
- 8- Deje hablar al emisor del mensaje sin interrumpirlo hasta que concluya lo que quiere comunicar.
- 9- Para no olvidar o interrumpir tome nota o almacene mentalmente lo que le están comunicando.

- 10- Pida disculpas si no comprendió algo.

- 11- Sea siempre amable y pregunte sin ser malinterpretado.

- 12- Compruebe siempre que ha entendido lo importante, repitiéndole de forma esquemática a su interlocutor lo que ha comprendido.

Escuche siempre de un modo comprensivo con quien trata de comunicarse con nosotros, poniéndose en su lugar.

Esto nos permitirá ver las cosas de distintas maneras. Comprenderemos mejor a la otra persona y permitirá un acercamiento entre el emisor y el receptor.

Buena escritura

Es importante escribir bien y que el mensaje escrito sea recepcionado correctamente para que sea fácil leerlo. Una buena escritura permite una importante comunicación y posibilita que todos los escritos sean bien recibidos.

En la expresión escrita es importante considerar:

- a)-La estrategia sobre el escrito que se quiere realizar.
- b)-La forma de utilizar las palabras.

a) Tenga en claro el objetivo final de lo que quiere comunicar

Verifique el rigor de los datos y lo que se quiere transmitir.

Organice el documento antes de comenzar a escribir

Identifique las personas hacia las cuales va dirigida la comunicación escrita.

Plantee cuestiones de interés para quien las lee, brindando la información necesaria, y no la que nosotros creamos conveniente.

Comience con un resumen del tema que quiere tratar.

Brinde la información importante en las primeras líneas.

Brinde las buenas noticias al inicio del escrito.

Utilice frases sencillas y no complejas. Se escribe para expresar lo que se piensa y no para impresionar.

Si es posible, nombre al receptor de su escrito para que lo identifique como algo personal y le preste atención a lo que usted le comunica.

Escriba siempre frases positivas, pensando en los beneficios que podrá brindar al presentar el lado positivo y bueno de las cosas.

Varíe la información para que no resulte tediosa o aburrida.

b) Para escribir correctamente, desarrolle párrafos que no sean demasiado extensos. La puntuación escrita va acompañada de la respiración del lector y si no es correcta, puede resultar extenuante.

Evite el lenguaje grosero o pretencioso.

Utilice palabras conocidas que puedan ser comprendidas con claridad.

Evite palabras o frases innecesarias o reiterativas, pero repita las palabras claves para reforzar la comunicación.

Utilice números o letras para listados de cosas que quiere comunicar

Utilice un encabezado para ideas que quiere destacar.

Utilice una comunicación directa.

Escriba de un modo similar a como sea usted.

Existe un método denominado PODER, para mejorar la forma de comunicarnos por escrito:

Planear lo que se desea escribir

Organizar las ideas

Desarrollarlas por escrito

Escribir las modificaciones que creamos oportunas

Reescritura definitiva.

Excelente lectura

Para que nuestra lectura sea excelente y no la desaprovechemos debemos seleccionar lo que queremos leer y aprender a leer más rápido, mejorando nuestras técnicas de lectura.

Por último y para concluir, queremos decirles que para tener éxito en una comunicación debemos tener en cuenta los principios básicos de la comunicación:

Debemos estar atentos al receptor de nuestra comunicación al referirnos a sus necesidades e intereses. Nuestros mensajes tienen que ser correctos, confirmando lo que necesita nuestro receptor (ciudadano).

Es importante utilizar para comunicarnos las herramientas adecuadas. Por ejemplo: una nota, en lugar de una visita, una llamada por teléfono en lugar de una nota interna, etc.

Es fundamental a la hora de comunicar algo, utilizar el tono adecuado y las palabras correctas y precisas para acceder a nuestro interlocutor.

Capítulo VI.

Las tecnologías de la información y de la comunicación.

Legislación autonómica en materia de calidad.

LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN:

Se denominan tecnologías de la comunicación al conjunto de servicios, redes, software, etc., que tienen como objetivo mejorar la calidad de la vida de las personas dentro de un entorno y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

Tecnologías de la Información y la Comunicación, es sólo un concepto de dos vertientes diferentes como principal premisa de estudio donde tales tecnologías afectan la forma de vivir de los ciudadanos. Su uso y abuso exhaustivo para denotar modernidad y ha llevado a visiones totalmente erróneas sobre el origen del término.

La Ciencia Informática se encarga del estudio, desarrollo, implementación, almacenamiento y distribución de la información mediante la utilización de hardware y software como recursos de los sistemas informáticos.

Como concepto sociológico y no informático se refiere al saber necesario que hace referencia a la utilización de múltiples medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, con diferentes finalidades (formación educativa, organización y gestión, toma de decisiones en general, etc.).

Por lo tanto no se trata del objeto concreto sino de aquellos objetos intangibles para la ciencia social. Por ejemplo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación constituyen un concepto que viaja en una misma dirección, las nuevas tecnologías de la información y comunicación son métodos, recursos y facultades que ofrecen transparencia a las gestiones realizadas por las organizaciones.

A diferencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las tecnologías de informática se encargan del diseño, desarrollo, fomento, mantenimiento y administración de la información por medio de sistemas informáticos, para información, comunicación o ambos. Esto incluye todos los sistemas informáticos, comenzando por las computadoras, ya que éstas son sólo un medio más, el más variable, pero no el único; también se consideran las redes de telecomunicaciones, los teléfonos celulares, la televisión, la radio, los periódicos digitales, los faxes, la telemática (Internet, etc.) los dispositivos portátiles, etc. Todas esas

herramientas electrónicas de primera mano son de carácter determinante en la vida de todo profesional o empleado público o privado.

Las tecnologías de la informática y la comunicación se conciben como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales tecnologías de la comunicación- constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional - y por las tecnologías de la información caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfaces)". Las tecnologías de la información y comunicación son herramientas teórico conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada. Los soportes han evolucionado en el transcurso del tiempo (telégrafo óptico, teléfono fijo, celulares, televisión) ahora en ésta era podemos hablar de la computadora y de la Internet. El uso de las tecnologías de la información y comunicación representa una variación notable en la sociedad y a la larga un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos.

Las comunicaciones en el siglo XXI están representadas tecnológicamente por los satélites. Ellos hacen que la información sea transmita en menos de un segundo de un lugar a otro. También contamos con la telefonía que ha tenido un desarrollo muy importante que va desde la fibra óptica hasta los dispositivos WiFi (redes inalámbricas), con los cuales tenemos un sin fin de ventajas como el aspecto económico y la velocidad de transmisión.

En esta categoría se destacan los dispositivos donde el hardware y el software están interconectados el uno con el otro. Una parte muy importante dentro de la informática son las bases de datos que cada vez van formando parte más activa de nuestras vidas y por consiguiente, el software esta relacionado junto con este banco de información.

El hardware incluye todos los campos físicos-tecnológicos que trabajan o interactúan dentro de la computadora. Son sus elementos internos, discos duros, CD Rom, cableado, circuitos, gabinete, etc. Incluso se refleja en elementos externos como el mouse, teclado, impresora, etc. Por el contrario el software es intangible y le da lógica al hardware, además de ejecutarse dentro de éste. El software puede ser creado, borrado o

modificado. Con el software se puede manejar y agregar información en cuestión de segundos.

La instrumentación tecnológica es una prioridad en la comunicación de hoy en día. Las tecnologías de la comunicación son una importante herramienta dentro de una administración que se va modernizando. Ésta posee la característica de ayudar a comunicarnos ya que, a los efectos prácticos, en lo que a captación y transmisión de información se refiere, desaparecen el tiempo y las distancias geográficas.

La tecnología es dual por naturaleza ya que el impacto de ésta se verá afectado dependiendo del uso que le dé el usuario: se puede ayudar a una comunidad rural a aprender por medio de la televisión y también servir como medio de entretenimiento. El uso de las tecnologías puede servir como medio de información y de esparcimiento así como capacitación y formación de tipo laboral, pues quien domine el campo de la informática tendrá más oportunidades de ser aceptado en el mundo laboral.

En cualquiera de los dos aspectos depende de la organización y de los usuarios ofrecer contenidos de calidad, ya que es el ciudadano usuario de los servicios quien determina y exige la celeridad y calidad en las respuestas.

Es importante también comprender la magnitud de Internet que está transformando las posibilidades de acceso a la información en el mundo entero, cambiando nuestra manera de comunicarnos y también las rutinas diarias en los ámbitos de trabajo. Las organizaciones han visto facilitado su trabajo gracias a ellas. Las ventajas que ofrece son:

- Comunicación fácil y a bajo costo.
- Espacios de difusión.
- Presencia mundial.
- Mayor respuesta y velocidad a sus fines
- Coordinación central y distribuida para la mejor toma de decisiones
- Mayor impacto
- Mejor respuesta

Sin embargo, pese a la gran cantidad de tecnología y herramientas disponibles hay organizaciones que están quedando al margen de este desarrollo y beneficio, y es lo que se conoce como brecha digital.

LEGISLACIÓN EN MATERIA DE CALIDAD

La Provincia de Salta en lo que a calidad se refiere, tiene su propio bloque de legalidad. El Decreto N° 4116/08 y su anexo -la Resolución D N° 199/08- aprobaron la política de calidad de la Provincia de Salta.

CONCLUSIONES:

El reto de contribuir a una buena planificación sobre calidad implica también contar con servidores públicos dispuestos a servir a la sociedad y que estén absolutamente convencidos de la dignidad e importancia de su tarea.

Al asumir su cargo, el servidor público manifiesta su compromiso y vocación para atender los asuntos que interesan y afectan a la sociedad, adquiriendo al mismo tiempo una responsabilidad por sus actos que se refleja en la satisfacción de las necesidades colectivas. El servicio público implica responsabilidades que derivan de las funciones inherentes al cargo que se desempeña.

Nos estamos enfrentando al desafío de transformar a las instituciones. Este cambio nos permitirá un mayor nivel de competitividad en un entorno global difícil, así como continuar creciendo con éxito, siendo, en definitiva, partes integrales de la transformación que refleje las mejores prácticas.

TRABAJO REALIZADO POR:

Oficina de Calidad de los Servicios

Secretaría de la Función Pública

Secretaría General de la Gobernación de Salta

EQUIPO DE TRABAJO:

- Dra. MARÍA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA
Coordinadora General
- Lic. YOLANDA SCHEUBER DE LOVAGLIO
Jefa de Departamento Implementación
- Sec. Ejec. DIEGO GABRIEL VARAS
Sr. ALEJANDRO CONTRERAS
Técnicos

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
CAPÍTULO I.	7
¿Qué es la calidad?	7
Conceptos de la Calidad	8
¿Qué es un servicio público?	9
Concepto de un servicio público	12
¿Qué es la calidad en los servicios públicos?	12
Origen y desarrollo de la Calidad	13
Desarrollo de la Calidad a través de la Calidad	14
Desarrollo de la calidad a través de la Gestión de Calidad Total	15
La Calidad en los Servicios Públicos y las expectativas de los ciudadanos	16
CAPÍTULO II.	24
Calidad y receptividad	25
La Administración Pública como empresa prestadora de servicios	25
Importancia de la calidad en Organizaciones prestadoras de servicios	26
Definición de la calidad de servicios	27
Medición de la calidad de un servicio	28
CAPÍTULO III.	29
Modelo de Gestión de la Calidad de la Provincia de Salta	29
CAPÍTULO IV.	31
Herramientas para la gestión de la calidad	31
Herramientas para la mejora y resolución de problemas	39
Herramientas para la planificación	40
Herramientas para el control	43

CAPÍTULO V. 48

 Teoría y práctica de la comunicación 48

Elementos de la comunicación 49

Proceso de la comunicación 49

 La distorsión en la comunicación 53

 Funciones del lenguaje dentro del sistema de comunicación 54

La comunicación en las organizaciones 55

CAPÍTULO VI. 60

Las tecnologías de la información y de la comunicación 61

Legislación en materia de calidad 64

CONCLUSIONES 64

TRABAJO REALIZADO POR 65

EQUIPO DE TRABAJO 65

ÍNDICE 67