

# **INSTITUTO VENEZOLANO DE ESTUDIOS NACIONALES**

**I DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**



## **Í PROPOSTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR, BASADO EN LA CALIDAD TOTAL, ESTRATEGIA Y ALINEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANOÍ**

**AUTOR:**

**ING. OSWALDO NICOLAY ZAPATA PAZMÑO  
CAPITÁN DE POLICIA**

**QUITO-ECUADOR  
2008**

## DEDICATORIA

El camino que escogí fue el del conocimiento como único hábito de prosperidad intelectual, camino al cual me acompaña mi dulce esposa Silvana, mi tierna hija Nicole y mi delicado bebe que esta por nacer, quienes me enseñaron que en la vida no hay que ser importante, sino útil; a ellos mi trabajo, esfuerzo y sacrificio;

A mis padres Martha y Oswaldo por transmitirme su espíritu luchador; y,

A mi Institución, la Policía Nacional del Ecuador.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCION</b> .....	2
<b>1. DIAGNOSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA POLICIA NACIONAL</b> .....	5
1.1. Naturaleza de la función policial en el Estado Ecuatoriano. ....	5
1.2. Desarrollo organizacional de la Policía Nacional.....	10
1.3. Comportamiento humano en las labores policiales. ....	15
1.4. Percepción ciudadana de la imagen de la Policía Nacional. ....	18
<b>2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL</b> .....	22
2.1. Cultura organizacional. ....	22
2.2. Identidad, imagen corporativa y comunicación organizacional.....	27
2.3. Cultura de la calidad. ....	34
2.4. Comportamiento, cambio y aprendizaje organizacional. ....	41
2.5. Capital intelectual y conciencia de calidad. ....	48

2.7. Niveles y dimensiones del clima laboral.....	59
<b>3. PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>65</b>
3.1. ¿Qué es la planificación estratégica? .....	65
3.2. Estructura formal de la planificación estratégica .....	67
3.3. Etapas de la planificación estratégica. ....	68
3.4. Actividades del proceso de planificación estratégica.....	70
3.5. Filosofía de la gestión por procesos.....	71
3.6. Integración ISO 9000 y Balanced Scorecard .....	75
<b>4. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA CALIDAD, ESTRATEGÍA Y ALINEAMIENTO EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR.</b>	<b>79</b>
4.1. Metodología para garantizar con éxito el cambio organizacional en la Policía Nacional.....	79
4.2. Alineación del capital humano a los objetivos estratégicos de la Policía Nacional, mediante la gestión de competencias. ....	83
4.3. Diseño de un modelo integrador de motivación, satisfacción y desempeño para generar y estimular Policías proactivos, mediante la filosofía de la calidad total de la norma ISO 9001:2000.....	86
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90,89</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>90</b>

## INTRODUCCION

Son muy escasos los estudios que sobre organización policial existen en nuestro país, lo que impulsa a que este trabajo analice a la Policía Nacional del Ecuador como una función del Estado, como una profesión y como una organización profesional, que permita comprender el cuestionado papel del policía como simple garante de la ley y el orden. Sin embargo, el hecho de que no existan esos estudios no significa que no se haya dado una constante evolución en los sistemas policiales tendientes a adaptar a la Institución a la realidad social de cada momento.

En el siglo XXI, la demanda de profesionalización de la Policía Nacional se convierte en un elemento obligado de referencia en toda valoración de la función

mayor eficacia y calidad de servicio; el uso del término profesionalización, se adopta en todos los casos sin un acuerdo previo sobre si la Policía es realmente una profesión, una ocupación o simplemente una Institución del Estado. Analizar esta realidad implica diferenciar tres ámbitos interrelacionados con sus propias dinámicas estructurales: la policía como función, la policía como profesión y la policía como organización profesional, con el fin de estructurar el modelo de funcionamiento que responda mejor a las expectativas sociales actuales.

La Policía Nacional forma parte de la Fuerza Pública y su misión esta consagrada en el artículo 183 de la Constitución Política de la República del Ecuador, nace como una organización muy cerrada sobre sí misma, su sistema organizacional jerarquizado e inflexible se basa generalmente en una aparente incongruencia al delegar el máximo poder coercitivo y decisorio en los funcionarios que ostentan el más bajo nivel administrativo y laboral, lo que significa que un policía puede tomar decisiones que pueden afectar esferas humanas importantísimas como la libertad, la intromisión en la esfera más íntima y privada, la coacción física e incluso la propia vida. Este altísimo poder es ejercido por personas a las que se exige un nivel cultural relativamente bajo y, actitudes y conductas nobles, generando un gran impacto en la cultura organizacional y en el clima laboral de la Institución Policial que condiciona su imagen frente a la comunidad.

A lo largo de la historia, la Institución Policial ha ido variando su modelo organizativo, objetivos y actividades, para adaptarse a la realidad social de cada momento, su sistema organizacional se ha basado en el modelo tradicional, el burocrático o militarizado, el profesional, y últimamente en el comunitario. Sin embargo, ninguno de los modelos anteriores ha podido responder por sí mismos a las complejas demandas e intereses antagónicos que comportan las sociedades modernas, sociedades donde se producen infinidad de contradicciones y conflictos sociales que inevitablemente confluyen en la Policía, que por las propias

está constantemente recibiendo las consecuencias de esas contradicciones y conflictos.

Una de las principales causas de esta falta de adaptación a las demandas sociales, es el hecho de que las autoridades policiales abordan la función policial como un servicio meramente tradicional, cultural y de experiencias de sus funcionarios, mientras que en la realidad se trata de todo un proceso organizacional que condiciona sus objetivos estratégicos a su naturaleza represiva, como consecuencia de su constante utilización por parte de los gobiernos para resolver violentamente los conflictos sociales. Por ello, el servicio policial se encuentra frecuentemente cuestionado y se le exige la elevación del nivel de calidad de su servicio, el perfecto conocimiento de las herramientas empleadas y una participación cada vez más decidida en la selección, formación y promoción de sus nuevos integrantes.

Estas experiencias han llevado a la búsqueda de un nuevo y alternativo modelo organizacional, que no recurra casi con exclusividad a la modificación de las normas legales vigentes, y/o a la renovación de los jefes policiales, sino que agrupe las ventajas que aportaron en un momento dado los anteriores modelos y busque el equilibrio mediante una organización flexible e integrada, donde su esencia este en proyectar a la Policía Nacional como una organización conformada por profesionales y técnicos especializados en seguridad, con una misma doctrina, conocimientos y objetivos estratégicos, aunque encuadrados en distintas especializaciones, pero interrelacionados como parte de un mismo sistema integral de seguridad.

Por lo tanto, la Policía Nacional no puede ser sólo del Estado y de la Ley, pero tampoco únicamente de la comunidad en la que presta sus servicios, la función policial debe ser desarrollada por funcionarios estatales honestos, bien remunerados y correctamente adiestrados para comprender y aplicar aquellas reglas generales, abstractas e imparciales necesarias para mantener la vida en

prevención de situaciones de riesgo y la libertad con la ayuda y la colaboración de todos los habitantes.

En definitiva, esta monografía presenta la evaluación de una policía democrática, concebida fundamentalmente desde dos puntos de vista, primero como una organización social que tiene como objetivo estratégico el mantenimiento del orden público y la seguridad ciudadana, y segundo considerado el clima laboral en que sus miembros desarrollan sus actividades policiales, con el propósito de delinear una conducta organizacional para alcanzar la eficacia y eficiencia del servicio de seguridad ciudadana y perfeccionar la convivencia entre la comunidad y su policía, pues bien, si el policía da ese gran salto para obtener el respaldo mediante el respeto emanado de su comunidad, los difíciles asuntos de la lucha contra la delincuencia común y organizada, se contraerán, porque tendrá el respaldo y la cooperación del vecino que como ciudadano pasa a ser de un agente pasivo-reactivo a un agente proactivo, es decir que en la medida que el binomio policía-comunidad actúen de la mano, los esfuerzos policiales tendrán un frente menos complicado, con un menor número de agresores, menores faltas y delitos, por ende menor índice delincencial, insumos significativos para el progreso y desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

## **1. DIAGNOSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA POLICIA NACIONAL.**

### **1.1. Naturaleza de la función policial en el Estado Ecuatoriano.**

Una de las características irrenunciables de todo Estado consiste en ostentar el monopolio legítimo de la coacción como algo indispensable si se quiere preservar el orden público y la paz social, es por ello que se necesitan diversos instrumentos jurídicos para canalizar las actuaciones de los poderes públicos y garantizar el desarrollo del hombre en sus posibilidades creadoras. En este sentido, la Policía se constituye, en un estamento indispensable para la salvaguarda de la seguridad pública y convivencia

a, la tranquilidad, como elemento necesario para desarrollar cualquier actividad humana, se vería amenazada a cada momento.

En un Estado moderno, la Policía es el primer elemento objetivo de justicia, paz y tranquilidad, sometida a los principios del régimen de Derecho. Por esta razón, la naturaleza de la función policial debe ser analizada y estudiada como la ciencia de policía, que comprenda su esencia institucional y estructural, su origen, evolución, componentes funcionales, orgánicos y culturales, relaciones y fines.

Por otra parte, se hace preciso definir lo que significa policía para diferenciar claramente cada uno de los aspectos que componen la naturaleza de su función. Así, la concepción etimológica determina que el término policía procede del griego *Politeia*, y se refiere al orden y buena disposición entre todos los miembros de una colectividad en este caso de la *Polis* o ciudad<sup>1</sup>. La concepción operativa determina que el término policía se refiere genéricamente al mantenimiento del orden determinado y preestablecido en una sociedad.

En cambio, filósofos sobresalientes como Sócrates al referirse a la Policía, decía: La policía es el alma de la ciudad que obra los mismos efectos que el sentimiento en el hombre, quien arregla todo, quien hace o procura toda la felicidad a los ciudadanos y quienes separan y alejan de su sociedad los males y calamidades más terribles. Aristóteles con su concepción propia sobre la Policía, decía: Policía es buen orden, gobierno de la ciudad, apoyo del pueblo, el primero y más grande de todos los bienes. Y, Platón, definió a la policía como la vida, arreglo y ley que mantiene la ciudad<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Edison Garcés Pozo, *Policía y Poder de Policía*, pág. 16

<sup>2</sup> Edison Garcés Pozo, *Policía y Poder de Policía*, pág. 15

)), define a una agencia policial como aquella que está autorizada a utilizar la fuerza sobre los ciudadanos en determinadas situaciones y Skolnick (1972) manifestó que la policía civil es una organización social creada y mantenida con procesos políticos para reforzar las concepciones dominantes de orden público.

Desde el punto de vista del derecho administrativo, se entiende por Policía, aquella actividad que la administración pública despliega en el ejercicio de sus propias potestades e implica hacer cumplir sus disposiciones, restringir de alguna forma los derechos de los administrados y ejercer la coacción.

En 1974, el concepto de policía se concentró en los términos tranquilidad, seguridad y orden, mientras que en los últimos tiempos se trató de definir a la policía mediante concepciones jurídicas, funcionales y orgánicas.

Como se observa, teóricamente el concepto de policía ha tenido como en toda ciencia, ciertas dificultades en la apreciación y comprensión de lo que es la actividad policial. Por eso, el análisis histórico constituye un instrumento necesario e imprescindible para el conocimiento de una institución como la Policía, en este sentido, el tratadista Emile Durkeim<sup>3</sup> manifestó que solo la historia permite comprender a una institución en sus elementos constitutivos, porque muestran como nacen en los tiempos, unos después de otros. Sin embargo, la historia de una institución como la policía, no radica en presentar la sucesión de los acontecimientos singulares, sino como un sistema organizacional único e indivisible.

En este orden de ideas, el desenvolvimiento histórico de la función de la Policial del Ecuador, responde a cuatro etapas evolutivas. La primera tiene su origen en los primeros grupos sociales que formaban la comunidad familiar denominada Clan y en la autoridad dominante, la segunda

---

<sup>3</sup> Emile Durkeim, *La división del trabajo social*, 1893



...n que era una función ejercida por los ejércitos, la tercera corresponde a una función policial localista encargada de mantener el orden, la salubridad, la seguridad y moralidad pública en pequeñas ciudades como parte de los municipios o cabildos, y la cuarta corresponde a la época contemporánea en que se crea la Institución Policial para el mantenimiento del orden y la paz en todo el territorio nacional.

Aunque de manera general, la función policial es el mantenimiento del orden público y la paz social, la Policía Ecuatoriana realiza la función preventiva y represiva del Estado, esta provista de aspectos normativos, técnicos y se compone de varios servicios o ramas con jurisdicción en todo el territorio nacional, organizado bajo el principio de la unidad funcional, que permite que la Policía Nacional se constituya en uno de los cuerpos de seguridad del Estado Ecuatoriano con mayor contacto con la comunidad, donde la relación entre policía y ciudadano está determinada por una serie de factores entre los que se cuentan la manera como el policía se percibe a sí mismo frente a la comunidad, el papel que cumple como agente de control social, el apoyo que recibe de los diversos sectores de la sociedad y las expectativas que la comunidad tiene sobre la función policial.

En este contexto, la naturaleza de la función policial se sustenta en el transcurso del tiempo, en base al desarrollo social y político del ser humano, no solo frente a las manifestaciones anormales o patológicas de la convivencia ciudadana, sino en el movimiento uniforme que anima el orden social y ciudadano, con presencia directa institucional, actitud y conducta individual policial ética y moral, lo que determina su identidad frente a la sociedad sin importar su denominación. Si no recordemos que en el desenvolvimiento histórico de la institución se la denominó: Servicios de Rondas, Gendarmes, Celadores, Cuerpo de Carabineros, Guardia Civil y hoy Policía Nacional.

misma naturaleza de la función policial implica examinar y analizar la problemática de la seguridad pública, a fin de aportar en la construcción de políticas integrales de seguridad soluciones a los grandes problemas estructurales y coyunturales de la ineficiente labor policial.

Entre los problemas estructurales, se distinguen:

- a) En la ciudadanía, una notoria insatisfacción sobre el desempeño de la función policial, insuficiente credibilidad y confianza requerida para llevar a cabo esta función de manera idónea
- b) Se exterioriza deficiencias en materia de profesionalización y capacitación de los policías, especialmente en cuanto al diseño de planes y programas destinados a la seguridad y convivencia ciudadana.
- c) Una evidente falta de parámetros que delimiten la función policial, para que no se ejerza de manera arbitraria y prevalezca una extendida disconformidad laboral, relacionada con las deficientes condiciones de trabajo de los policías, malos tratos, inequidad, abuso de facultades, acoso aboral, entre otros.

Entre los problemas coyunturales, se distinguen:

- a) La Policía Nacional ha fijado una serie de objetivos estratégicos orientados a fortalecer la seguridad, pero no han explicado cómo ni mediante qué proyectos pretenden alcanzarlos.
- b) El propósito de incorporar 20.000 elementos más en la Policía Nacional parece basarse en la idea de que el mero número de efectivos sería suficiente para prevenir y abatir la criminalidad, cuando muchos antecedentes en el mundo demuestran que no es así.

- c) El establecimiento en el país del proyecto "Policía Comunitaria" tiene más el carácter de un cambio cosmético, que de una medida que apunte a una transformación estructural de la Policía Nacional.

El tratamiento de estas problemáticas resaltarán la necesidad y conveniencia de medir índices sobre percepción ciudadana (entendidos como grados de confianza en la policía y niveles de satisfacción con relación a la misma), índices de eficacia (capacidad de las policías en su desempeño operativo) e índices de calidad (datos sobre la transparencia de la gestión policial), con el fin de identificar los factores negativos que causan la conflictiva relación entre sociedad y policía, y que tiende a reproducirse en forma de espiral ascendente.

Por ello, el núcleo de interés de la Institución Policial debe dirigirse hacia el comportamiento organizacional de su capital humano, viejas tradiciones, mitos, usos y costumbres para cambiar los esquemas establecidos y los paradigmas que han regido la institución. Demandando nuevos conocimientos, renovadas formas de trabajo y el aprovechamiento de ese gran poder, aún inexplorado, que se halla en cada uno de sus miembros, que garantice la naturaleza y el rol desempeñado por la Policía Nacional en la sociedad ecuatoriana.

## **1.2. Desarrollo organizacional de la Policía Nacional.**

La Constitución Política de la República del Ecuador en el capítulo cinco, artículo 183, inciso cuarto, consagra textualmente que: "La Policía Nacional tendrá como misión fundamental garantizar la seguridad y el orden público. Constituirá fuerza auxiliar de las Fuerzas Armadas para la defensa de la soberanía nacional. Estará bajo la supervisión, evaluación y control del Consejo Nacional de Policía, cuya organización y funciones se regularán en la Ley."

Y, siendo el Derecho el principio que rige la actividad del Estado Ecuatoriano, el poder de policía es la potestad normativa de tipo reglamentaria que posee el Estado para regular los derechos individuales en aras del bien común o el interés general, convirtiendo a la Institución Policial en la función administrativa que pone en ejecución las normas que para el efecto dicta el Poder Legislativo.

En este sentido, la Policía Nacional esta organizada como una institución de servicio público, con misión, objetivos estratégicos y metas orientadas al mantenimiento del orden social y la seguridad individual, caracterizada por tener cinco componentes: un componente funcional, que le permite desplegar las actividades que garanticen los principios de orden, paz y seguridad; un componente histórico cultural, que fortalece su identidad a lo largo de un proceso cultural como una realidad histórica integrada al consenso consuetudinario; un componente jurídico, que ampara su autoridad como un órgano de derecho consuetudinario o escrito, perteneciente al poder del Estado; un componente político, que lo identifica como órgano del poder público; y, un componente corporativo, que fija las relaciones de los funcionarios públicos para cumplir su función específica en nombre del Estado, como poder representativo y no personal. Con este fin se expide la Ley Orgánica de la Policía Nacional como la representación formal de estos componentes, los mismos que se observan a continuación, mediante un diagrama que ilustra gráficamente su estructura organizacional.



Gráfico No.- 1: Organismos que conforman la Policía Nacional

Esta estructura organizacional se fundamenta en los principios de la administración burocrática, que implementada como un sistema vertical, rígida, obsoleta y preponderantemente negada hacia todo avance tecnológico, ha develado la incapacidad de absorción y adaptación en su forma de relación con los ciudadanos, conminando a la Policía Nacional a mantener un esquema de administración, basado en cinco características:

1. **Disciplina:** Sistema formal de reglas o lineamientos formales para el comportamiento de los miembros de la institución, garantiza la

cedimientos y operaciones policiales al ejecutar la labor policial.

2. Estructura Jerárquica: Clasifica la labor policial en función del grado de autoridad concedido a cada uno de sus miembros, precisa la ubicación de cada individuo en relación con los demás en la función policial y facilita el control del comportamiento del personal policial.
3. Estructura de autoridad: Se basa en la autoridad racional-legal, en razón de la jerarquía que ocupa el policía en la institución.
4. División de Trabajo: Es la descomposición de obligaciones en tareas especializadas para la utilización eficiente de los recursos humanos, logísticos y económicos.
5. Compromiso profesional a largo plazo: Tanto el policía como la Institución Policial se sienten comprometidos durante el periodo laboral, es decir que el empleo está garantizado mientras el policía esté técnicamente calificado y se desempeñe en forma satisfactoria, los requisitos para ingresar aseguran que la contratación se base en aptitudes y no en contactos.

Características organizativas que determinan los aspectos formales de la Institución Policial en las relaciones laborales y de autoridad entre sus miembros, las relaciones de coordinación entre funciones, departamentos, unidades policiales y hasta de puestos individuales, facilitando el diseño de leyes, reglamentos y normas para el desempeño de las tareas de responsabilidad. Además, la Policía Nacional emplea el principio básico de la departamentalización funcional, para generar una clara jerarquía de autoridad, cadena de mando y toma de decisiones, que facilitan los canales de comunicación relacionados con las labores policiales y subdividen el trabajo en puestos y tareas, agrupando a sus miembros en unidades

de acuerdo con sus ámbitos de competencia y esfuerzo cooperativo, como se observa a continuación en el siguiente diagrama ilustrativo.

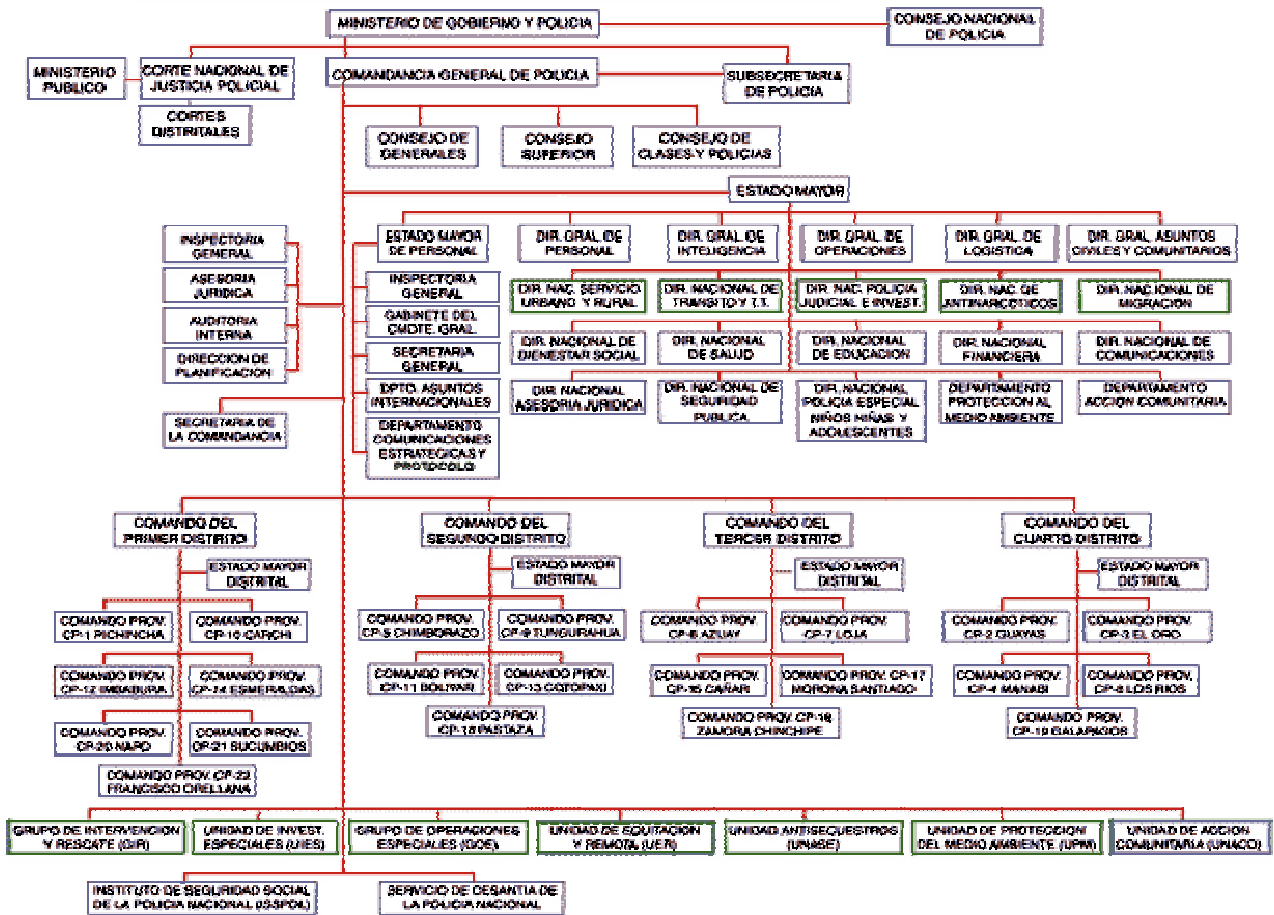


Gráfico No. - 2: Estructura Orgánica de la Policía Nacional. Demostrando en la generalidad una macro organización con innecesarias dependencias, repetición de funciones, confusas y tediosas líneas de comunicación a la vez que un difícil acceso del público a la Institución Policial, producto de un marco legal inadecuado que no ha sufrido mejoras desde el 24 de julio de 1998.

Obstaculizando toda posibilidad de lograr un servicio de acción rápida a la comunidad orientado principalmente a la prevención y en su defecto a la represión, requiriendo además grandes aportes económicos por parte del Estado, habida cuenta de alimentarse permanentemente de personal policial

que reducen sustancialmente las posibilidades de adecuar su eficacia en el cumplimiento de su misión constitucional y exige siempre grandes despliegues de policías y patrulleros en su ámbito de responsabilidad como mega operativos puntuales y coyunturales, derivando su fracaso institucional.

Esto explica porque la Policía Nacional ha iniciado, un proceso de alejamiento progresivo del modelo burocrático, incentivando la aplicación profesional de la ley para el mantenimiento del orden y seguridad ciudadana, mediante la experimentación de un nuevo modelo de policía comunitaria, basado en la participación activa de la población y orientado a la prevención del delito.

Transformando el trabajo policial en un trabajo de toda la comunidad concentrada en mejorar las relaciones policía-comunidad y en hacer más eficaz la acción de la policía.

En todo caso, aunque el éxito del modelo de policía comunitaria no es concluyente, hasta el momento, en la mayoría de los casos la implantación queda limitada a la construcción de pequeñas unidades que siguen operando en el ámbito de estructuras tradicionales de organización policial.

### **1.3. Comportamiento humano en las labores policiales.**

A pesar de ser uno de los ejes esenciales de la función policial, en nuestro país poco se valora el trabajo diario del capital humano policial y de la organización que lo sustenta.

Definir un modelo policial es importante, pero también lo es ocuparse de las condiciones de trabajo del colectivo policial, pues ello redundará en una mayor eficacia y eficiencia en el servicio que estos profesionales ofrecen





**PDF Complete**  
*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

en una mayor calidad de vida laboral de los propios policías.

Desde el ámbito de la psicología del trabajo, la Policía Nacional es una organización compuesta por aproximadamente 42.000 elementos humanos de diversos sectores del país y diversidad cultural, para dedicar primordialmente su esfuerzo a la defensa de la ley y la captura de delincuentes como objetivos prioritarios.

Con este fin, el policía nace y viene de la comunidad, éste se aparta momentáneamente para formarse en una escuela policial, y luego vuelve para integrarse, aunque ahora sirviendo a su comunidad como un agente de seguridad ciudadana, continua siendo un ciudadano, porque al igual que sus conciudadanos tiene derechos y obligaciones constitucionales, salvo la restricción de no ser deliberante y ejercer el voto popular. Su labor diaria debe realizarse con profesionalismo, con uniforme o si él, con armas o sin ellas, y con un equipo básico de protección, de acuerdo a las necesidades imperantes para garantizar la seguridad pública y brindar atención a una persona, con el principio de la igualdad que tiene todo ciudadano ante la ley, no propiciando atenciones especiales o discriminativas por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra.

Entonces no debe existir un espíritu de separación entre ambos actores sociales ni sentimientos de desigualdad social y generacional.

Conservar este perfil de competencia exige cuidadosamente que el futuro policía trabaje para el logro de los fines de la paz social y no para satisfacer exigencias particulares o egocéntricas de jefes inmediatos y sobre todo que actúe con absoluta independencia política. Caso contrario, la conducta policial terminará conformando, la propia subcultura del policía encuadrada en el desajuste constante que existe entre las normas legales y

del ser humano que lo estimulará a optar por la desviación para poder cumplir con el objetivo internalizado.

Sin embargo, la labor diaria policial es uno de tantas profesiones de riesgo más estresante. El personal policial se enfrenta habitualmente con los peores ejemplos del comportamiento humano, y aún así, la sociedad, el gobierno y la propia institución esperan de ellos lo mejor, a pesar que en la operatividad de sus funciones, en la rutina diaria trabajan con personas beligerantes, psicópatas, gente peligrosa y seres insensibles con las necesidades de las personas que son abiertamente adversas hacia ellos. Además, se les exige en su diario accionar que sean respetuosos, atentos y considerados hacia todo, incluso cuando se enfrentan con provocaciones severas.

Para muchos policías, el vivir en conformidad con estas expectativas y sumado aun sin número de problemas laborales, le puede llevar a sufrir un estado de desgaste profesional, cansancio emocional y consecuentemente a un fatal desenlace para sí o para terceras personas. Desde la perspectiva psicológica, este fenómeno se conoce como el Síndrome de Burnout<sup>4</sup>, que significa quemarse por el trabajo como una respuesta al estrés laboral crónico que ocurre con frecuencia en los profesionales de las organizaciones de servicios (médicos, profesionales de enfermería, maestros, funcionarios de prisiones, policías, trabajadores sociales, etc.) que trabajan en contacto directo con los usuarios de tales organizaciones (pacientes, alumnos, presos, indigentes, etc.).

Por ello, el policía es considerado una mezcla de todos los hombres: un santo y un pecador, un diablo y un dios. Será al mismo tiempo el más buscado y el menos deseado entre los hombres. Será un ser extraño al que se le llama señor de frente y perro por la espalda. Será un pastor, un

---

<sup>4</sup> Durán, M. A., El síndrome de burnout en organizaciones policiales: una aproximación secuencial. Tesis doctoral no publicada, Facultad de Psicología, Universidad de Málaga, España, 2001.

...mático, un duro, un caballero. Tiene que ser el primero en llegar al lugar de un accidente y dar un diagnóstico de lo más preciso. Será un experto en el manejo de las armas de fuego. Tiene que ser capaz de sacar su arma de inmediato y alcanzar su objetivo, allí donde no le haga ningún mal grave a un asesino, y a continuación, después de brindarle atención médica, explicar exhaustivamente por qué ha disparado. Y sobre todo será un genio pues tiene que mantener una familia de manera irreprochable. Sí, a pesar de todo, vive lo suficiente para ver a sus hijos crecer.

En definitiva, el Policía es un ser humano, un ciudadano y un profesional, porque ejerce destrezas y habilidades para satisfacer necesidades del grupo al que pertenece, porque tiene encomendada una misión especial que cumplir: dar la vida si es necesario en aras de la paz social y de la justicia, porque está puesto al servicio de los demás, actuando con carácter público y comprometido jurídicamente ante aquellos a quienes sirve.

#### **1.4. Percepción ciudadana de la imagen de la Policía Nacional.**

En Ecuador, la Policía Nacional desde la época de la colonia ha sido un instrumento de represión y de control al servicio de grupos sociales, económicos y políticos dominantes, desempeñando ocasionalmente funciones de seguridad del poder establecido y que a su vez, le ha exigido una fidelidad al estilo de una guardia pretoriana.

En el siglo XIX, con el reconocimiento de una serie de derechos y libertades fundamentales recogidas en la Constitución Política de la República del Ecuador, sumado al rápido crecimiento de las ciudades y los problemas que acarrearán, como también a un sistema jurídico penal que utiliza la privación de la libertad, se obliga a la profesionalización de la Policía Nacional y a numerosas modificaciones en la estructura de la

con el fin de implantar un servicio público moderno para salvaguardar los derechos y libertades de todos los ciudadanos.

Estos cambios estructurales y funcionales de la labor policial, también responderían al sentimiento de indefensión y protección de los ciudadanos, a la sensación de temor y desconfianza frente a un policía y la falta de eficiencia en la labor policial de seguridad. Por ello, al hablar de las percepciones de la sociedad ecuatoriana hacia nuestra institución, es hablar de la imagen de la Policía Nacional y de los retos que existe cuando el policía actúa para generar el estado de paz, confianza y tranquilidad en la sociedad.

Independientemente de estos sentimientos ocurre muchas veces que el ciudadano, sea este niño, joven o anciano, hombre o mujer, urbano o rural, aspira a que su policía tenga una imagen, basado en una actuación eficiente y en una conducta adecuada, básicamente orientada a una labor de protección anticipada con espíritu preventivo y no represivo, con apego a la legislación y no a una justicia callejera, a una pronta respuesta cuando el auxilio oprime, a una conducta decorosa, al uso debido de la fuerza y a la práctica coercitiva.

Denotando que la percepción humana es la base de todo indicador de gestión social que aplicada a la Policía Nacional mide su eficiencia, cuantificando su labor diaria y los resultados obtenidos, como un instrumento que permite entender mejor algunas reacciones, comentarios y, sobre todo, algunas percepciones negativas sobre la función policial.

En otras palabras, a los ciudadanos les interesan los resultados concretos para definir su percepción del desempeño policial, no le interesa saber si el incremento delincencial está asociado a la economía, a la pérdida de valores, al cierre de oportunidades o al crecimiento acelerado del desempleo. Al ciudadano le interesa saber que puede estar en su casa o

por las calles de la ciudad o de la comunidad, y que no corre el riesgo de ser robado, asaltado, violado, herido o muerto.

Tampoco le interesa al ciudadano saber si su seguridad depende del policía de tránsito, servicio urbano, migración, antinarcóticos, turismo o del policía de investigaciones y tampoco se preocupa por averiguar los lazos que unen al policía con el fiscal o el juez para garantizar su seguridad. En definitiva, lo que le interesa es saber que el policía lo va a cuidar y que con su trabajo le va a garantizar su seguridad, quizás porque asume que ése es un problema del Estado y que no es su problema.

Percepción generalizada que sesga la visión ciudadana con relación al desempeño de la Policía Nacional y que fácilmente saca conclusiones equivocadas. Por ejemplo, una cosa es que haya altos niveles de criminalidad en el país, y otra, que la situación sea casi insostenible y que se crea que estamos en el punto más alto de la inseguridad. Además se debe considerar que entre la realidad y la percepción suelen mediar otros factores que tienen que ver con la institución policial y con el grado de conocimiento que tienen los ciudadanos sobre el tema de la criminalidad.

Razón por la cual, la imagen de la Institución Policial es directamente proporcional al tema del desempeño profesional de sus miembros y a la percepción ciudadana ecuatoriana, que en la actualidad, gran porcentaje opina con negatividad sobre la función de seguridad. Esta percepción negativa de la Policía, no debe descalificarse diciendo que la gente no valora el esfuerzo de la institución, si no, debe servir para mejorar la toma de decisiones al más alto nivel y debe hacerse periódicamente para ver si las medidas adoptadas están produciendo resultados positivos o no.

Acorde con el reto de proteger y fortalecer la imagen y reputación de la Policía Nacional, a través de un trabajo honesto y proactivo, alejándose cada vez más del antiguo modelo de orden público para asumir el de

Los valores humanos y la seguridad ciudadana, el policía, individualmente, se convierte en el principal eslabón de la cadena de la imagen policial.

De esta forma, la nueva imagen policial se debe construir con una reestructuración, reingeniería u otra forma que logre el cambio de actitud y voluntad racional del policía frente a la ciudadanía, fomentando la imagen de respeto recíproco entre policía y ciudadano, donde los policías, perfeccionen periódicamente el trato, cortesía, esmero, pulcritud, serenidad, diligencia, escrupulosidad y valor que deben procurar a su respetable ciudadano. Principios que orientarán el trabajo del policía al cumplimiento de las expectativas de la comunidad como fundamento para forjar la imagen e identidad institucional, la comunicación y la cultura organizacional transparente, como un nuevo sistema organizacional hacia la calidad del servicio que brinda la Policía Nacional.

Aunque, el desarrollo del nuevo sistema organizacional para una relación fructífera entre policía y comunidad choca con la realidad policial cotidiana, hay contextos en los que se puede trabajar y que determinan el modelamiento de posibles soluciones. Aquí se debe considerar la socialización de conceptos apropiados y el desarrollo de habilidades necesarias para la construcción del perfil policial basado en una filosofía humanista. Indudablemente, la educación, la preparación y especialización deben ser elementos integrales en un verdadero policía o en el estereotipo del policía profesional, para enfrentar con capacidad y eficiencia al delincuente, reduciendo así, ostensiblemente el número de situaciones que lo inclina fácilmente al quebrantamiento de su juramento de honor y vocación policial de ~~%~~ cumplir y hacer cumplir las Leyes, exponiéndolo al soborno y a la realización de actos delincuenciales.

No obstante, los cambios que se proponen, así como su celeridad, estarán subordinados a procesos que acontecen en diversos planos y

do subjetivo de las personas y la realidad objetiva de la institución. Esto requerirá tiempo, confianza y voluntad de cambio.

## 2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL.

### 2.1. Cultura organizacional.

Hablar de cultura necesariamente se refiere al ser humano y el estudio de este debe ser abordado siguiendo una perspectiva dual: por un lado el punto de vista de la filogénesis y por el otro el punto de vista de la ontogénesis.

Desde el punto de vista de la filogénesis, exige que nos interroguemos sobre el problema del origen del hombre, que identifiquemos cuáles han sido las grandes etapas de la evolución del mundo viviente y las condiciones que han facilitado la aparición y el desarrollo de la especie humana. Mientras que la ontogénesis comprende el estudio del desarrollo del individuo desde el óvulo fecundado hasta el estado adulto<sup>5</sup>.

De esta manera el conocimiento de los elementos esenciales de la embriología y del desarrollo neurobiológico del niño permitirán establecer un vínculo entre la filogénesis y la ontogénesis, conocimiento indispensable para el estudio de las dimensiones psicológicas y sociales de la cultura organizacional.

La cultura organizacional define el vínculo entre el hombre y los procesos, como un espacio que permite intervenir y transformar la tarea en desafío para ser ejecutada por elección. Con esa base, resulta interesante observar a la organización como un ser, ya que al igual que una persona, el Ser Organizacional tiene diversos sistemas que determinan el estado de la salud organizacional. Cada una de las áreas estratégicas de la organización

---

<sup>5</sup> Humanismo sin credo, <http://blogs.periodistadigital.com/humanismo.php/2007/05/25/p95616>.

El órgano funcional que cumple con una misión específica y puede advertirse las causas a constantes disfunciones organizacionales con esta analogía.

Por ejemplo, la división de logística podría ser el corazón cuya misión es cumplir una adecuada distribución hasta el más lejano lugar. Los ojos bien pueden asimilarse a la capacidad de observación, de igual manera asociar los oídos con la capacidad de escucha organizacional, sus músculos con la capacidad de gestión y la consecuente necesidad de entrenamiento permanente.

Entonces el cambio de cultura, debe lograr un primer desafío: transformar el paradigma de Empleado = Recurso, por el de Empleado = Generador Estratégico de Valor.

Este pensamiento es determinante y arroja pocas dudas sobre el hecho de considerar a la persona como fuente de la acción, ya que es la persona, y solo ella, quién utiliza los recursos organizacionales lográndose así el objetivo alcanzado. Y, segundo, se debe lograr otro desafío: desarrollar la habilidad organizacional de convocar el factor elección, es decir aprender a considerar al empleado como una persona tan poderosa y creativa como el ejecutivo mas notable, luego hacerle saber las condiciones a las que está sujeta la organización y la manera que tiene diseñada para hacer las cosas, mostrarle cual es la razón de ser de su puesto y a partir de allí desarrolle su tarea desplegando toda su capacidad generativa en beneficio conjunto.

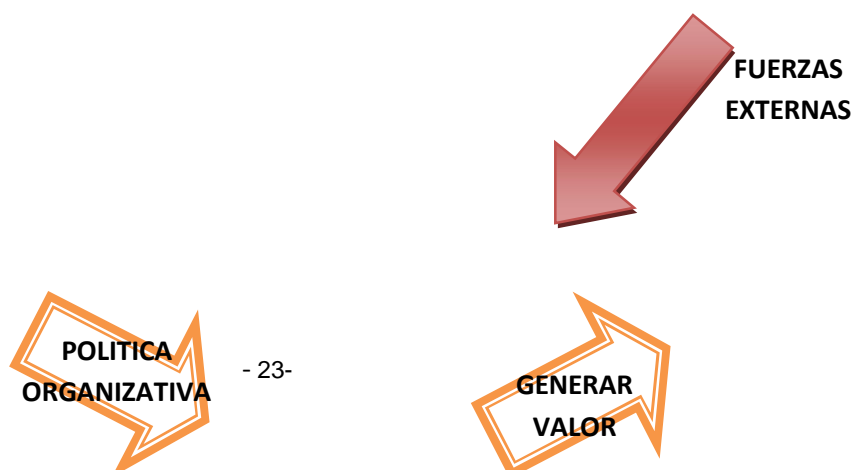






Gráfico No.- 3: Cambio de cultura organizativa

Hay muchas definiciones para la cultura organizacional, sin embargo, se la percibe como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización, pero en síntesis, no es ni más ni menos que ~~la~~ **la** manera en que se hacen las cosas+, en función de tres fuentes:

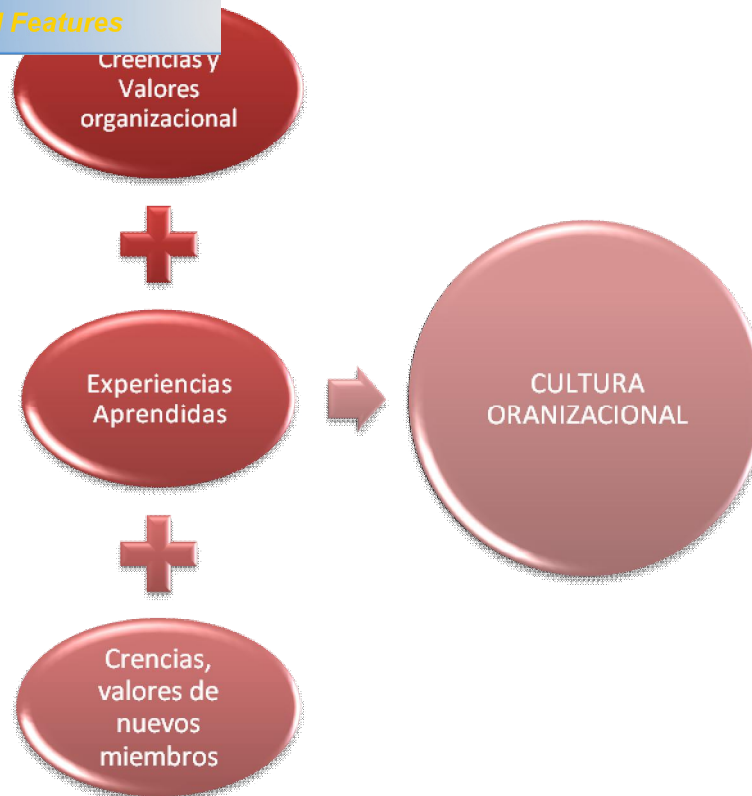


Gráfico No.- 4: Fuentes de la cultura organizacional

Por ello, es importante conocer el tipo de cultura de una organización y las características principales que permiten a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhiben otras.

Existen básicamente dos tipos de cultura organizacional que se pueden mencionar:

- a) Cultura predominante: Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.
- b) Subcultura: Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Enfoque las organizaciones desarrollan valores %visibles+, que se basan en las leyes y el sentido común, estos valores se expresan a través de la misión, la visión, las políticas de la organización y de normativas escritas, en general, no se contraponen al cambio cultural. Pero también desarrollan un conjunto de valores %ocultos+, que suelen ser la verdadera fuerza impulsora de la organización, estos comprenden ideas, creencias, tendencias, reglas no escritas, que no siempre son fáciles detectarlos y no acompañan al cambio cultural proyectado.

Entonces surge una pregunta: Es posible cambiar la cultura organizacional?. Las opiniones son divididas. Desde la perspectiva de Peter Drucker<sup>6</sup> plantea que:

- a) La cultura es persistente.
- b) Los líderes no pueden cambiarla, sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones.
- c) El tratar de transformar la cultura no va a provocar los cambios de comportamiento necesarios.
- d) Y su consejo final es: %si tiene que cambiar, no cambie la cultura; simplemente cambie los hábitos+

En cambio Edgar Schein<sup>7</sup> plantea:

- a) Los líderes pueden cambiar la cultura.
- b) El único talento de los líderes es la habilidad para crear y conducir la cultura de sus compañías.

<sup>6</sup> Peter Drucker, consultor especializado en alta dirección y política empresarial, El Dilema de la Cultura, <http://www.calidad.org/>

<sup>7</sup> Edgar Schein, Gestión de la Cultura Corporativa, <http://www.calidad.org/>

En definitiva, el campo de la cultura organizacional es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales y los factores que dificultan el cambio de cultura o de hábitos. Por lo expuesto y en base a la investigación realizada, se plantea diez sugerencias para cambiar la cultura de una organización:



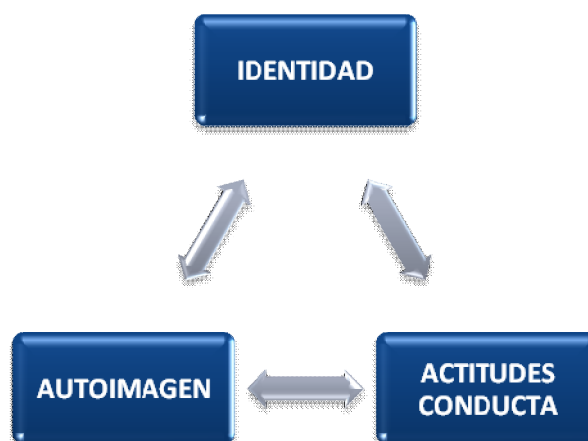
Gráfico No.- 5: Sugerencias para cambiar la cultura organizacional

## 2.2. Identidad, imagen corporativa y comunicación organizacional.

palabra identidad está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Esto debido principalmente, a la polisemia del término, lo que ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de la empresa también sea confusa y prueba de ello es la gran cantidad de expresiones acuñadas en ese campo: identidad gráfica, identidad visual, identidad materia, identidad mental, identidad de empresa, identidad de marca, identidad corporativa, identidad global, etc.

Por esta razón, se hace necesaria una clarificación de la expresión identidad corporativa, no a nivel etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido.

Así, la identidad se da a nivel de las representaciones, donde el sujeto participa constantemente de la interacción de su subjetividad y los fenómenos del entorno con actitudes y conductas, utilizando el criterio de mismidad como esencia del ser, cuyas características lo definen y diferencian del resto, y autoimagen como conciencia de sí mismo. Consecuentemente, cada sujeto social, individual y colectivo posee una identidad como conciencia de sí mismo, construida en su interacción con los otros en un sistema de relaciones sociales, tendientes a desarrollar elementos comunes y a formar identidades sociales.



Una vez que se conforma una identidad, esta conforma la propia representación de la organización, es decir la

al, como uno de los siete vectores de la identidad empresarial que define su estilo, junto al nombre (identidad verbal), logotipo, simbología gráfica, (identidad cromática), escenarios de la identidad (arquitectura corporativa) y los indicadores objetivos.

Por lo tanto, la identidad es a la organización, pues al igual que las personas, las organizaciones desde su nacimiento desempeñan papeles y se incorporan a espacios físicos y simbólicos que los ayudan a conformada en el entorno. Constituyéndose en el conjunto de cuatro rasgos y atributos que definen su esencia, asumidos como propios por la institución.



Gráfico No.- 7: Elementos de la Identidad organizativa

Por ello, la identidad comienza a vislumbrarse desde los complicados entretejidos de la actividad laboral. A través de su trabajo el hombre se vincula al mundo y al transformarlo, se apropia de él, a su vez, el mundo sobre el que trabajamos nos devuelve una imagen de nosotros mismos.

Al ser comunicada la identidad y entrar en juego el intercambio de experiencias y percepciones entre la institución y su público externo, se crea

busca presentar a la organización ya no como un sujeto puramente económico, sino mas bien, como un sujeto integrante de la sociedad. Entonces, la imagen corporativa debe basarse en la relación de los tres elementos básicos sobre los que se construye la estrategia de imagen para tener unas bases sólidas y claras, que permitan una acción eficiente.

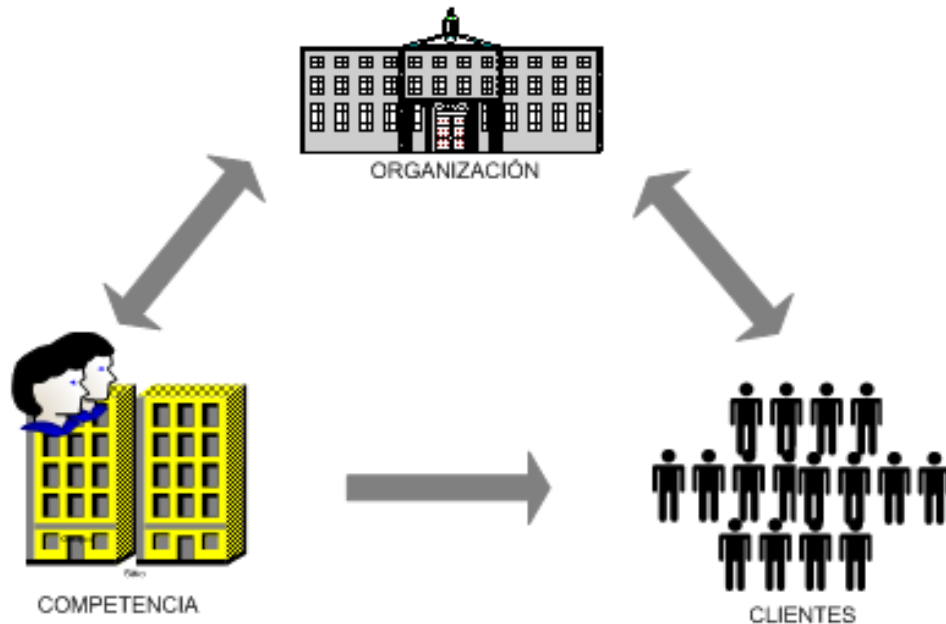


Gráfico No.- 8: Elementos para construir la imagen corporativa

La Organización, que es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su Identidad como organización,

- Los Clientes de la organización, que son los que se formarán la imagen corporativa y, por tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tengan una buena imagen; y
- La Competencia, que será la referencia comparativa, tanto para la organización como para los públicos, ya que dichas organizaciones también realizarán esfuerzos para llegar a los públicos, y que en muchos casos

rios con los realizados por nuestra propia organización.

Esto significa que la imagen corporativa es la manera por la cual la organización transmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. Es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza; es decir que la base de la construcción de la imagen corporativa de una organización estará cimentada sobre una combinación adecuada de Hacer y Decir, aunque deberá predominar el Hacer de la compañía, las evidencias o demostraciones diarias de su Perfil de Identidad Corporativa. Para lo cual, el prestigioso autor español Justo Villafañe<sup>8</sup>, recomienda que se debe evaluar las tres dimensiones de una imagen corporativa:

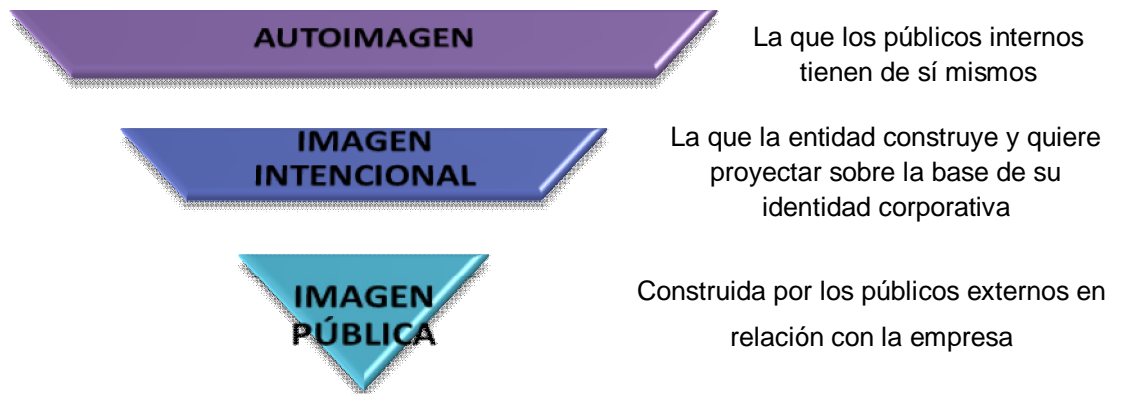


Gráfico No.- 9: Dimensiones de la imagen corporativa

Ahora bien, nada de esto sería posible sin la comunicación organizacional, eje de la conformación de la cultura, la identidad y la imagen institucional.

Según Carlos Fernández Collado, la comunicación organizacional es "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y

<sup>8</sup> Justo Villafañe, Imagen positiva, Gestión estratégica de la imagen en la empresa, Editorial Pirámide, Madrid, 1999.



internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos<sup>9</sup>.

Sin embargo, no siempre se le ha reconocido su importancia. Hasta hace muy poco, la comunicación se desarrollaba en la empresa, básicamente en dos formas diferentes:

- a) Una comunicación espontánea y natural que, generalmente, se limitaba al intercambio de información o puntos de vista entre compañeros y los inevitables rumores.
- b) Una comunicación burocrática que consistía en la transmisión de órdenes de trabajo, orales o por escrito, notificaciones laborales, etc., que utilizaban como medios: los comunicados oficiales, circulares, avisos, etc., y como canales: el correo, el tablón de anuncios, los boletines informativos y las revistas de empresa.

Recientemente, se ha descubierto la importancia de la comunicación organizacional al utilizarla como instrumento integrador de los recursos humanos para conseguir que los trabajadores conozcan, y acepten las políticas y directrices de la empresa, pretendiendo conseguir dos objetivos básicos:

- a) Reducir la conflictividad laboral.
- b) Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.

Para este fin, la comunicación organizacional debe ser analizada desde cuatro perspectivas:

---

<sup>9</sup> Fernández Carlos, La comunicación humana, Editorial Mcgraw-hill, Madrid, 2000.



Gráfico No.- 10: Perspectivas de la comunicación organizacional

Entonces, si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos también comprender que forma parte de la operación de la cultura de la calidad. En este sentido, la comunicación de una organización comprometida con la calidad debe velar por:

- a) Hacer que la información del usuario ascienda en las estructuras administrativas para lograr un equilibrio entre las obligaciones y los requerimientos de éste para cumplirlos.
- b) Lograr que la información llegue a todas y cada una de las direcciones generando mejores procesos de servicio.
- c) Generar interacciones entre las direcciones para ajustar procesos y evitar reprocesos como desperdicio de recursos.

cionamiento llegue a todos y cada uno de los colaboradores de la organización, generando dinámicas de gestión apropiadas a los requerimientos.

### **2.3. Cultura de la calidad.**

Toda organización está sometida a continuas presiones que les obligan a reconsiderar su posicionamiento estratégico a un ritmo vertiginoso, enfrentándole a cambios profundos en su estructura organizativa, en la definición de la visión o de su cultura organizativa.

Es entonces cuando la cultura de una organización puede constituir un sólido punto de apoyo en la implantación de la gestión de la calidad, para trabajar bajo parámetros de mejora continua, apostando por: delimitar los procesos, aportar herramientas de evaluación adecuadas, optimizar los recursos, tener retroalimentación con el cliente y hacer una apuesta para la innovación en todos sus aspectos, tanto instrumentales como de gestión.

El desarrollo de la calidad ha sido más o menos continuo durante el último siglo y no es atribuible solamente a unas pocas personas sino a la práctica de las estrategias de dirección a través de los años, tendientes a satisfacer las necesidades y tendencias de los consumidores.

En general, la calidad total se percibe como el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. Sin embargo, la calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que debe entenderse como la mejora permanente, incluyendo los aspectos humanos, organizacionales y gerenciales, ya sea éste interno o externo, como su principal prioridad. Para lograr esto es necesario implicar a todas las estructuras de la organización en captar las exigencias y analizar las formas

los deseos del cliente, utilizando los círculos de la calidad.

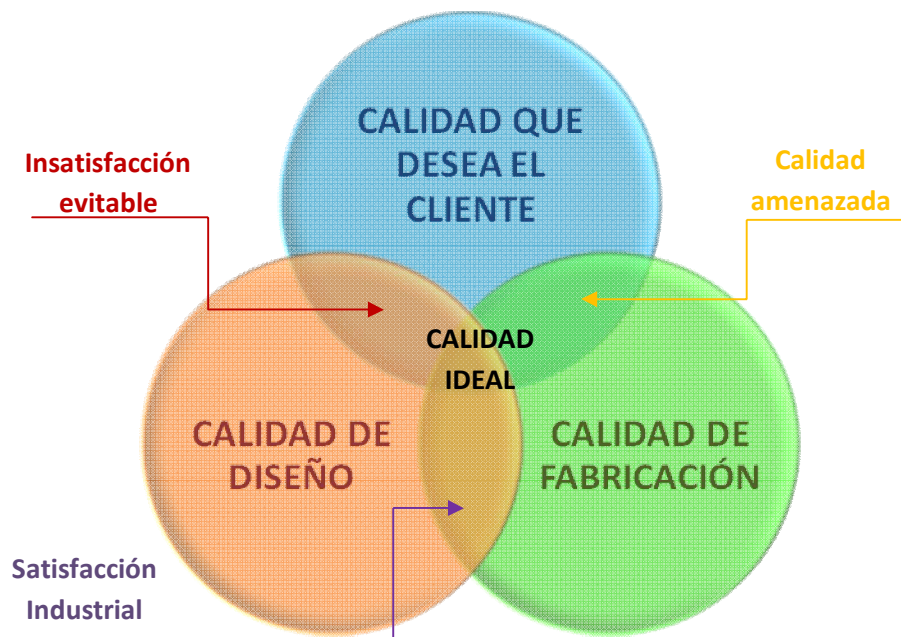


Gráfico No.- 11: Círculos de la calidad

Por lo tanto, la calidad total es como la define K. Ishikawa: *una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad, no posee unos perfiles definidos que permitan acotarla. De aquí que la Calidad Total es entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas empresas y por diferentes asesores especializados*<sup>10</sup>.

Al respecto, a partir de los años cincuenta se desencadena el desarrollo de las principales teorías sobre calidad total de autores como W. Edwards Deming, quien sugiere una nueva y radical definición de la función de una organización: *Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora*

<sup>10</sup> Ishikawa Kaoro, Qué es el control de la calidad, Editorial Diaz Santos S. A., España.

ento+<sup>11</sup>. Revolucionando la transformación de las organizaciones hacia la calidad, productividad y el mejoramiento continuo, con la introducción de los catorce principios de la calidad:

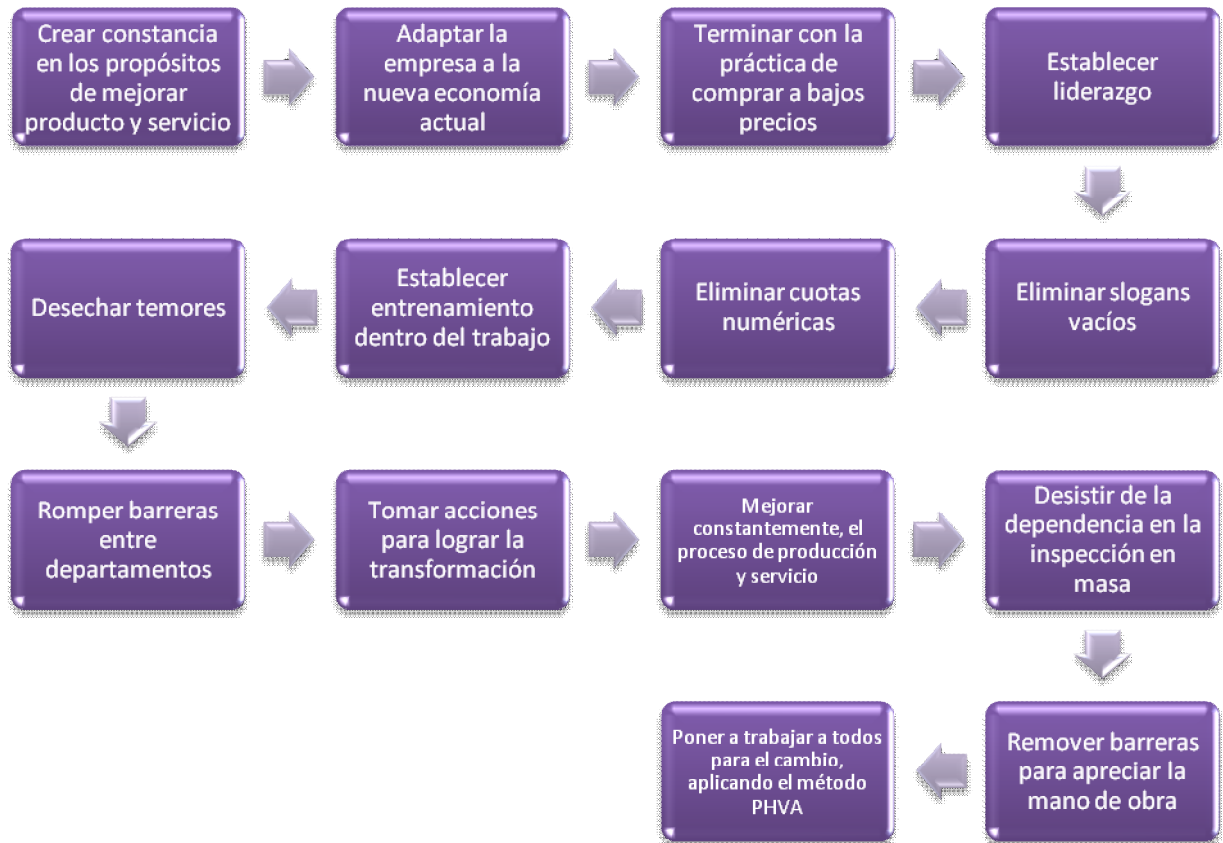


Gráfico No.- 12: Principios de calidad de E. Deming

Por tanto, la implementación de un sistema de calidad total, demanda de esfuerzos profundos de involucramiento y comprometimiento de toda la organización, e implica un cambio de actitud y mentalidad, hacia una verdadera transformación cultural. Apoyado, orientado y dirigido por la alta dirección, quien será responsable de la elaboración de un plan de acción, que contenga e cronograma, la demanda de recursos, el presupuesto y los índices de avance y gestión.

<sup>11</sup> W. Edwards Deming, Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la Crisis, Editorial Diaz Santos S. A., España, 1986.

una actitud proactiva y la utilización del método denominado Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) o "ciclo de Deming", para la estandarización de los procesos, subprocesos, actividades y tareas repetitivas de una organización, garantizando en alto porcentaje resultados planificados y previsibles, avalizando así, la calidad del producto o servicio exigido por el cliente interno o externo, y demostrando que la cultura de la calidad total es la mejor herramienta gerencial para la resolución de problemas.

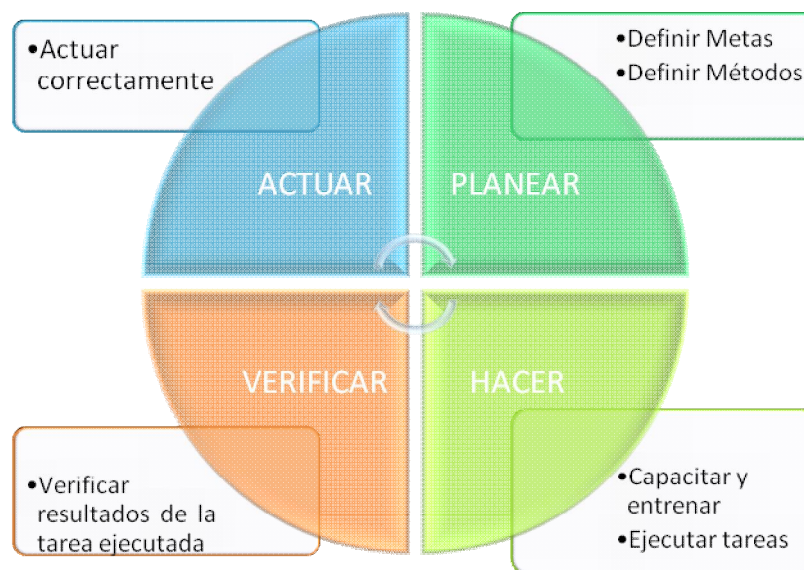


Gráfico No.- 13: Ciclo de E. Deming

En este sentido, la filosofía de este ciclo se aplica constantemente en la familia de las normas ISO 9000, como línea de base para garantizar el aseguramiento de la calidad en diversos tipos de organizaciones y promover la mejora continua.

La ISO 9000 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC), instituido por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), con oficina central en Ginebra- Suiza y fundada en

mover y desarrollar normas internacionales para administrar procesos que mejoren la calidad, la productividad y facilitar el intercambio comercial de bienes y servicios, tanto para los clientes como para los usuarios de una organización. Estas normas se cumplen de forma voluntaria, sin embargo, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado nacional e internacional.

NORMAS DE LA FAMILIA ISO 9000	PROPOSITO
ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.
ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.	Esta es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.
ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.	Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. Abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia.

Tabla No.- 1: Normas de la familia ISO 9000 para la calidad

Con el propósito de contribuir como un marco de referencia para dirigir y operar una organización con éxito sostenido, las normas de la serie ISO 9001:2000 se basan en un modelo conceptual de mejora continua, enfocado en el cliente.

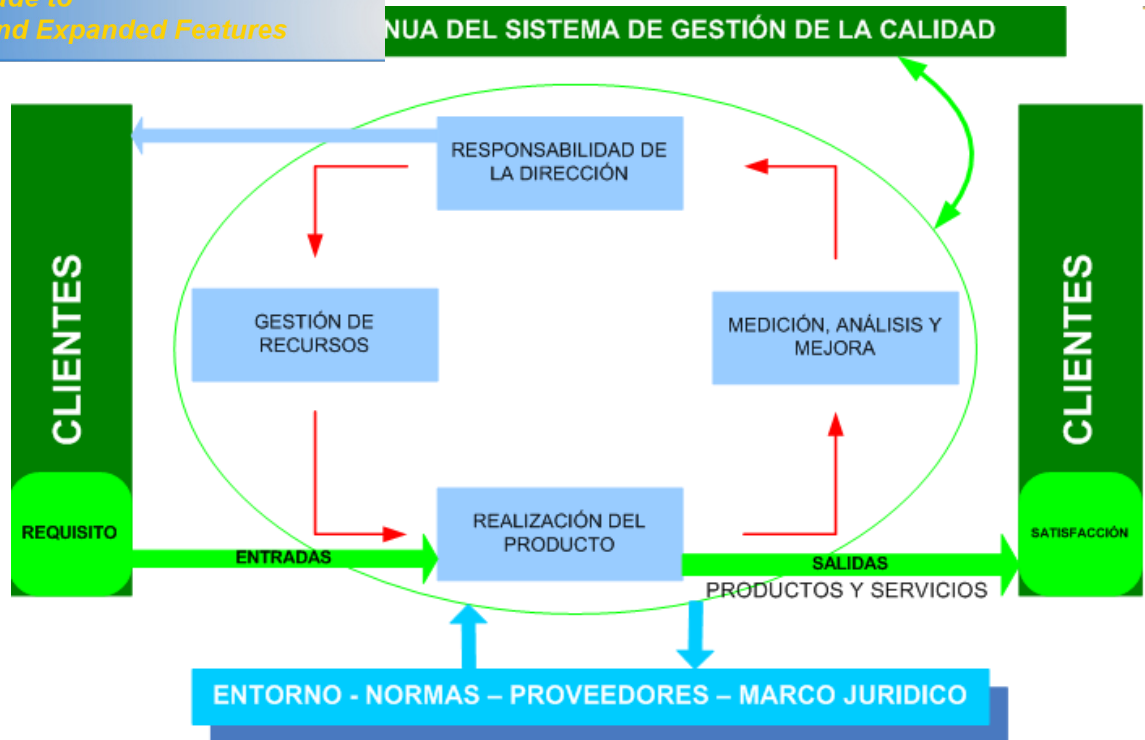


Gráfico No.- 14: Modelo conceptual de la norma ISO 9001:2000

Principios que se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales que participan el Comité Técnico de ISO/TC 176, quienes además tienen a su cargo la revisión de las normas.

Como complemento de la gestión de la calidad, está lo que se denomina gerencia por políticas, cuyo marco conceptual es establecer, desplegar y controlar los objetivos y metas planificadas por la organización, sistema que se apoya en las herramientas de control de la calidad, siete de las cuales fueron recopiladas por Ishikawa<sup>12</sup>, posteriormente se fueron añadiendo otras denominadas clásicas y por último, aparecieron las denominadas nuevas herramientas. Cuya clasificación es resumida a continuación.

**Las siete herramientas de**

**1. Diagrama de Pareto**

<sup>12</sup> Ishikawa Kaoro, Qué es el control de la calidad, Editorial Diaz Santos S. A., España.



	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagrama Causa-Efecto</li> <li>2. Diagrama de Flujo</li> <li>3. Histograma</li> <li>4. Hoja de Datos</li> <li>5. Gráfico de Control</li> <li>6. Diagrama de Dispersión</li> <li>7. Estratificación</li> </ol>
Otras herramientas Clásicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagrama de Flujo</li> <li>2. Tormenta de Ideas</li> <li>3. Los Cinco Porqués</li> <li>4. Diagramas de Gantt</li> </ol>
Las siete nuevas herramientas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagrama de Afinidad</li> <li>2. Diagrama de Relación</li> <li>3. Diagrama en Árbol</li> <li>4. Diagrama Matricial</li> <li>5. Diagrama de Decisiones de Acción</li> <li>6. Análisis Factorial de Datos</li> </ol>

Tabla No.- 2: Herramientas de control de la calidad

En definitiva, la calidad total busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la solución de todo tipo de problemas, con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo, siendo una estrategia establecer una cultura de calidad donde se privilegien las aptitudes para el aprendizaje y el compromiso, tanto en términos individuales como organizacionales, mediante la gestión de tres variables claves: comunicación, empoderamiento y satisfacción.



Gráfico No.- 15: Variables de la cultura de calidad

#### **2.4. Comportamiento, cambio y aprendizaje organizacional.**

El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el trabajo, la interacción entre las personas y la organización, es explicar, predecir y controlar dicha conducta. Entender el comportamiento organizacional mejora también la eficiencia de la organización, porque descubre factores que obstaculizan el desempeño efectivo, entre los cuales se encuentra el grado de motivación de los empleados, sus factores de personalidad y las barreras para la comunicación. Un gran beneficio que se deriva del estudio del comportamiento organizacional es que se obtiene información que se puede aplicar en problemas organizacionales para mejorar la eficacia organizacional. Un problema del estudio del comportamiento organizacional es que carece de límites claramente establecidos, algunos especialistas de este campo consideran que abarca toda la práctica de la administración, otros se enfocan mucho más en el elemento humano y en su interacción con toda la organización.

Para el estudio del comportamiento organizacional radica en la comprensión de cómo se conducen los individuos dentro del sistema organizacional y en el ambiente global como metodología para entender las relaciones transculturales en las organizaciones. En el siguiente gráfico se observa como se debe analizar las conductas y las dinámicas hombre-organización.

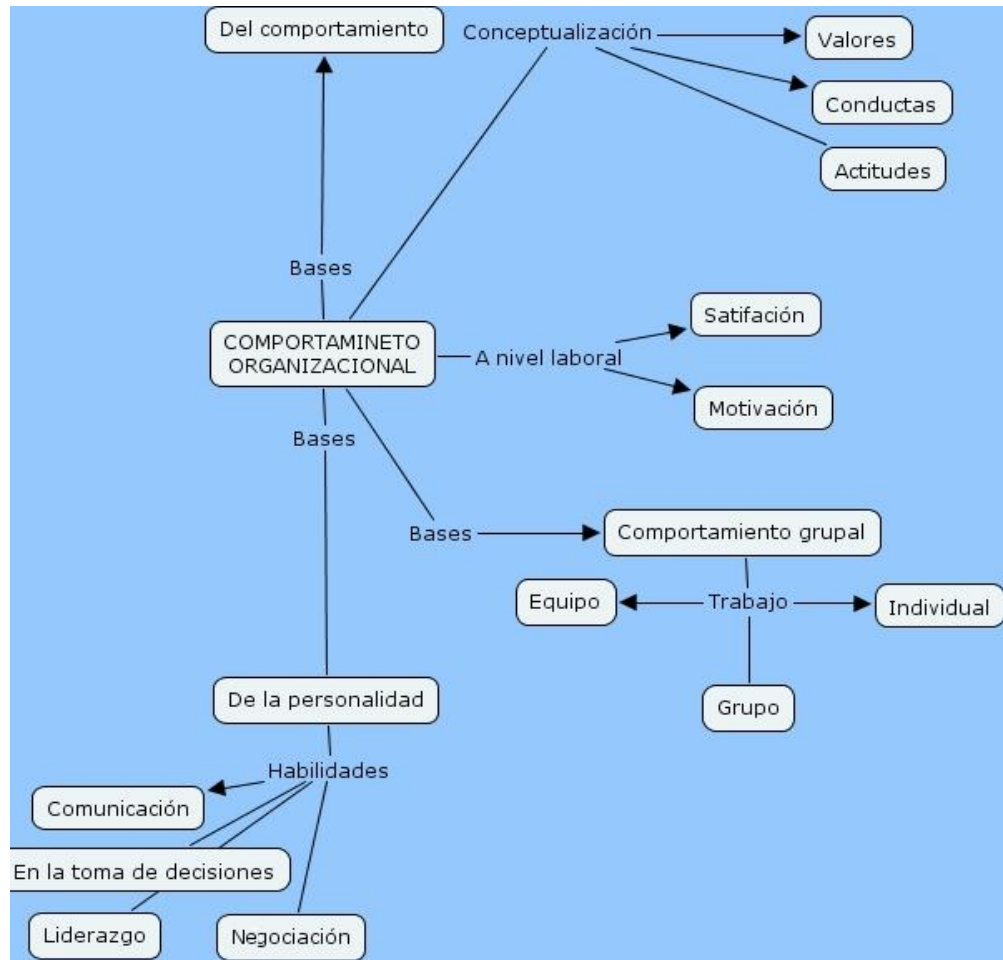


Gráfico No.- 16: Conductas y dinámicas hombre-organización

Aunque, no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización, si se puede elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas. Además, es preciso que los trabajadores cambien sus costumbres o deroguen paradigmas, aunque la

a persona humana es presentar resistencia, si queremos un cambio, la tendencia natural deberá ser reaccionar de forma natural contra esta resistencia buscando las causas múltiples del comportamiento y no una causa única.

Para este fin algunos autores clásicos cuando se habla de cambio en la organización, proponen seguir un esquema de tres etapas: descongelar el status quo, la transición hacia un nuevo estado y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.



Gráfico No.- 17: Etapas del cambio de las organizaciones

- a) Descongelar: Es hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo o empresa la vean fácil y la acepten. Aquí se designa un agente de cambio preparado, quién dirigirá a los individuos, grupos o a la organización en su totalidad a través del proceso. Durante este proceso, el agente de cambio promueve nuevos valores, actitudes y comportamientos mediante el proceso de identificación e internalización.
- b) Transición: Ocurre buena parte de las modificaciones.
- c) Recongelamiento: Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte, reforzamiento y supervisión, de manera que se convierta en la norma vigente y se reduzca la reincidencia de la vieja forma de hacer las cosas.

Esto significa que el cambio organizacional es un fenómeno conceptual, que surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente y luego de un período, si el cambio es exitoso, lograr los objetivos buscados.

período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo), situación que se ejemplariza en el siguiente gráfico.

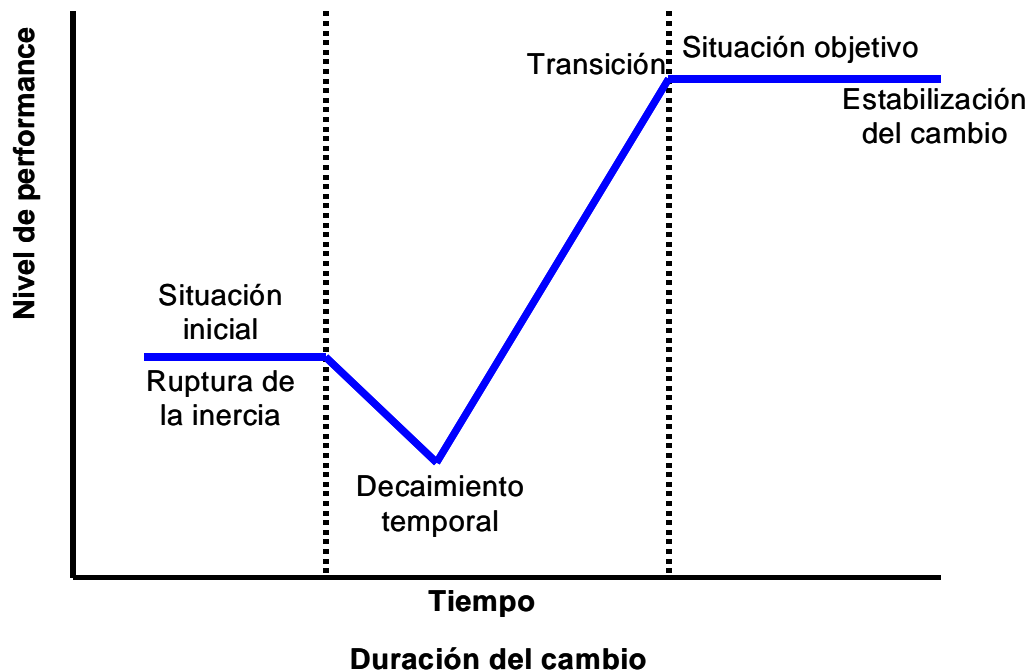


Gráfico No.- 18: Duración de las etapas del cambio organizacional

El desafío en todo este proceso consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Otro elemento que influye en el cambio es la información, este recurso está íntimamente relacionado con todos los procesos que se realizan en la organización, tanto a nivel interno como externo. Es por este motivo que es

angible e invaluable, que necesita ser manejado cuidadosamente y protegido, por el hecho de significar conocimiento, control y ser una poderosa arma en la toma de decisiones a cualquier nivel. Entonces, al pensar en personas poseedoras de conocimiento, la asociación con dueños de la información es inmediata, generando conflictos en torno a la esencia del significado de las palabras **dato**, **información** y **conocimiento** hacia la calidad del proceso de desarrollo de la inteligencia a nivel personal y organizacional.



Gráfico No.- 19: Pirámide informacional calidad vs cantidad

Teniendo en cuenta los elementos analizados anteriormente se puede determinar que la principal fuente de ventaja competitiva de una organización es el stock de conocimientos que posee para resolver problemas. Sin embargo, este proceso que constituye la verdadera riqueza de la organización se consigue con el paso del tiempo, a través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, como factor esencial de competitividad y de supervivencia.

suma, es la clave para que las personas y las organizaciones puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. El aprendizaje organizacional no se refiere sólo a que la organización debe ponerse al día en los cambios y avances, sino que a prepararse para adelantar esos cambios, creando conocimiento y para ello se requiere una revolución mental. El aprendizaje individual se manifiesta a través de:

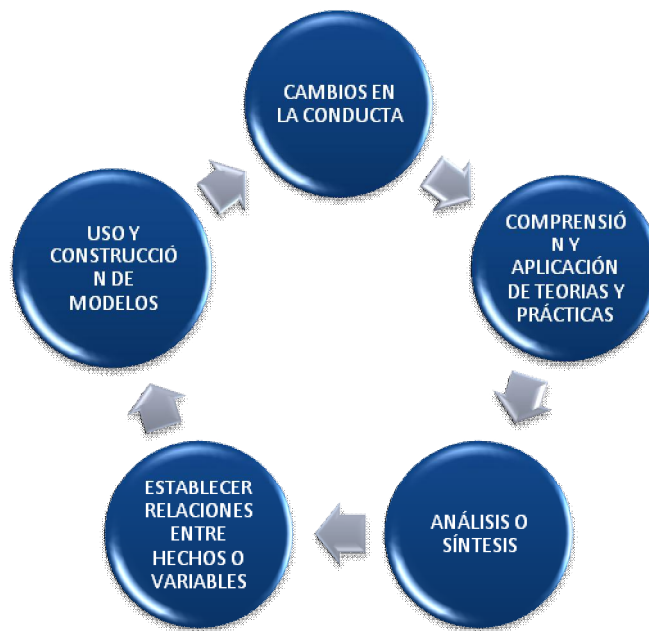


Gráfico No.- 20: Factores del aprendizaje individual

Para que estos factores de conocimiento individual, pasen a ser de la organización es necesario que el conocimiento del individuo pase a los grupos y de éstos a la organización. Es decir, la organización deberá ~~aprender a aprender~~, no sólo cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino cuando como resultado de ello, otros miembros actúan mediante el aprendizaje mutuo. Por ello, el aprendizaje en equipo es vital, si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden.

Peter Senge en su libro La Quinta Disciplina, lanza el concepto de las organizaciones abiertas al aprendizaje y define las cinco disciplinas del aprendizaje continuo que componen una organización inteligente.

DISCIPLINAS DEL APRENDIZAJE	FINALIDAD
<p><b>Desarrollar la Maestría Personal.</b> (dominio personal)</p>	<p>Consiste en reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos, qué queremos y qué es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas y aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.</p>
<p><b>Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales.</b></p>	<p>Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.</p>
<p><b>Impulsar la Visión Compartida.</b></p>	<p>La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder.</p>
<p><b>Fomentar el Trabajo en Equipo.</b></p>	<p>El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.</p>



<p><b>Generar el Pensamiento Sistémico.</b></p>	<p>pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. La esencia consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto.</p>
---	--

Tabla No.- 3: Disciplinas del aprendizaje organizacional

En definitiva, el aprendizaje de las organizaciones no es una técnica, ni una acción programable sino que surge de una actitud, una predisposición para analizar críticamente nuestras acciones y darles sentido. El talento organizativo facilita o inhibe los aprendizajes, por ello, las organizaciones necesitan de personas creativas, que propicien el cambio, y deben establecer un clima favorable a la creatividad organizacional y a la innovación.

## **2.5. Capital intelectual y conciencia de calidad.**

El mundo globalizado ha ocasionado que el flujo de conocimiento se incremente en un ritmo vertiginoso, ante este panorama, las organizaciones han adoptado la calidad en respuesta al entorno, como una forma de mantener la competitividad y elevar la productividad maximizando su rentabilidad.

Aunque uno de los principios fundamentales de la calidad total es la participación y compromiso de todas las personas en el proceso de mejora de la calidad de la organización, pocas son las iniciativas por identificar, gestionar y medir los conocimientos de las personas, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc.

En la actualidad, ya no son los recursos naturales o los financieros los que garantizan un futuro de prosperidad en las organizaciones, sino el

En otras palabras, no puede haber calidad si no se cuenta con recurso humano de calidad, clientes de calidad, procesos de calidad, elementos fundamentales que debe poseer toda organización.

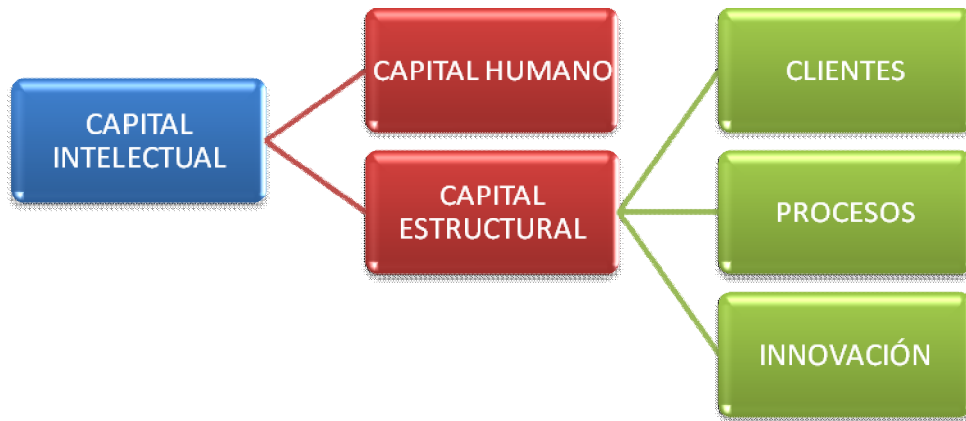


Gráfico No.- 21: Capital intelectual

La idea de capital intelectual se remonta al menos al siglo XVIII, pero fue en realidad hasta fines de los años 50 y durante la década de los 60 que surgió como un concepto económico importante. En ese momento, algunos economistas tales como Theodore Schultz<sup>13</sup> empezaron a usar la metáfora del %capital+ para explicar el papel de la educación y la experiencia en la prosperidad del crecimiento económico. Sosteniendo que la gente invierte en su educación y capacitación para construir una base de calificaciones y habilidades (un capital) que les redituara a largo plazo.

Otros autores como, Stewart define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor<sup>14</sup>. Y, según Gary Becker el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías<sup>15</sup>:

- a) Activos de mercado: Potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado.

<sup>13</sup> Theodore Schultz , Investment in Human Capital, en The American Economic Review, Vol. 51, 1961.

<sup>14</sup> Becker Gary S., El Capital Humano, Alianza Editorial, Madrid, 1983.

<sup>15</sup> Stewart , La nueva riqueza de las organizaciones: El Capital Intelectual, Editorial Graniva, 1997.

- b) Activos de propiedad intelectual: know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios.
- c) Activos centrados en el individuo: Cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es.
- d) Activos de infraestructura: Tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

Sin embargo, los componentes del capital intelectual reconocidos en la mayor parte de la literatura son:



Gráfico No.- 22: Componentes del capital intelectual

- a) Capital Humano: Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.
- b) Capital Estructural: Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa, como: los sistemas de información y

ología disponible, los procesos de trabajo, las patentes y los sistemas de gestión.

- c) Capital Relacional: Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.).

De acuerdo a este planteamiento, la organización debe desarrollar, promover y utilizar las competencias personales de los individuos para alcanzar la ventaja competitiva del aprendizaje organizacional. Pues de lo que se trata es de materializar lo que son capaces de hacer los seres humanos de acuerdo, no sólo con sus conocimientos, sino con sus voluntades, capacidades, habilidades y dotes de creatividad libremente expresada en la organización, mediante las siguientes interrelaciones:

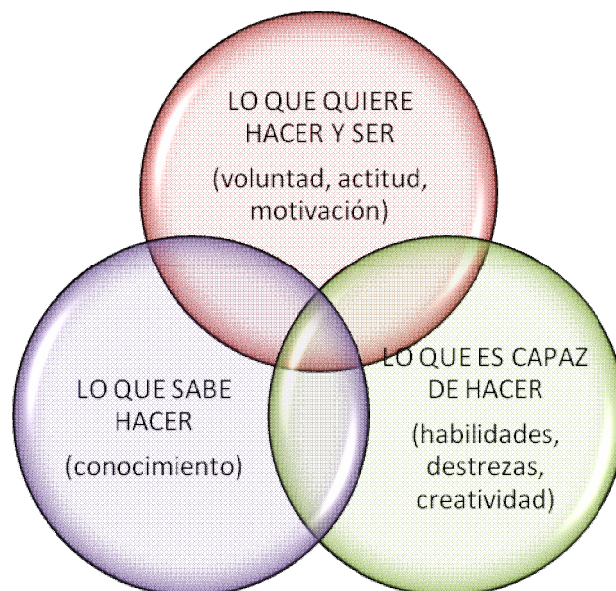


Gráfico No.- 23: Interrelación de las competencias personales del individuo

mpresa fijará las condiciones que permitan que las personas quieran lo que hacen en lugar de conseguir que las personas hagan lo que no quieren, convirtiéndose en la base del valor añadido y en el soporte fundamental para difundir la filosofía de la calidad total.

## **2.6. Gestión de la diversidad y perfiles de competencias.**

La realidad social con la incorporación socio-laboral de las mujeres, de las personas con discapacidad y de las de origen extranjero, el envejecimiento activo, la normalización progresiva de la homosexualidad, etc., han impuesto la necesidad de articular medidas de gestión de la diversidad en las organizaciones, donde los ciudadanos requieren ejercer sus derechos de acceso al empleo, la vivienda, la educación, la salud, etc., y contribuir activamente a la construcción de la sociedad. Esta espiral de cambios ha incrementado la diversidad laboral, apareciendo dentro de las organizaciones equipos diversos y multiculturales.

Actualmente, la palabra diversidad tiene un protagonismo cada vez más evidente por los cambios sociales, demográficos, políticos y económicos que experimenta un país. La discusión sobre su impacto en la sociedad, sobretodo en las empresas, es una necesidad ya que las tradicionales políticas de gestión, destinadas a grupos homogéneos, están debilitándose rápidamente. Entonces es importante desarrollar actitudes y comportamientos de reconocimiento del otro en su diferencia para luchar contra la discriminación y a favor de la igualdad de oportunidades.

La diversidad no es un término nuevo ni un hecho aislado en la sociedad, sobre todo en las empresas que gestionan plantillas que están formadas por personas con talento y competencias profesionales, pero que les diferencia su género, su raza, su edad, su religión, sus capacidades físicas e incluso su orientación sexual, y que aún así, su fuerza de trabajo es esencial para el funcionamiento de su estrategia empresarial. Por ello,

rior distinguir entre las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad. Las dimensiones primarias son características que deberían apreciarse como valores esenciales de la persona: su edad, su sexo, sus aptitudes físicas y psíquicas, sus creencias religiosas, su cultura de origen, su orientación sexual, y las dimensiones secundarias incluyen, entre otros aspectos, el nivel de estudios, las competencias y la experiencia profesional, la capacidad para comunicarse, el sentido de la iniciativa o la capacidad para hacer frente a los conflictos.

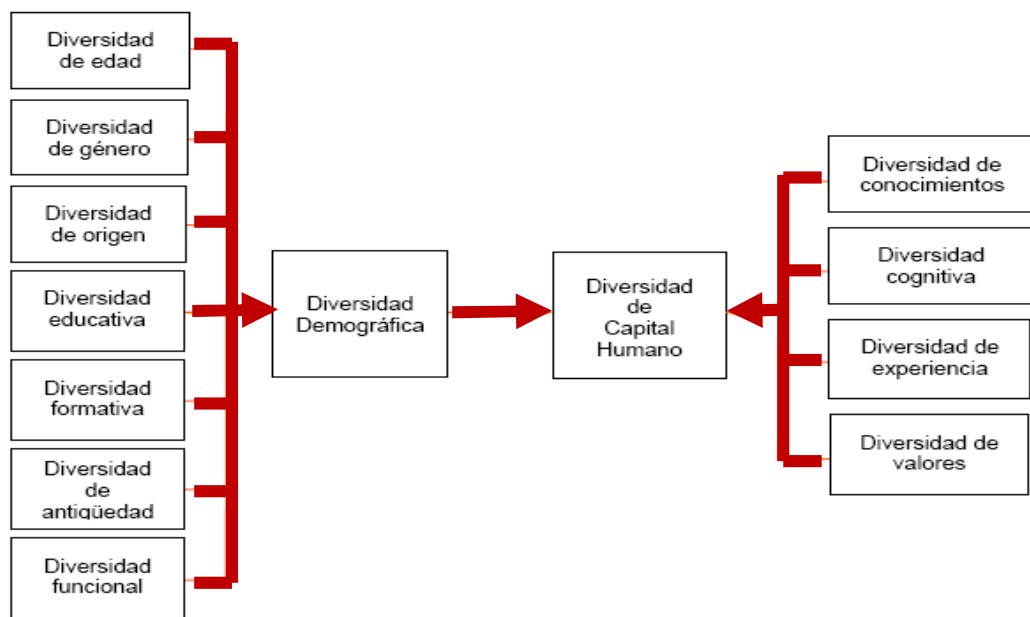


Gráfico No.- 24: Dimensiones primarias y secundarias de la diversidad laboral

Gestionar que personas de diferentes grupos no sufran discriminación significa comprender cómo éstas pueden verse aprovechadas en beneficio del individuo, la empresa y la sociedad en general. Por lo cual, las empresas se encuentran en la obligación de desarrollar la flexibilidad y el dinamismo organizativo, aplicando una combinación de actividades que promuevan prácticas no discriminatorias y acciones positivas que capitalicen las diferencias de origen, conocimientos y competencias de las personas y los grupos, como una herramienta útil de desarrollo.

ad representa una oportunidad de crecimiento y de desarrollo, a su vez, representa una amenaza, según como se comprenda y conduzca. El problema de la diversidad surge cuando la posibilidad de acceder a las oportunidades laborales y sociales en igualdad de condiciones se ven obstaculizadas por la falta de equidad a la hora de la selección y de la promoción laboral, dificultando el trabajo en equipo y la creación colectiva, porque aunque individualmente las personas estén capacitadas para desempeñar un trabajo, si son incapaces de trabajar conjuntamente, sus diferencias solo provocarán pérdidas de productividad.

Por tanto, el desafío de la diversidad es disminuir las diferencias negativas y potenciar las ventajas que supone. Para ello, un estudio realizado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea<sup>16</sup> manifiesta que los tres motivos principales del sector empresarial para gestionar la diversidad laboral son: Razones económicas, cumplimiento de la legalidad y responsabilidad social.



Gráfico No.- 25: Razones para la gestión de la diversidad laboral

Sin embargo, hoy por hoy, es difícil encontrar propuestas y estudios sobre la aplicación, gestión y manejo de grupos diversos en el entorno empresarial. Las estrategias de la gestión de la diversidad se enfocan a ayudar a crear lazos entre los aspectos internos y externos del trabajo de una empresa, que faciliten la equidad en la promoción interna y el desarrollo profesional de las personas, basándose en el esfuerzo y en las capacidades

<sup>16</sup> Comisión Europea, [http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm)

no de ellos, dejando de lado los estereotipos o prejuicios personales.

En este sentido, primero se debe tomar consciencia de cuál es el marco cultural que buscamos como empresa y como directivos al incorporar profesionales diferentes y que dominan diversas competencias, ya que no sólo representan una fuerza de trabajo, porque no son recursos, sino que son personas, y si seremos capaces de crear un sistema de comunicación y de colaboración interna que permita a las personas acercarse entre ellas para compartir sus códigos sociales, religiosos, intelectuales y emocionales, para que a la hora de trabajar en conjunto, su interacción se desarrolle de una forma fluida. Para este fin, la organización debe enfocar su esfuerzo en siete aspectos básicos para la gestión de la diversidad.



A través de este enfoque, las organizaciones pueden contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan al



ivos y metas, y dejan de percibir los cargos como unidades fijas, sino basadas en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos.

Así, el modelo de competencias, surge como una alternativa que se enfoca en los aspectos básicos de la diversidad laboral y logra una gestión de recursos humanos con una mirada integral, mediante objetivos comunes, liderazgo, dirección de subordinados y un conocimiento profundo de la tarea en si.



Gráfico No.- 27: Modelo de gestión por competencias

Conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos

nales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo<sup>17</sup>.

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales<sup>18</sup>:



Gráfico No.- 28: Estructura básica de la competencia

El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.

El querer actuar, alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto; y,

El poder actuar, en muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que

<sup>17</sup> Comisión Nacional de la Competencia, <http://www.cncompetencia.es/index.asp?m=1&p=&b=2>

<sup>18</sup> Guy Le Boterf, Ingeniería de la competencias, Ediciones Gestión 2000 S.A., 2001

a, condicionando fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Por esa razón, para aplicar un modelo de gestión por competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo o cargo de una organización, que se centren en las responsabilidades y actuaciones que deberá tener el individuo bajo una situación contextualizada.

El perfil de competencias no es más que un profesiograma que hace énfasis no en lo que hace el ocupante, sino en lo que logra, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para tener una conducta exitosa en su puesto, además le imprime una alta flexibilidad para el diseño de puestos y constituye un patrón de selección, formación y evaluación en la gestión del talento humano.



Gráfico.No.- 29: Estructura de un perfil de competencia  
 La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el

y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo. De esta forma, el objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el cargo, mediante la técnica de comparación de perfiles.

La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, aportando información relevante para poder realizar un proceso de inducción más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades.

Al disponer de un perfil de competencias, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular, lo que facilita la planificación de las acciones de mejoramiento, el proceso de evaluación y a su vez, permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores.

## **2.7. Niveles y dimensiones del clima laboral**

El clima laboral es un concepto relativamente nuevo en materia de psicología del trabajo. Las empresas comenzaron a preocuparse por su medición luego de conocerse su impacto sobre la motivación y el desempeño de los empleados y por tanto, sobre objetivos o resultados posibles.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima laboral, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las

ajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral<sup>19</sup>.

En la literatura de investigación sobre comportamiento organizacional, la noción de clima laboral está definida en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos. Además incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos.

Mientras todas las investigaciones coinciden en la importancia de la construcción del clima, no hay un consenso aún sobre las verdaderas dimensiones del clima. Algunos investigadores han propuesto diez dimensiones principales del clima laboral: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables o factores que interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos que vienen de la percepción, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por la valoración de todas las circunstancias personales ocurridas en los cinco niveles básicos del clima laboral.

---

<sup>19</sup> Goncalves Alexis, Fundamento de clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000.

CIRCUNSTANCIAS ORGANIZACIONALES	DESCRIPCIÓN
<b>Motivación en la empresa</b>	Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.
<b>Motivación en el trabajo</b>	Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo.
<b>Motivación económica</b>	Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.
<b>Ambiente laboral</b>	Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean.
<b>Ambiente de trabajo</b>	Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador.

Tabla No.- 4: Niveles básicos del clima laboral

Por ello, un clima laboral estable es una inversión a largo plazo y los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medioambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

En consecuencia, es necesario efectuar una medición del clima laboral para reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participan en la organización, a través de la aplicación de una encuesta que abarque los siguientes aspectos principales:

¿entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.

- b) Comunicación: ¿consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?
- c) Grupo de trabajo: ¿creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?
- d) Condiciones de trabajo: ¿sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?
- e) Oportunidades de carrera: ¿sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.
- f) Competencia supervisora: ¿confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?
- g) Compensación y reconocimiento: ¿qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

Metodología que permitirá identificar en la organización la existencia de alguno o varios de los cuatro tipos de clima laboral, propuestos por Likert<sup>20</sup>:

TIPO DE CLIMA	DESCRIPCIÓN
---------------	-------------

<sup>20</sup> Teoría del Clima Organizacional de Likert, <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html>

**Autoritarismo  
Explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**Autoritarismo  
paternalista**

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de



dentro de un ambiente estable estructurada.

### Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores y satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar

... y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Tabla No.- 5: Tipos de clima laboral

Por esta razón, la forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima laboral, es:

- a) Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando.
- b) Implementar un proceso que comprometa a los empleados a reevaluar el diagnóstico sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir.

### **3. PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **3.1. ¿Qué es la planificación estratégica?**

La Planificación Estratégica corresponde a uno de los enfoques de la planificación, tanto como la planificación prospectiva y la planificación normativa. El diccionario Larousse, define a la Planificación como: El establecimiento de programas económicos con indicación del objetivo propuesto y de las diversas etapas que hay que seguir, así como la estructuración de organismos adecuados para esta realización.

En esta panorámica general, la actividad empresarial considera herramientas más específicas como la planificación estratégica, para el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planes de Planeación Estratégica es el sistema que determina objetivos tangibles y medrables, en procura de un óptimo uso de los recursos escasos y disponibles para alcanzar una ventaja comparativa y competitiva en el mercado, dentro del menor tiempo, con el menor esfuerzo, el menor control, el menor costo, el concurso del menor número de personas y con la más alta calidad<sup>21</sup>. Todo sistema de planeación estratégica hace referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que permite responder a las siguientes preguntas básicas:

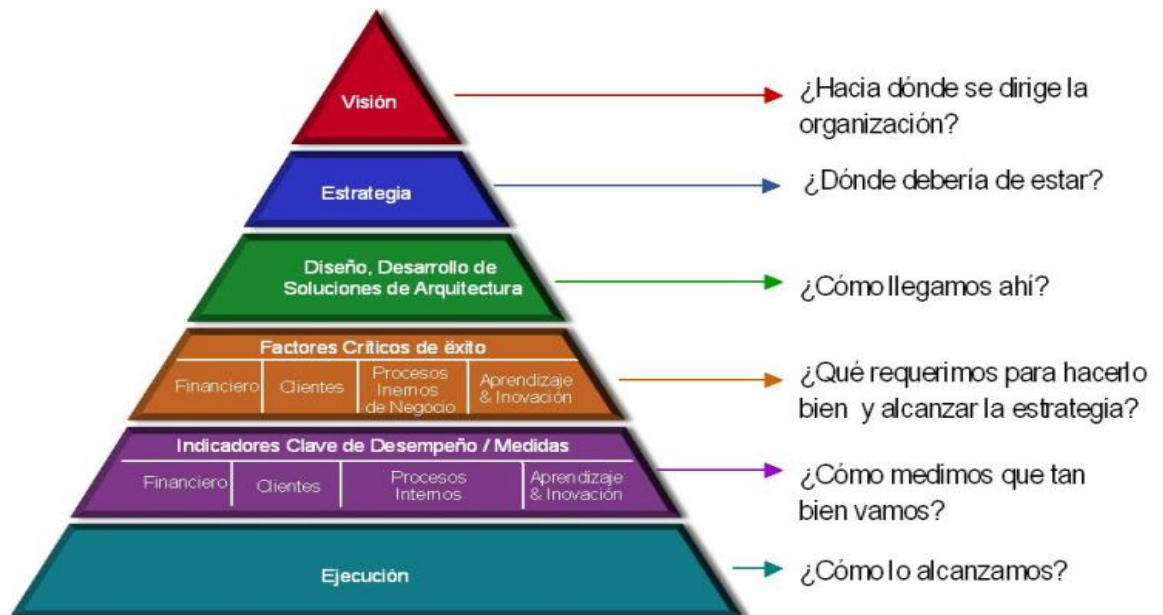


Gráfico No. - 30: Interrogantes básicas de la Planificación Estratégica.

Por lo tanto, un plan estratégico no es rígido, da los parámetros en los que se debe trabajar, partiendo de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación deseada. Sin embargo, se la diseña y se la ejecuta durante lapsos de cinco, diez, veinte o más años, dependiendo de la capacidad de liderazgo y de la profundidad que se otorga a la visión de futuro.

Durante este proceso estará latente el concepto de estrategia, porque es el comportamiento de una empresa en el tiempo, a través de sus bienes o

<sup>21</sup> Rojas, Patricio, Desarrollo Organizacional y gerencial-Un enfoque estratégico, Editorial Holding Dine, 2004, pág. 120.

El posicionamiento, la diferenciación y las ventajas comparativas y las competitivas que deben ser sustentadas y sostenibles a lo largo del tiempo. En este sentido, según Michael Porter para establecer la competencia de un sector, de una empresa e incluso de un individuo considera cinco fuerzas:

- a) El sector que lucha con los competidores actuales
- b) La amenaza de entrada de nuevos competidores
- c) La amenaza de productos o servicios sustituidos
- d) El poder de negociación de los competidores
- e) El poder de negociación de los clientes

Así nace la Gerencia Estratégica como un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor. La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible) y la respuesta estratégica (lo inesperado).

### **3.2. Estructura formal de la planificación estratégica**

La planificación estratégica observada como un sistema formal, estructura tres tipos de planes, de acuerdo con su alcance temporal y su grado de detalle. Esta circunstancia define las modalidades que adquiere la dirección en los diferentes niveles de la organización.

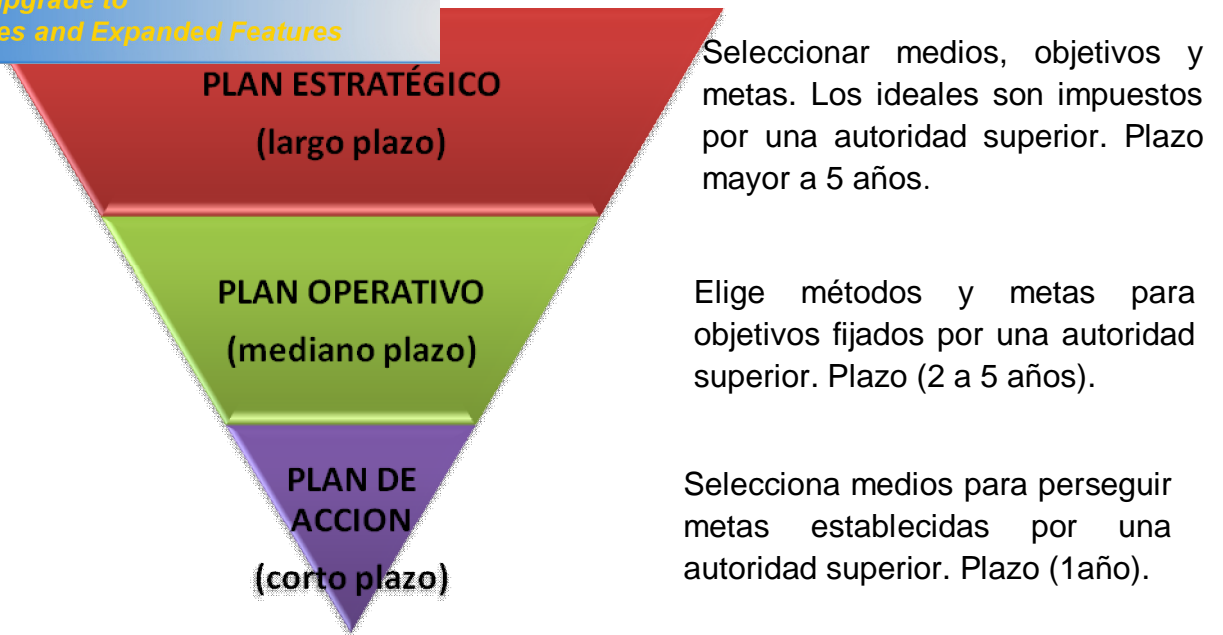
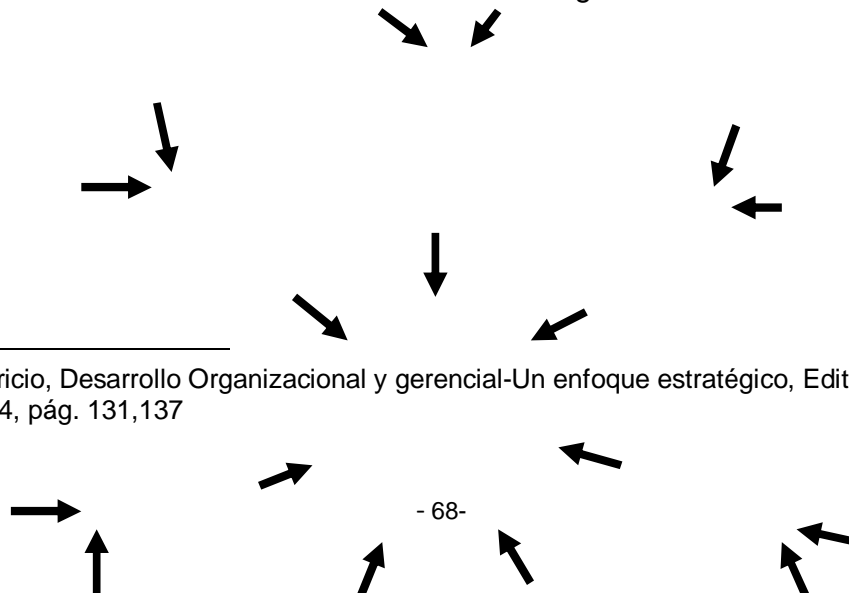


Gráfico No.- 31: Estructura formal de la planificación estratégica

### 3.3. Etapas de la planificación estratégica.

Toda organización no constituye una isla, está en contacto con una realidad mayor y opera en un escenario que le influye de manera continua. Así la necesidad de identificación y descripción de los escenarios, constituye el primer paso de la planificación estratégica que permitirá disponer de elementos de juicio para el diagnóstico de la organización. Por supuesto existen escenarios internos y externos que impactan y modulan los efectos de crecimiento y madurez de toda organización. Los siguientes gráficos demuestran como los escenarios externos e internos inciden en la organización<sup>22</sup>.



<sup>22</sup> Rojas, Patricio, Desarrollo Organizacional y gerencial-Un enfoque estratégico, Editorial Holding Dine, 2004, pág. 131,137



Gráfico No.- 32: Escenarios externos y su impacto en la organización



Gráfico No.- 33: Escenarios internos y su impacto en la organización

Con esta información, las organizaciones cuentan con elementos de juicio para realizar su diagnóstico organizacional y situacional, confiable y flexible, en torno a la identificación de los factores que compone el escenario externo, donde se analiza las oportunidades y amenazas que tienen que considerar la organización, y con la identificación de los factores que compone

analizar sus fortalezas y debilidades, apoyado en el análisis FODA o DAFO.



Gráfico No.- 34: Análisis FODA o DAFO

Este estudio de la realidad es el paso previo y fundamental para continuar con la visión de futuro y la misión institucional. Cuyos resultados son formulados en términos de objetivos estratégicos. Metodología de la planificación estratégica que se realiza en cuatro etapas como se describe en el cuadro de continuación:



3.4. Actividades del proceso de planificación estratégica.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Iniciación / Impulso	Iniciativa de realizar la planificación estratégica, bien por

	vez, bien cada vez que sea necesario. También incluye la acción de utilizar por primera vez la planificación, por persuasión o imposición.
<b>Normalización</b>	Actividad consistente en estandarizar los documentos de la planificación. También puede consistir en estandarizar las etapas del proceso y su duración temporal.
<b>Coordinación</b>	Dirección del proceso de planificación, estableciendo la asignación de recursos disponibles para el proceso, e indicando las actividades que debe realizar cada grupo o individuo.
<b>Elaboración</b>	Desarrollo de las etapas de elaboración de los planes estratégicos. El resultado final es el plan estratégico de la organización.
<b>Aprobación</b>	Autorización a llevar a cabo el plan estratégico elaborado en la actividad anterior. Dicha autorización supone un cierto grado de poder, al menos formal, por parte de quién realiza esta actividad.
<b>Difusión</b>	Comunicación del contenido de los planes estratégicos dentro, y si procede fuera de la organización.
<b>Control</b>	Análisis de la desviación entre los valores planificados y los realmente alcanzados de ciertos indicadores determinados en los planes estratégicos.

FUENTE: Mundet (1999).

Tabla No.- 6: Actividades del proceso de planificación estratégica

### 3.5. Filosofía de la gestión por procesos

Las teorías de la gestión empresarial han evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejas. De este modo la Gestión por Procesos se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente, permitiendo optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad. De igual manera,



técnicas de gestión empresarial están creadas, basándose en el modelo de procesos.



Gráfico No.- 36: Gestión por procesos como herramienta soporte

Estas técnicas de gestión han denotado la necesidad de desarrollar el enfoque de procesos+ a la hora de concebir una empresa exitosa, para conseguir clientes satisfechos y fieles. En este sentido, primero resulta importante definir la palabra proceso para comprender la importancia de la aplicación de un modelo de gestión por procesos.

La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados. Teóricamente, un proceso puede verse como un conjunto de operaciones que transforman unas entradas en unas salidas, utilizando recursos (soportes, insumos de apoyo), gestionadas en base a varios

destaca la propia información a modo de feedback que nos suministra el propio proceso en sus salidas.

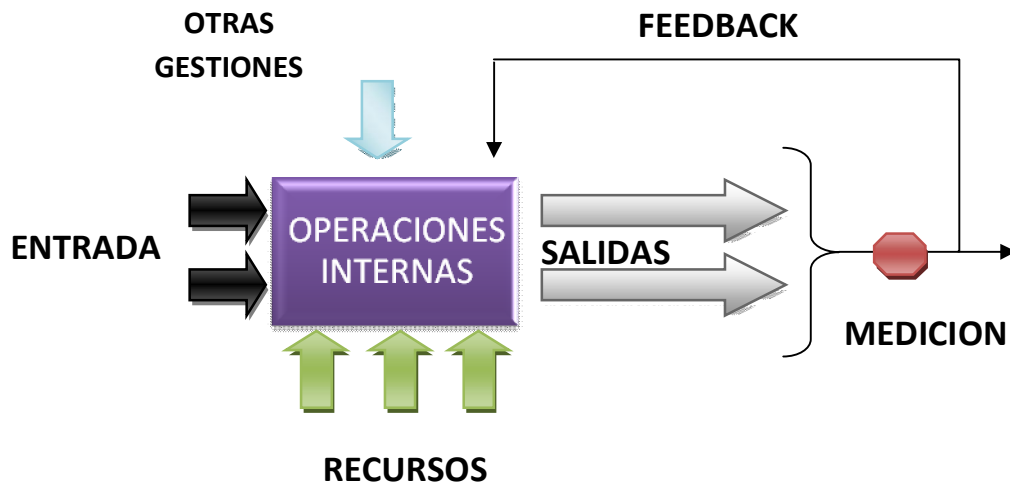


Gráfico No.- 37: Estructura de un proceso

Ahora, proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas, actividades e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

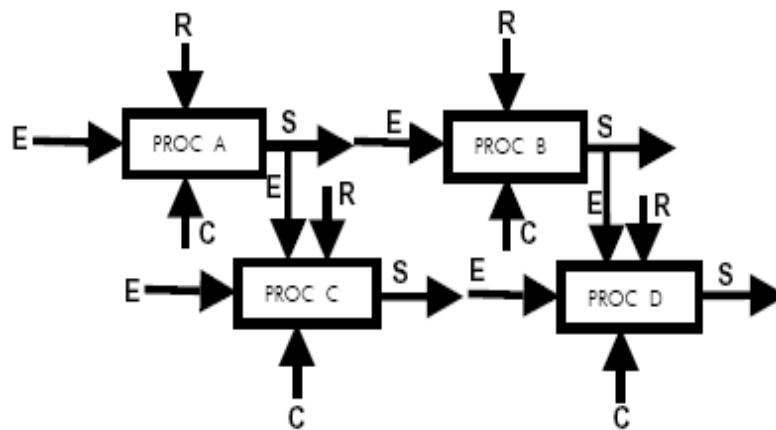


Gráfico No.- 38: Conjunto de actividades, instrucciones o tareas

Por ello, la gestión por procesos es un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. Es decir, una forma de

la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

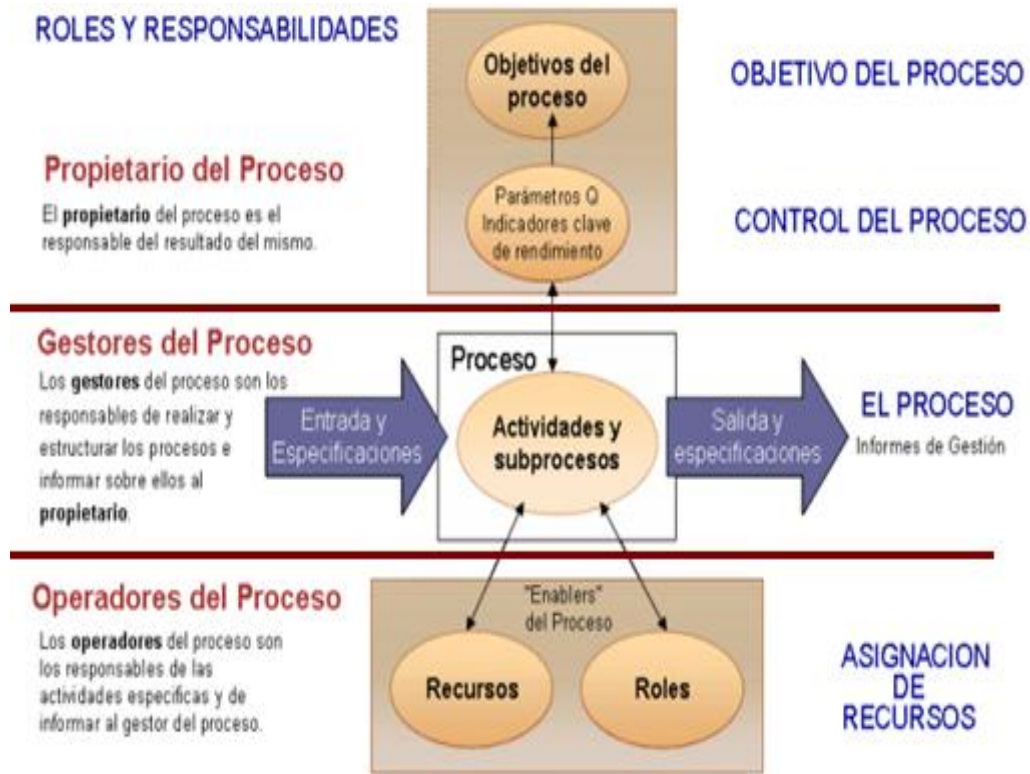


Gráfico No.- 39: Gestión por procesos

Por lo tanto, para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe seguir los siguientes pasos:

PASOS	DESCRIPCIÓN
Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos	Identificar cada uno de los clientes de una organización, para ello, hay que conocer que necesita el cliente de un proceso, cómo y cuando lo necesita
Determinar los factores claves	Conociendo a los clientes, se determina qué productos y/o servicios se les está ofreciendo.
Desarrollar el mapa de procesos	En función de quién afecte, existen procesos claves, estratégicos y de soporte que deben ser representados

	<p>áficamente en el mapa de procesos. Un proceso puede descomponerse en una secuencia de procesos y así sucesivamente hasta llegar a los procedimientos.</p>
<p><b>Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso</b></p>	<p>Facilita la concepción de la organización como un sistema, a través de una representación gráfica con símbolos estándares que representan diversas acciones en el mapa.</p>
<p><b>Análisis de datos y mejora del proceso</b></p>	<p>Aquí se desarrolla criterios, indicadores y estándares, un calendario de recogida, recolección y codificación de datos, y elaboración de cuadros de mando. Además, tipos de circunstancias para mejorar un proceso.</p>

Tabla No.- 7: Actividades del proceso de planificación estratégica

### 3.6. Integración ISO 9000 y Balanced Scorecard

Algunos consideran que son dos temas excluyentes, sin embargo hay forma de combinarlos para lograr un resultado exitoso.

El Balanced Scorecard es una técnica que ayuda a trasladar la estrategia en acción, provee a la gerencia un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización. Actualmente, se utiliza como una forma de medir la gestión del sistema de calidad total, lo que demuestra que ambos sistemas son complementarios.

Entonces para iniciar el análisis de cómo los principios de la norma ISO 9000 y el enfoque del Balanced Scorecard, pueden ser incorporados como un nuevo proceso de gerencia estratégica, primero se debe determinar sus principales semejanzas y diferencias.

	BALANCED SCORECARD
Establece serie de requisitos	No se establecen requisitos
Requiere de un conjunto de documentos	No establece ningún tipo de documentación
Establece una política	Establece una Oferta de Valor
Requiere de auditoria de verificación interna y externa	No requiere de verificación interna o externa
Orientados al sistema de gestión	Orientados al resultado
Los indicadores no tienen relación entre sí	Los indicadores tienen una relación de causa y efecto.
Mide la eficacia y eficiencia de cada proceso	Las metas están en función de alcanzar los resultados propuestos.
Enfoque básicamente al Sistema de Calidad, sin incluir aspectos financieros.	Enfoque a toda la organización incluyendo aspectos financieros.
Su propósito es lograr la oferta de valor y alcanzar los resultados planteados.	El propósito fundamental es conseguir la certificación.
Establece un mapeo de los procesos e interrelaciones	Establece un mapeo de indicadores y sus relaciones causa efecto.
Los resultados no se ligan al desempeño ni a la bonificación por resultados alcanzados.	Los resultados se ligan a la evaluación y a la entrega de la bonificación.
Las aéreas administrativas quedan fuera.	No considera el ciclo de mejora.

Tabla No.- 8: Semejanzas y diferencias entre ISO 9000 y Balanced Scorecard

Del análisis comparativo, se desprende que el sistema de Gestión de la Calidad con la norma ISO 9000 es una exigencia del estratégica del mercado que formaliza las actividades de la empresa respecto a la calidad, mientras que el modelo de gestión empresarial Balanced Scorecard incide directamente en el trabajo estratégico de la empresa en su intensa carrera competitiva, dependiente del liderazgo y la cultura organizacional de la empresa, alineados estratégicamente para alcanzar el futuro deseado: conseguir clientes satisfechos y fieles.

Por ello, se puede concluir que pueden existir empresas con sistemas de Gestión de la Calidad bajo la familia de las normas ISO 9000 sin tener

redcard, pero es poco probable que implementen un Balanced Scorecard sin un sistema de Gestión de la Calidad.

En definitiva, la integración de estas dos técnicas empresariales se encuentra en la actividad de gestionar el control empresarial para alcanzar la visión, medidos mediante objetivos estratégicos, indicadores de resultado, indicadores de actuación y el cumplimiento estratégico, administrando los recursos para la obtención de los valores deseados y para la satisfacción de las partes interesadas (accionistas, clientes, sociedad, etc.) dentro de un marco de mejora continua.

El Balanced Scorecard, creado por Robert Kaplan y David Norton a principios de los 90, nace de la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de medición de las organizaciones, mediante un conjunto de indicadores financieros y no financieros interrelacionados sobre la base de las relaciones causa-efecto, lo que permite medir el logro de los objetivos a través de las perspectivas que la organización considere importantes.

La mayoría de los autores que han trabajado este tema, coinciden en que son cuatro las medidas de comportamiento que caracterizan el Balanced Scorecard, estas son: resultados financieros, procesos internos, satisfacción del cliente y, creatividad, aprendizaje y crecimiento de empleados, a través de las cuales se puede medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa.

El Balanced Scorecard ha denominado estas cuatro medidas o parámetros con el calificativo de Perspectivas Organizacionales-Operacionales, las mismas que se demuestran a continuación:



Gráfico No.- 40: Mapa estratégico (BSC)

De esta jerarquía se desprende la importancia de innovación y adecuación de todos los procesos internos a las necesidades cambiantes de los clientes. Por ello, resulta clave que estos estén alineados con los objetivos estratégicos y que los individuos que laboran en una organización con sus habilidades, conocimientos y actitudes sean lo suficientemente competentes para poner en funcionamiento dichos procesos.

Esto significa que las organizaciones actuarán de manera eficiente cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprendan y gestionen de manera sistemática hacia el giro de negocio al que pertenecen. Sustentándose en lo que se denomina procesos gobernantes, procesos de apoyo y procesos fundamentales que van a intervenir en la cadena de valor de la organización y constituirá la información primordial para el alineamiento estratégico y de integración con el escenario interno de la organización y con el escenario externo del mercado.

## LA CALIDAD, ESTRATEGÍA Y ALINEAMIENTO EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR.

### 4.1. Metodología para garantizar con éxito el cambio organizacional en la Policía Nacional.

En el marco de un contexto democrático con escenarios de gran incertidumbre y necesidades humanas muy insatisfechas, la Policía Nacional del Ecuador esta constantemente expuesta a diversas demandas de cambio en su contexto general, por eso requiere de un modelo estratégico para la adaptación social frente al sentimiento de inseguridad que percibe la ciudadanía ecuatoriana y para provocar el cambio de actitud y voluntad racional de sus miembros frente a su naturaleza de servicio.

En este sentido, para emprender el proceso de cambio organizacional y lograr que el mismo genere valor en la institución policial, primero hay que comprender que todo cambio esta encadenado al comportamiento laboral del capital humano, como responsable de los procesos administrativos y operativos de la institución, y que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro (ON/OFF y viceversa), sino que requieren su tiempo. Segundo se debe conocer que todo cambio presenta etapas circunstanciales, deliberadas o planeadas que deben ser afrontadas para facilitar la adaptación gradual hacia una situación proyectada.

De esta forma, un modelo de cambio, transformación o revitalización para la Policía Nacional se debe construir mediante una planificación participativa, flexible y sistematizada, alineada con el Plan Estratégico de Modernización Policial para el siglo XXI, que rompa tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en la



que modifican centros de poder, intereses personales y grupales, temores y resistencias. Es decir, que el modelo estratégico que redefinirá la gestión administrativa y operativa policial, no sólo deberá ser organizativo, tecnológico o de gestión, sino fundamentalmente, deberá ser cultural y comportamental.

Con este fin, el siguiente modelo estratégico permitirá liderar y administrar en forma efectiva los procesos de cambio en la Policía Nacional frente a las dinámicas internas y externas del entorno que le rodea, hacia una nueva identidad e imagen de servicio social.

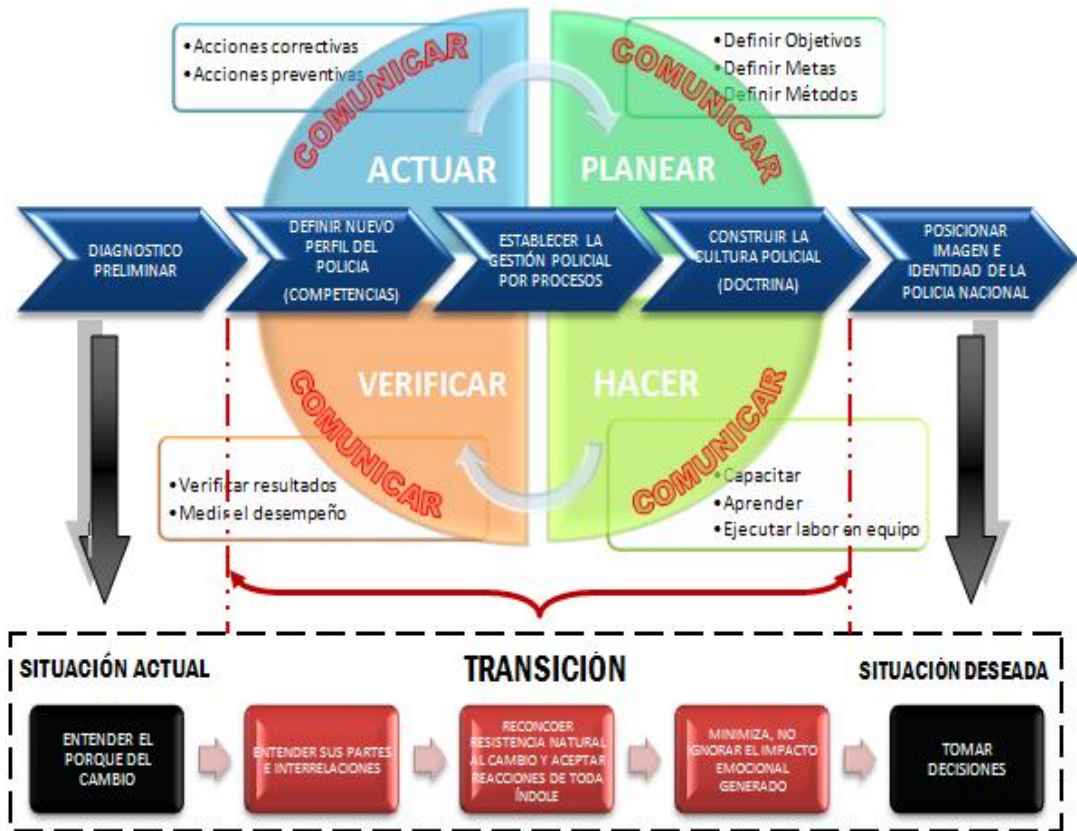


Gráfico No.- 41: Modelo estratégico para el cambio organizacional en la Policía Nacional

Este modelo deberá ser aplicado con liderazgo organizacional, porque se apoya en las verdaderas competencias de cada uno de los miembros de la institución policial para influenciar, motivar y promover a otros policías a

s creativas y acepten el compromiso de crecer junto con la institución de la cual son miembros activos. Por ello, es necesario que quien ejerza el liderazgo para el cambio organizacional policial posea las siguientes características:



Gráfico No.- 42: Atributos de liderazgo policial para el cambio organizacional

Características que permitirán al líder del cambio identificar y desarrollar las tres etapas principales del modelo estratégico planteado anteriormente, para enfrentar los nuevos desafíos en función que las dificultades del presente son en realidad los obstáculos que se deben superar con vista al futuro deseado, utilizando las siguientes estrategias.

ETAPAS DEL MODELO	ESTRATEGIAS
<p><b>DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL, QUE POR ALGÚN MOTIVO SE NECESITA CAMBIAR.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La organización debe explicar claramente el por qué y los beneficios del cambio, detallando especialmente la visión hacia dónde pretendemos ir con este cambio.</li> <li>2. Es imperioso, como primer paso, definir el puerto</li> </ol>

**TRANSICIÓN O MOMENTO POR LA  
QUE LOS POLICÍAS INVOLUCRADOS  
INEVITABLEMENTE DEBEN  
TRANSITAR PARA EL CAMBIO.**

**SITUACIÓN DESEADA A LA QUE  
QUEREMOS, O NOS DICEN QUE  
DEBEMOS LLEGAR.**

- de destino de manera clara, sencilla y entendible para todos.
3. Constituir un sólido, fuerte y creíble equipo de facilitación del cambio, heterogéneo e interdisciplinario.
  4. Cuando las personas sientan que pierden algo, se debe encontrar la forma de compensación, generar canales de contención, capacitar a la gente para afrontar la nueva situación.
1. Brindar información sobre lo que se hizo, lo que se está haciendo y lo que se hará. No se canse de informar.
  2. No permitir que se pierda el modelo de referencia, proporcionar elementos e información necesaria para implementar la nueva forma de operar.
  3. Definir claramente los objetivos, recordar que éstos deben ser simples, mensurables, alcanzables y realistas.
  4. Establecer puntos de control, ser claro en diferenciar lo urgente de lo importante.
  5. Mostrar logros, aunque sean insignificantes, recordar que el éxito es la resultante de pequeños y cotidianos triunfos.
  6. Propiciar encuentros cuyo objetivo sea compartir mejores prácticas acerca de lo que se viene haciendo, contar experiencias y manifestar dificultades.
  7. Ser claro en la delimitación de funciones, no sobrecargar ni duplicar tareas o funciones. Definir quién está a cargo de qué.
1. Evaluar la disposición al cambio de la organización.
  2. Mantener la arquitectura del cambio apropiada.
  3. Crear capacidad de liderazgo y apoyo
  4. Generar la imagen e identidad institucional.
  5. Articular sistemas de administración del rendimiento.

Tabla No.- 9: Estrategias para desarrollar las etapas del modelo para el cambio organizacional en la Policía Nacional

**humano a los objetivos estratégicos de la Policía Nacional, mediante la gestión de competencias.**

La Institución Policial esta conformada por una diversidad de capital humano proveniente de distintas regiones del país, con diferente cultura, costumbres, hábitos y distintas expectativas laborales, quienes durante su vida profesional adquieren muchas actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos en el cargo que ocupan, que por falta de gestión y motivación conforma el currículum oculto de cada policía, convirtiéndose en obstáculo para el aprendizaje y en un freno para aprovechar el conocimiento en la institución.

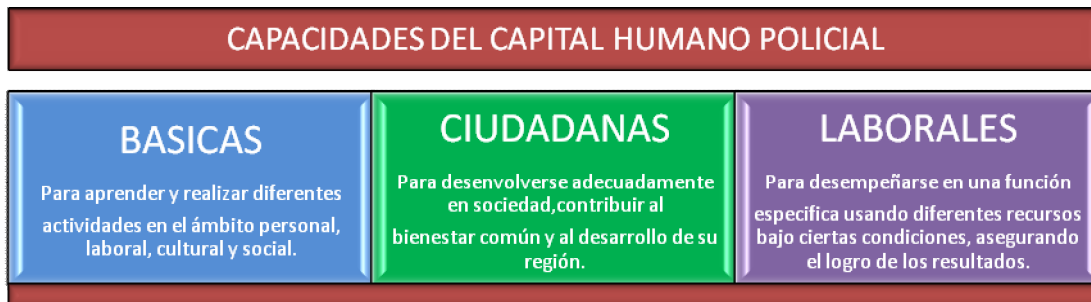


Gráfico No.- 43: Capacidades personales del Policía

De acuerdo a este planteamiento, la Policía Nacional debe diseñar, promover y utilizar las capacidades personales de sus miembros para identificar los perfiles de competencia que son requeridos para mejorar continuamente el desempeño de cada área, departamento, jefatura o unidad policial, como una herramienta estratégica para alinear el capital humano hacia el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, garantizando el alto rendimiento de la función policial. Y, de esta forma, dejar de percibir los cargos como puestos fijos, eliminar los estereotipos, prejuicios personales y la discriminación, e instaurar la igualdad de oportunidades mediante la técnica de comparación de perfiles para encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencia requerido para el cargo policial que se aspira.

La presente propuesta metodológica permitirá identificar, diseñar y evaluar las competencias requeridas por la Policía Nacional, con la finalidad de facilitar la reorganización del talento humano policial, la selección de nuevos candidatos y la asignación de tareas, actividades, procesos o responsabilidades, y así satisfacer las demandas actuales y futuras del servicio policial.

El desarrollo de esta metodología debe ser paulatino, equilibrado y sobre

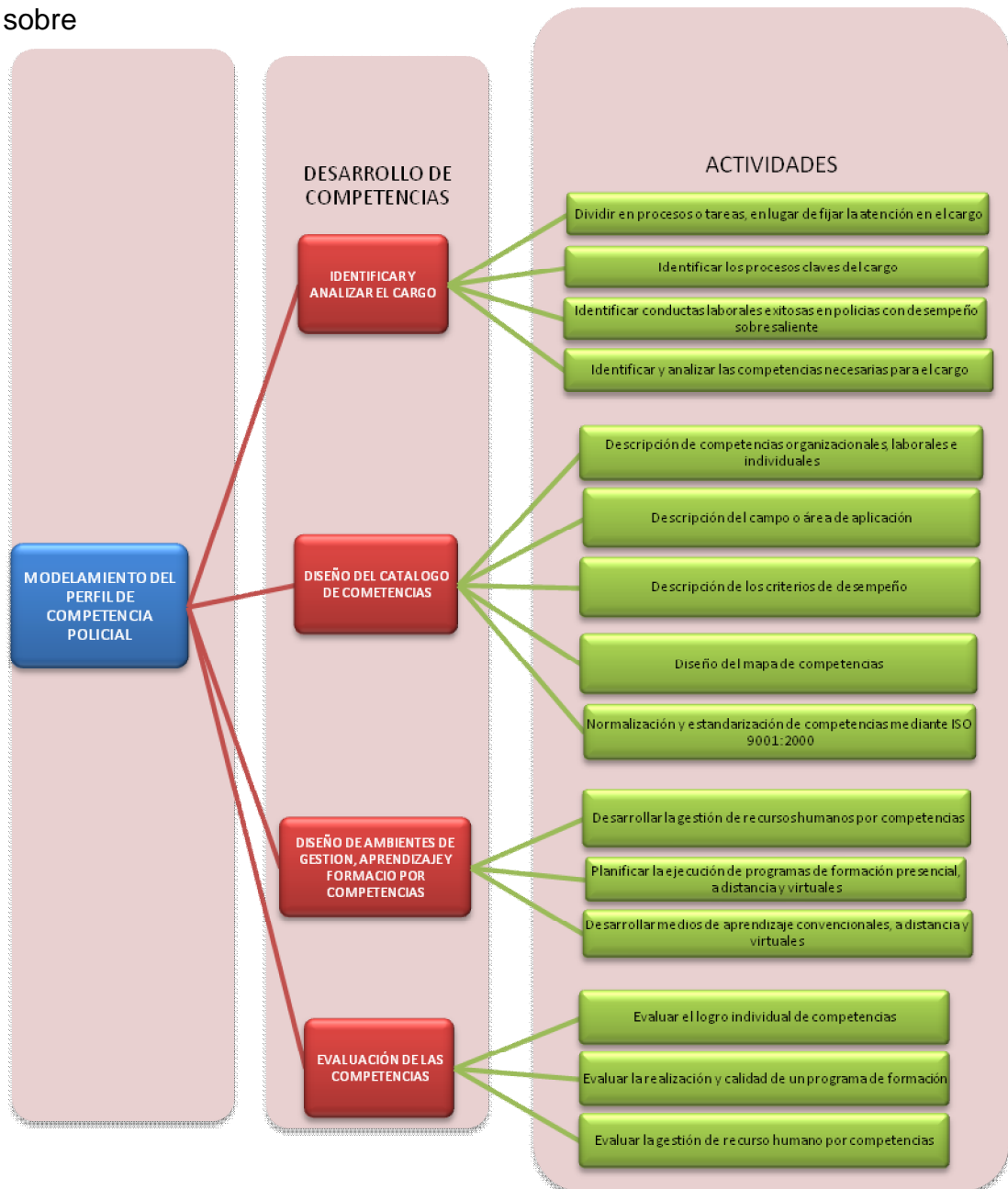


Gráfico No.- 44: Metodología para identificar y evaluar competencias policiales

ón con los procesos generadores de valor de la institución policial, donde prime la voluntad de mejora y la convicción de que alcanzar el éxito está en las manos del capital humano de la institución; consecuentemente, el factor crítico de este modelo estará en identificar el estado actual de las competencias individuales de los policías y decidir con responsabilidad querer mejorarlas, utilizando el siguiente esquema de alineamiento que permitirá sincronizar la dinámica entre las competencias de los policías y los objetivos estratégicos institucionales para alcanzarlos.

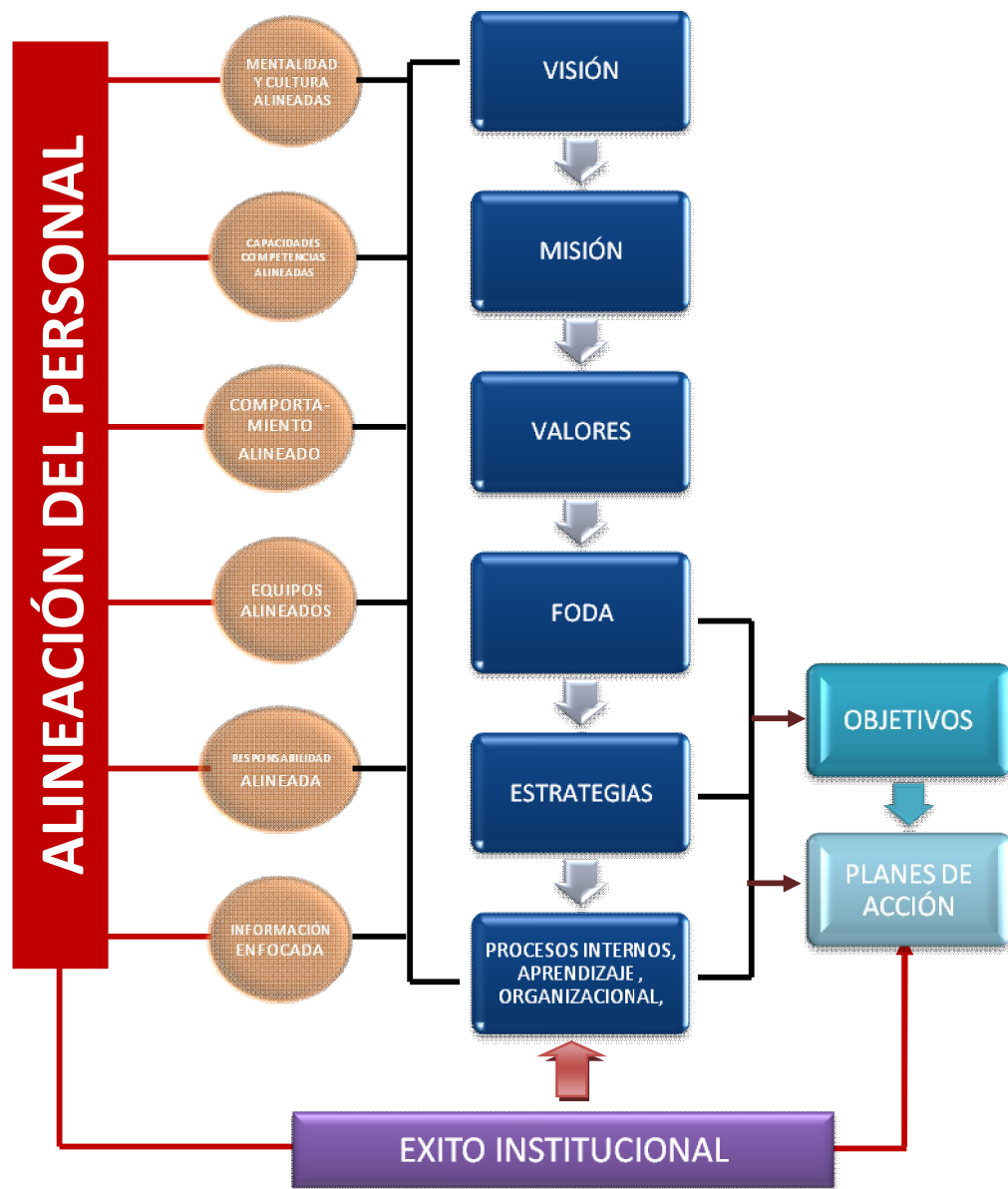


Gráfico No.- 45: Esquema de alineamiento de objetivos estratégicos y competencias policiales

La implementación de esta metodología tendrá como eje fundamental, la edificación de la Carrera Policial que haga posible y sea el soporte técnico-profesional de la transformación cultural, para el cambio organizacional y la conducción eficiente de la Policía Nacional.

**4.3. Diseño de un modelo integrador de motivación, satisfacción y desempeño para generar y estimular Policías proactivos, mediante la filosofía de la calidad total de la norma ISO 9001:2000.**

Para asegurar el éxito del cambio organizacional en la Policía Nacional, a través del valor agregado que genera el comportamiento laboral de los policías, es imprescindible desarrollar un sistema de motivación, satisfacción y rendimiento, partiendo de los estándares de competencia definidos en la norma ISO 9001:2000.

Esto buscará compensar y alentar los esfuerzos del capital humano policial para que puedan ejercer su desempeño a un nivel superior y cumplir la misión institucional, por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada por la institución policial.

Todo policía es capaz de percibir claramente lo motivacional y satisfactorio de desempeñar sus actividades como funcionario de la Institución Policial, con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación, sin embargo, se debe aclarar las diferencias que existen entre estos conceptos.

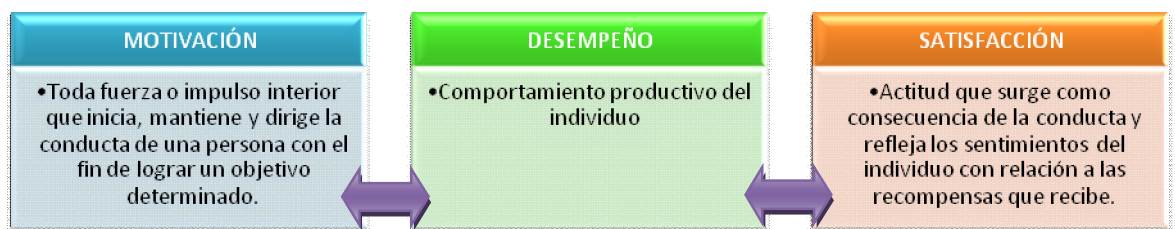


Gráfico No.- 46: Diferencias entre motivación, desempeño y satisfacción

el comportamiento físico, mental y emocional del talento humano policial, sumado al tiempo que invierte en el ejercicio de sus funciones, son los factores claves de éxito para integrar y sincronizar el comportamiento individual de cada policía con los objetivos estratégicos de la institución policial, lo que origina la relación necesidad - motivación. Por tal razón, primero se debe identificar las carencias que se deben llenar o los desequilibrios que se deben corregir, antes de aplicar cualquier modelo de satisfacción y rendimiento organizacional, enfocándose en las necesidades laborales de sus miembros como plantea el siguiente proceso.



Gráfico No.- 47: Ciclo para la identificación de necesidades policiales

Este proceso apoyará la construcción del clima laboral policial y la inercia de este, con un alto grado de motivación, a fin de propiciar el ambiente adecuado para orientar las habilidades, actitudes y valores de todos los policías en pos de desarrollar su máximo potencial humano hacia el alto desempeño institucional. O, expresado en otras palabras: ~~%~~ si el policía está motivado y satisfecho en términos laborales, adoptará actitudes racionales, proactivas y positivas ante la naturaleza de la función policial, lo cual conllevará mayor productividad+.



nimiento que plantea el siguiente modelo integrador, enfoca la relación entre motivación, desempeño y satisfacción, expresados en términos de competencias, comportamiento y mejora continua para generar un policía motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y bienestar en su labor, de forma tal que exista correspondencia entre el esfuerzo realizado por él y los resultados alcanzados.

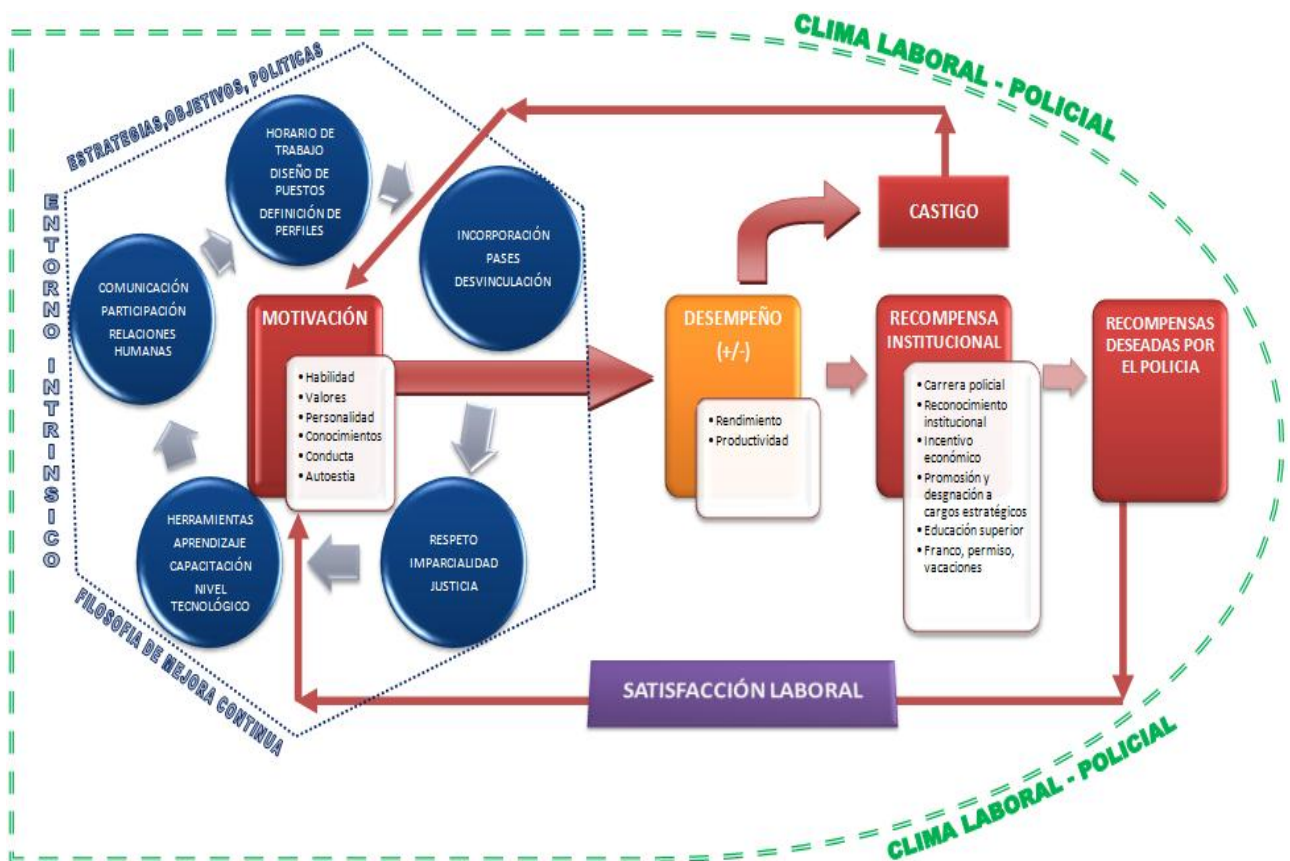


Gráfico No.- 48: Modelo integrador de motivación, satisfacción y rendimiento para asegurar un Policía proactivo

En ocasiones se piensa que al otorgar una recompensa o castigo se esta motivando a un policía, pero en realidad se esta estimulando a que actúen y reaccionen, de acuerdo a una inmensidad de intereses ya sea por voluntad propia o mediante cualquier otra necesidad para regular su conducta y así reforzar el comportamiento organizacional, mantener la cultura y los valores institucionales que conduzcan a un alto desempeño



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

alcanzar con éxito los objetivos estratégicos institucionales.

Finalmente, la Policía Nacional necesitará analizar, medir y mejorar los niveles de motivación para conocer cuándo satisfacer una necesidad o no, cuándo castigar o estimular, en este caso se deberá medir la satisfacción laboral mediante herramientas y técnicas de investigación científica, tales como la encuesta, el cuestionario y la entrevista.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La Policía Nacional del Ecuador, cuenta con una estructura organizativa y funcional rígida, obsoleta y preponderantemente negada hacia todo avance tecnológico, producto de un marco legal inadecuado, anticuado y tendencioso que la conmina a impulsar y mantener un esquema de reacción, requiriendo grandes aportes económicos por parte del Estado. Por ello, es imprescindible guiar a la institución policial hacia el cambio organizacional, instituyendo una Policía Nacional dinámica y flexible, de esta forma, dejar de percibir los cargos como puestos fijos, eliminar los estereotipos, prejuicios y la discriminación, e instaurar la igualdad de oportunidades mediante el perfil de competencia.
2. Las actividades que desarrolla la Policía Nacional del Ecuador en procura del orden público y la seguridad ciudadana, han sido históricas y sistemáticamente tergiversadas por los diferentes gobiernos, orientándolas hacia un fuerte control y disciplinamiento social, en un marcado interés ideológico y político-partidista, donde la represión policial se observa como la respuesta oficial, en lugar de destinarlas a la protección de la ciudadanía y el desarrollo comunitario. Consecuentemente, el cambio organizacional debe promover y utilizar las capacidades personales de sus miembros para alinear el capital humano hacia el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales, garantizando el alto rendimiento de la función policial.
3. La Policía Nacional del Ecuador presenta grandes conflictos con su comunidad, en lo general por las características de su misión a cumplir y por la metodología tradicional empleada para llevarla a cabo, traducido en lo interno en burocracia y duplicidad de funciones administrativas y operativas, y en lo externo en el descontrol en su lucha contra el delito. Por ello, el nuevo modelo estratégico que redefinirá la gestión administrativa y operativa policial, no sólo deberá ser organizativo, tecnológico o de gestión, sino fundamentalmente, deberá ser cultural y comportamental.

## BIBLIOGRAFIA

### Leyes:

- Constitución Política de la República del Ecuador, 1998.
- Ley Orgánica de la Policía Nacional del Ecuador, 1998.

### Libros:

- Bob Nelson, 101 formas de motivar a los empleados, Editorial Norma, Bogotá, 1997.
- Covey Stephen, Los 7 hábitos de La gente altamente efectiva, Editorial Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 1997.
- Costa Estany J.M., Organización por procesos, Editorial Masson, Barcelona 2001.
- Drucker Peter, Administrando el Futuro, Editorial Truman Talley Brooks, New York, 1993.
- Garcés Pozo Edison, Policía y Poder de Policía.
- Kaplan Robert y David Norton, El Cuadro de Mando Integrado, Editorial Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kenney John, Planeación y Dirección Administrativa de la Policía, Editorial Limusa-Willey S.A., México, 1970.
- Porter Michael, Ventaja Competitiva: Creando y Manteniendo el Rendimiento Superior, Nueva York, 1985.
- Rojas Arias Patricio, Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, Editorial Holding Dine, Quito, 2004.
- Silva García Francisco, Administración Pública, Editorial Nuevo Día, Quito, 2005.
- Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México, 2004.
- NTC-ISO 9000: Sistema de gestión de la calidad, Fundamentos y vocabulario, Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), Bogotá, 2002.