

Unidad 2 : Condiciones Organizativas para la Calidad

**Ejercicio 1.**

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	FORTALEZAS

Unidad 2 : Condiciones Organizativas para la Calidad

**Ejercicio2: Qué, Para quién y Para qué.**

■ **QUÉ HACEMOS**

■ **PARA QUIÉN LO HACEMOS**

■ **PARA QUÉ, CON QUÉ PROPÓSITO LO HACEMOS**

## Unidad 2 : Condiciones Organizativas para la Calidad

### Ejercicio3: DIAGNOSTICO DE LA SALUD ORGANIZACIONAL

**Utilice la lista que aparece a continuación para situar en la escala a su organización y verificar su estado de salud (o dolencia). Verifique en cuántas ocasiones predominan las posiciones de «DOLENCIA» y en cuántas las de «SALUD».**

SEÑALES DE DOLENCIA	Escala	SEÑALES DE SALUD
1. Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos, hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.
2. Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las faltas y problemas se ocultan o se «suprimen». Se habla de esas dificultades en los pasillos o en la casa, pero nunca directamente con las personas implicadas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente
3. Los organigramas y señales de "status" son más importantes que la resolución de problemas. Se prefiere la "dramaturgia" a la "liturgia". El inconformismo ni es bien visto ni se acepta.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. Se enfatiza en la resolución práctica de los problemas específicos. Se trabaja sin preocupación con el status/territorio ocupacional. (Los símbolos de status o territorio se toman en cuenta cuando son útiles para resolver problemas y a la consecución de objetivos de la organización). Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.
4. El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella en los vértices de los embudos jerárquicos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo y no por el nivel jerárquico.
5. Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices, no se ejecutan como está prescrito órdenes y	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5. Se nota el espíritu de equipo en la planificación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.



procedimientos.		
6. La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6. Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
7. Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7. Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales
8. Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosos de "su" área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	8. La colaboración es espontánea y se acepta de buen grado. Las personas buscan y reciben ayuda.
9. Cuando hay crisis (en el sentido de haber dificultades), las personas se retraen, o prefieren culparse unas a otras;	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	9. Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis.
10. Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas u otras "astucias" de otra manera hay discusiones interminables y sin solución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10. Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz. directa y abierta, la gente dice lo que piensa y siente, y desea que todos hagan lo mismo
11. Es difícil aprender. Se hace en secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo, «dando cabezadas», despreciando la experiencia de los demás. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo. Se juega a «ganar o perder».	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	11. Se imparten muchas enseñanzas durante el trabajo basadas en procurar dar, buscar, recibir y utilizar información constructiva y sugerencias para colaborar; las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se Juega a «yo gano y él también gana».
12. Se evita la retroinformación.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	12. Es común que la gente se reúna para una crítica conjunta de desempeño y resultados.
13. Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal. no se tienen respeto ni consideración, se temen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	13. Las relaciones son leales. Las personas se sienten consideración mutua y no se sienten solas.
14. Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por cuestión de su seguridad. Su comportamiento (por ejemplo en reuniones) es apagado y dócil no hay vibración. Solamente muestran entusiasmo fuera del trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	14. Las personas quieren estar «unidas» y se sienten comprometidas, con elevada motivación en su trabajo. Hay entusiasmo y vibración en el aire. El trabajo se considera como algo importante y agradable (¿por qué no?).



15. El Jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	15. El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
16. El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto. Casi nunca admite errores ni faltas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	16. Hay un alto grado de confianza en las personas, y un sentimiento general de libertad y de responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.
17. Es importante no correr riesgos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	17. Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio.
18. «¡Un error más y está despedido!»	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	18. Bien. ¿con este error podremos aprender a mejorar?
9. El bajo rendimiento se oculta/ disfraza o traba arbitrariamente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sé le hace frente al bajo rendimiento, buscando en colaboración una solución al problema.
20. La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan, a la organización. Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20. La estructura de la organización, las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a las personas a obtener eficazmente resultados, y para proteger a largo plazo la salud de la organización, y no para alimentar a la burocracia. Por esto, la estructura, políticas y procedimientos se pueden cambiar rápidamente: son flexibles
21. ¡Tradiciones!	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	21. Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación. Se objetan los Viejos métodos y muchas veces se sustituyen
22. Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	22- La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios "externos, porque todas las personas están "abiertas" vigilantes y procurando anticiparse al futuro
22. Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	22- La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios "externos, porque todas las personas están "abiertas" vigilantes y procurando anticiparse al futuro.
23. Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten. "yo nada puedo hacer que ellos salven el barco".	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	23. Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas. "es mi responsabilidad o la nuestra salvar nuestro barco"

Adaptado: Achilles de Faria Mello (Siglo Cero n° 163)

Gracias por su colaboración

## Unidad 2 : Condiciones Organizativas para la Calidad

### Ejercicio4: “PERDIDOS EN EL MAR”

**Imagina que estás a la deriva en un yate particular en medio del océano Pacífico. Como consecuencia de un incendio de origen desconocido, la mayor parte del yate y de su contenido ha quedado destruido. El yate se está hundiendo lentamente. Vuestra localización no está muy clara porque el material de navegación ha quedado deshecho y porque tú y tus compañeros no prestasteis atención a todo ello ocupados en controlar el fuego. Lo que parece más probable es que estéis aproximadamente a unos mil quinientos kilómetros al suroeste de la isla más próxima. A continuación hay una lista de quince elementos que han quedado intactos después del fuego. Además de ellos tenéis un bote salvavidas de goma en buen estado. El bote es grande y puede ser ocupado por la tripulación y todos los elementos de la lista. El contenido global de los bolsillos de todos los sobrevivientes consiste en un paquete de cigarrillos, varias cajas de cerillas y cinco billetes de 10 euros.**

Tu tarea consiste en poner los quince elementos de la lista en orden de importancia para sobrevivir. Pon el número 1 al elemento que creas más importante, el 2 al siguiente, y así hasta el 15, que será el menos importante.

INSTRUMENTOS	PI	PG	PE	DI	DG
Un sextante (instrumento que señala grados)					
Un espejo para afeitarse					
Un depósito de agua (20 Litros)					
Una mosquitera					
Una caja de raciones de comida concentrada					
Mapas del Océano pacífico					
Un cojín de asiento (flotador)					
Un depósito de 8 litros de gasoil					
Un receptor de radio de transistor pequeño					
Repelente de tiburón					
Dos metros cuadrados de plástico opaco					
Dos litros de ron de 45 grados					
Cinco metros de cuerda de nylon					
Dos cajas de chocolatinas					
Un juego de instrumentos de pescar					

PI: Puntuación individual.

PG: Puntuación de grupo.

PO: Puntuación expertos

DI: Diferencia en valores absolutos entre la PI y la PO) Al final se suma la columna DI

DG: Diferencia en valores absolutos entre la PG y la PO. Al final se suma la columna DG

## Procedimiento

El ejercicio se realiza en varias fases:

1. Individualmente cada participante hace su selección y la pone en la columna PI (Puntuación individual).
2. En grupo, a través de consenso, se realiza la selección grupal y se rellena la segunda columna PG (Puntuación de grupo). Se aportan más abajo normas para realizar correctamente la tarea de consenso. Estas normas deben seguirse.
3. Se apunta la selección de los expertos que se propone en la tercera columna (PE).
4. Para obtener los resultados de las columnas DI y DG se siguen las siguientes reglas:
  - ♦ DI (Diferencia Individual) es la diferencia en valores absolutos (no hay valores ni positivos ni negativos) entre la puntuación individual y la de los expertos. Al final se suma la columna DI.
  - ♦ DG (Diferencia Grupal) es la diferencia en valores absolutos (ni positivos ni negativos) entre la puntuación grupal y la de expertos. Al final se suma la columna DG.

### Normas para llegar al consenso

- ♦ Evite defender sus propias decisiones sólo porque son suyas. Se trata de buscar la lógica.
- ♦ No cambie de manera de pensar sólo para llegar a un acuerdo y evitar el conflicto. Apoye solo aquellas soluciones con las que, al menos, esté en parte de acuerdo.
- ♦ No emplee técnicas para reducir el conflicto, como puede ser el voto de la mayoría, el promedio o el llegar a un compromiso.
- ♦ Mire las diferencias de opinión como una riqueza del grupo y no como un obstáculo.
- ♦ Acepte la responsabilidad de escuchar y ser escuchado, de modo que todos los miembros del grupo se vean incluidos en lo que se decide.
- ♦ Aunque todos los miembros del grupo estén de acuerdo en un punto, no dejen de discutirlo, pues es posible que lo apoyen por diferentes razones que no todos comparten.
- ♦ El objetivo del ejercicio es tratar de obtener la mejor solución posible, aprovechando las informaciones y recursos del grupo.
- ♦ Si algún miembro del equipo ya conocía el ejercicio, debe participar como uno más aportando sus propias argumentaciones.

Para finalizar se rellena la tabla de conclusiones del ejercicio y se comentan los resultados.

Tabla para hacer análisis	EQUIPOS			
	1	2	3	4
<b>Puntuación de la desviación del equipo:</b> Igual a la suma de la columna DG				
<b>Puntuación individual promedio (M: Media del grupo).</b> Sumar todas las columnas DI individuales del equipo y dividir la suma por el número de componentes del equipo. Es la media del grupo				
<b>Puntuaciones de ganancia.</b> La diferencia entre la puntuación DG del equipo y la puntuación individual promedio. Si la puntuación del equipo es inferior a la puntuación individual promedio, entonces la ganancia es "+". Si es superior, la ganancia es "-"				
<b>Puntuación individual más baja del equipo.</b> Persona con una puntuación de DI más baja del equipo				
<b>Número de puntuaciones individuales inferiores a la puntuación del equipo</b>				
<b>Eficacia del grupo (E%).</b> Responde a la fórmula: $(M-DG \times 100) / 112$				

## **Conclusiones**

Se experimenta que el trabajo en grupo es más eficaz que el trabajo individual. Es decir, la desviación de la puntuación del grupo respecto a la de los expertos es menor, en general, que la puntuación individual.

Se confirma, en la realidad, que el “todo es más que la suma de las partes”.

Para que el trabajo de grupo sea efectivo hay que saber organizarse y trabajar como equipo: consensuar criterios, lograr la participación de todos, reconocer a un líder eficaz, etc.

## **Objetivos del ejercicio**

- ♦ Tener una vivencia de trabajo de equipo.
- ♦ Experimentar que el trabajo de equipo es más eficaz que el trabajo individual.
- ♦ Trabajar la búsqueda de consensos.
- ♦ El grupo es más productivo si sabe aprovechar los recursos de sus integrantes.

## HOJA DE SOLUCIONES

Según un grupo de expertos de la marina mercante de los EEUU, los elementos necesarios y básicos para que una persona perdida en el medio del océano pueda vivir son los que le permitan atraer la atención y sobrevivir hasta que llegue el rescate. Los artículos de navegación tienen poca importancia, aún en el caso de que una pequeña lancha pudiera llegar a tierra, sería imposible almacenar agua y comida suficientes para tanto tiempo. Por tanto, el espejo de afeitar y los ocho litros de gasoil son de primordial importancia. Estos elementos pueden emplearse para señalar desde el mar al grupo de rescate aéreo. En segundo lugar, tienen interés los elementos para comer y beber.

La razón fundamental para dar más relevancia a los elementos que permiten hacer señales que a la comida y a la bebida es que sin ellos no hay prácticamente ninguna posibilidad de ser vistos y rescatados. Además, la mayoría de los rescates se dan dentro de las primeras 36 horas, y se puede sobrevivir sin comer y beber durante ese tiempo.

1. **Espejo para afeitarse.** Para señalar desde el mar al grupo de rescate aéreo.
2. **Ocho litros de gasoil.** Para señalar. El gasoil flota en el agua y puede encenderse con un billete de diez euros fuera del bote
3. **Veinte litros de agua.** Necesario para recuperar el líquido perdido con el sudor
4. **Comida concentrada.** Proporciona alimento básico necesario
5. **Plástico opaco.** Puede emplearse para recoger agua de lluvia y protegerse de los elementos.
6. **Cajas de chocolatinas.** Comida
7. **Instrumentos de pescar.** Después del chocolate, porque vale más “pájaro en mano que ciento volando”. No sabemos si llegaremos a pescar nada.
8. **Cuerda de nylon.** Puede emplearse para atar cosas juntas y evitar que caigan al agua
9. **Cojín de asiento flotante.** Puede funcionar como salvavidas en el caso de que alguien caiga al agua
10. **Repelente de tiburón.** Su uso es obvio
11. **Ron portorriqueño de 45°.** Contiene mucho alcohol y puede usarse como desinfectante en el caso de heridas. No tiene otro valor, ya que de beberlo causaría deshidratación
12. **Un receptor de radio a transistores.** De muy poco valor, ya que se está muy lejos de cualquier emisora
13. **Mapa del Océano Pacífico.** No tienen valor si se carece de otros elementos de navegación. No importa dónde se está sino de dónde viene el equipo de rescate
14. **Mosquitera.** No hay mosquitos en medio del Pacífico
15. **Sextante.** Sin tablas y cronómetro es inútil