



ASIGNATURA GB I - 05
DIRIGENCIA BOMBERIL



LIDERAZGO Y COACHING PARA LA CALIDAD

CURSO DE JERARQUÍA DE I CATEGORÍA
OFICIALES JEFES
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN N° 5

LIDERAZGO Y COACHING PARA LA CALIDAD

Introducción

TEMARIO:

- ▣ La Organización, sus personas y su liderazgo.
- ▣ La importancia de tener una visión sistémica
 - La orientación de la organización hacia la comunidad
- ▣ Administración de Test de Whiteley,
- ▣ El desafío de liderar hacia la calidad
 - El ciclo de servicio
 - Definición del concepto de calidad de servicio
 - Los atributos y los pecados capitales del servicio interno
- ▣ El Trabajo en Equipo
 - Características de los equipos.
 - Claves para el éxito
- ▣ El Coaching en trabajo en Equipo
 - Un Modelo de Coaching que fortalezca el equipo para Aplicar en la organización
 - Consideraciones Generales.
- ▣ Integración

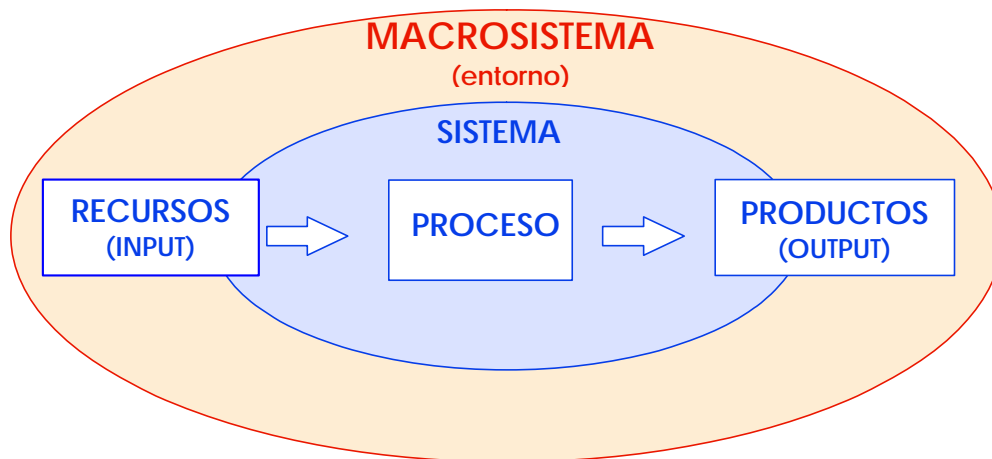
El rol de conducir un equipo de trabajo

“En épocas de cambio,
quienes estén abiertos al aprendizaje
se adueñarán del futuro,
en tanto que quienes creen saberlo todo,
se encontrarán maravillosamente equipados
para operar en un mundo que dejó de existir”

Eric Hoffer



MODELO DE SISTEMAS



El Modelo de sistemas contempla los siguientes elementos:

- ✓ Los recursos o insumos (“entrada” del sistema), el proceso y el producto (“salida” del sistema).
- ✓ El macrosistema o entorno.

Por un lado, el macrosistema proporciona los recursos empleados como insumos por el sistema. Por otro lado, el proceso convierte los insumos en productos.

La razón de ser de un sistema depende de los productos que “entrega” al macrosistema y que éste le demanda.

El modelo de sistemas ayuda a clarificar dos conceptos importantes: el de eficacia y el de eficiencia. La eficacia se refiere al cumplimiento de los objetivos inherentes al output. La eficiencia, en cambio, versa sobre la relación entre el input y el output, entre el insumo y el producto, entre el costo y el resultado. Un proceso puede ser eficaz porque produce el efecto buscado, pero esto no significa que sea eficiente; la eficiencia depende también de los insumos. Viceversa: un proceso puede ser eficiente, porque la relación input – output es excelente, pero no necesariamente es eficaz; la eficacia radica en sí se cumplió el objetivo correspondiente.

Además de la eficacia y de la eficiencia (o productividad), algunos autores agregan un tercer concepto: el de efectividad. En este caso el concepto de eficiencia se circunscribe al cumplimiento de los objetivos del sistema, mientras que el de efectividad incorpora la consideración de los objetivos del macrosistema.

EL ENTORNO Y LA ORGANIZACIÓN



El modelo de sistemas aplicado a una organización considera:
El entorno que abarca:

- ✓ El macro - entorno, referente a los factores económicos, políticos, legales, sociales culturales, demográficos y tecnológicos que afectan o puedan llegar a afectar a la organización.
- ✓ El ramo de actividad de la organización, con sus regulaciones, sus características competitivas y operativas, etc.
- ✓ Los actores externos (o entorno cercano): los clientes, la comunidad, los propietarios (accionistas u otro tipo), las fuentes de recursos (proveedores, bancos, etc.), los organismos de influencia (organismos de control, sindicatos, cámaras, etc.) y la competencia.

La organización como sistema que a su vez, comprende:

- ✓ La operación que es el núcleo central del negocio.
- ✓ La conducción que moviliza, orienta y controla el flujo de la operación.
- ✓ Los resultados que constituyen los objetivos finales de la organización.

TEST DEL ENFOQUE



1	Para nada
2	Solo en algunas oportunidades
3	Moderadamente Neutral
4	En buena medida
5	Siempre, en gran medida

1.- HACIA DONDE APUNTA MI CUARTEL DE BOMBEROS

a. Mi Cuartel de Bomberos está totalmente comprometido en obtener una comunidad satisfecha.	1 2 3 4 5
b. La política de Mi Cuartel de Bomberos es "hacer las cosas bien desde la primera vez", antes de corregir errores.	1 2 3 4 5
c. Los Dirigentes y Jefes demuestran con actos y decisiones que realmente les importa tener una Comunidad satisfecha.	1 2 3 4 5
d. Es un máxima de Mi Cuartel de Bomberos es superar las expectativas de nuestra Comunidad en aquellos que mas valoran.	1 2 3 4 5
e. Para poder progresar en la empresa, es imprescindible concentrarme en la Comunidad como objetivo principal.	1 2 3 4 5
f. Mi Cuartel de Bomberos está totalmente dedicado a construir el concepto de Calidad.	1 2 3 4 5
g. Las necesidades de la Comunidad son prioritarias a las necesidades internas.	1 2 3 4 5
TOTAL – FASE 1	

2.- PERSONALIZAR EL SERVICIO A LA COMUNIDAD

a. Cada venta esta personalizada de acuerdo con los intereses del Comunidad.	1 2 3 4 5
b. Se tiene mucho cuidado de prometer en nuestras acciones promocionales, sorteos, concursos más de lo que se puede dar.	1 2 3 4 5
c. El personal de atención tiene identificados los beneficios, que mas valoran los miembros de nuestra comunidad.	1 2 3 4 5
d. Para mejorar nuestro servicio, se utiliza la información brindada por nuestra Comunidad	1 2 3 4 5
e. Hacemos todo lo posible por ser una referencia de tranquilidad y seguridad, desde la percepción de la Comunidad.	1 2 3 4 5
TOTAL – FASE 2	

3.- VELOCIDAD DE RESPUESTA FRENTE AL CLIENTE

a. En Mi Cuartel de Bomberos se hace un seguimiento permanente de las quejas de nuestra Comunidad.	1 2 3 4 5
b. Se analizan permanentemente las formas de resolver las quejas en inconvenientes de la Comunidad	1 2 3 4 5
c. Periódicamente le pedimos a nuestra Comunidad su opinión sobre nuestra calidad de servicio y compromiso.	1 2 3 4 5
d. Se busca eliminar métodos y procedimientos que no crean valor para nuestra Comunidad.	1 2 3 4 5
TOTAL – FASE 3	

4.- LA INFORMACION DE LA COMUNIDAD

a. En Mi Cuartel de Bomberos conocemos cuales son los criterios que nuestra Comunidad utiliza para valorar la calidad.	1 2 3 4 5
b. Conocemos las necesidades y expectativas de la Comunidad.	1 2 3 4 5
c. Los Dirigentes y Jefes conocen las necesidades y expectativas de la Comunidad.	1 2 3 4 5
d. Periódicamente le damos la Comunidad información impresa, para que estén al tanto de las novedades de la Organización.	1 2 3 4 5
e. En todo el Cuartel de Bomberos hay consenso sobre quienes son los miembros más importantes de la Comunidad.	1 2 3 4 5
f. En Mi Cuartel de Bomberos buscamos que "TODOS" los miembros tomen contacto con nuestra Comunidad.	1 2 3 4 5
g. Todos los niveles de Jefatura y los Dirigentes, mantienen regularmente contacto con la Comunidad.	1 2 3 4 5
TOTAL – FASE 4	

5.- LA COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD

a. En Mi Cuartel de Bomberos facilitamos que la Comunidad tengan contacto con todos los niveles de Jefatura y los Dirigentes.	1 2 3 4 5
b. Se capacita a todos los miembros del Cuartel para que satisfagan todas las solicitudes de la Comunidad	1 2 3 4 5
c. Se tratan de resolver todas las quejas y reclamos.	1 2 3 4 5
d. Disponemos de un canal para que la Comunidad puedan exponer y presentar sus quejas y reclamos.	1 2 3 4 5
TOTAL – FASE 5	

6.- ACTITUD Y APTITUD DEL PERSONAL

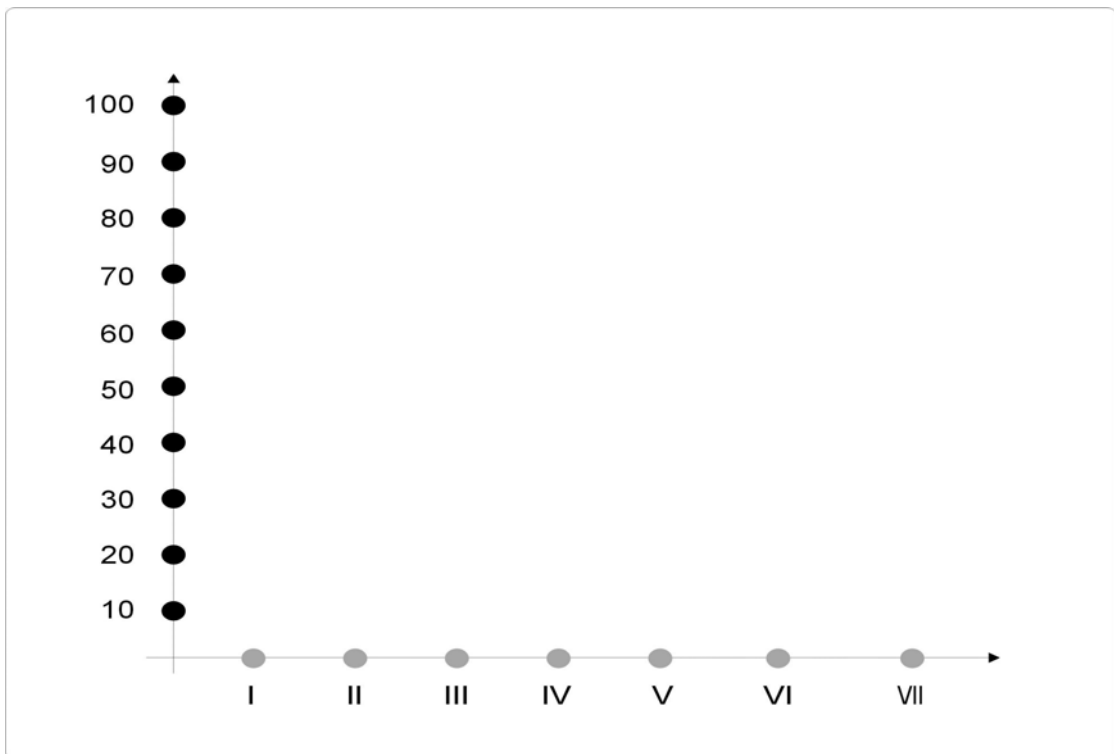
a. En Mi Cuartel de Bomberos se mantiene un trato respetuoso con todos los miembros que lo componen.	1 2 3 4 5
b. Los Miembros Componentes del Cuartel conocen todas las funciones que deben desempeñar.	1 2 3 4 5
c. El personal en el Cuartel, dispone de todos los recursos para realizar efectivamente su tarea.	1 2 3 4 5
d. Todos el Personal del Cuartel tiene libertad de criterio para resolver problemas rápidamente.	1 2 3 4 5
e. El Personal está motivado por el hecho de pertenecer a Bomberos Voluntarios.	1 2 3 4 5
f. El Personal de todos niveles están comprometidos con las evaluaciones de desempeño realizadas y las decisiones tomadas en consecuencia por la Dirigencia.	1 2 3 4 5
g. El Personal recibe la capacitación y entrenamiento necesario para poder reemplazarse mutuamente en los diferentes sectores.	1 2 3 4 5
TOTAL – FASE 6	

7.- EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

a. En mi Cuartel de Bomberos todos los miembros cooperan constantemente entre sí en pos de alcanzar los objetivos conjuntos planteados.	1 2 3 4 5
b. Se estudian métodos y procedimientos eficaces de otras empresas para mejorar constantemente.	1 2 3 4 5
c. El personal de Mi Cuartel de Bomberos trabaja permanentemente para mejorar la Calidad de Servicio y Atención al Vecino.	1 2 3 4 5
d. Se intenta permanente reducir los tiempos en aquellos procesos que son clave para la percepción de nuestra Comunidad.	1 2 3 4 5
e. Cuando se identifican los problemas que afectan nuestra calidad de servicio, se toman las medidas necesarias para corregirlos rápidamente.	1 2 3 4 5
f. Mi Cuartel de Bomberos, escucha y premia las ideas innovadoras de su Personal.	1 2 3 4 5
TOTAL – FASE 7	

Análisis de los Datos:

Graficando los Datos:



Liderazgo - Concepto

Se habla mucho... pero...

¿Qué es exactamente "Liderazgo"...

- ¿Capacidad de guiar a otros...?
- ¿Capacidad de generar cambios...?
- ¿Capacidad de influir...?
- ¿Capacidad de movilizar a otros...?
- ¿Capacidad de lograr cosas a través de otras personas?

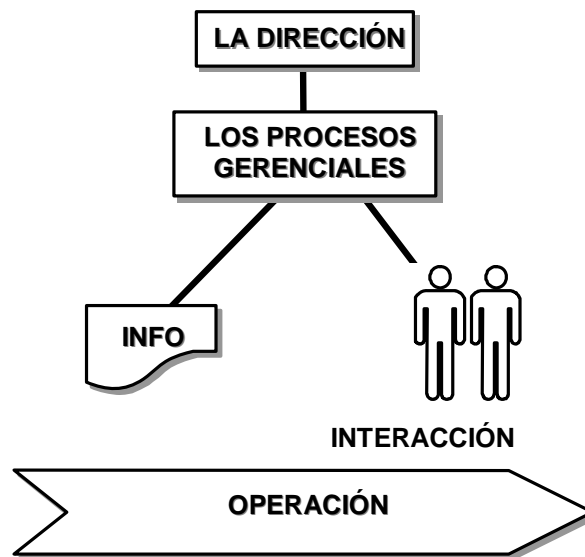


¿Qué 3 elementos fundamentales debe desarrollar un integrante de un grupo para poder ser considerado potencial líder por sus compañeros..?

- Iniciativa
- Visión
- Influencia



LA CONDUCCIÓN



La "conducción" esta constituida por un conjunto de personas y procesos que "manejan" la operación a través de, básicamente, la información y la interacción personal.

Los procesos gerenciales abarcan:

- ✓ La planificación estratégica, que genera la estrategia.
- ✓ La administración de las relaciones externas, que se vincula directamente con el entorno.
Esto incluye la comunicación con los propietarios o accionistas, las relaciones con el gobierno y con la comunidad, la atención de cuestiones ecológicas, etc.
- ✓ La administración de los recursos humanos.
- ✓ La planificación y control operativo, que se ocupa de la operación.

Los siete pecados del servicio interno

- El agujero negro
- El rebote burocrático
- El decreto
- Los vigilantes
- El negativismo
- La fábrica de papel
- Las competencias internas

El agujero negro: todo entra, pero nada sale. Las solicitudes de información, de consejo, los pedidos de asistencia especial, las solicitudes para acelerar, son todos desoídos. El departamento funciona mediante sus propias prioridades automotivadas y prácticamente ignora las solicitudes especiales provenientes de cualquier persona, salvo, por lo general, las que provienen de la gerencia de nivel superior o de alguien que pueda presionarlos.

El rebote burocrático: parecería que para el departamento es casi un deporte rechazar solicitudes de servicio por motivos de procedimientos. "No llenó el renglón 24 del Formulario de Solicitud de Servicio estándar". "Le devolveremos su solicitud porque no proporcionó la cifra correcta referente al presupuesto". En lugar de llamar al departamento que es su cliente para obtener la información faltante, rechazan la solicitud, creyendo tener toda la razón, y la arroja a la cara del departamento que la requirió.

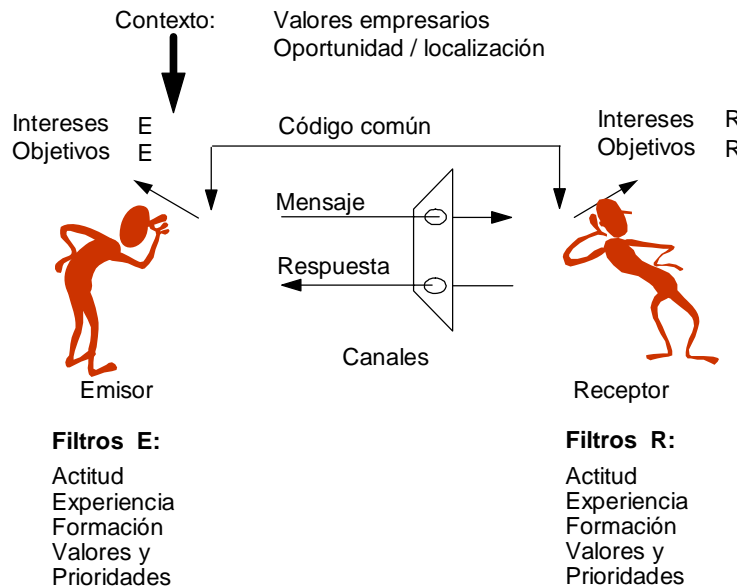
El decreto: a algunos departamentos les encanta manifestar qué harán o qué no harán en el futuro. "A partir de hoy, este departamento ya no procesará solicitudes de presupuesto a no ser que se encuentren acompañadas por una justificación por escrito, firmada por el supervisor del sector". El mensaje es "Así es como va a ser. Tómelo o déjelo".

Los vigilantes: algunos departamentos tienen un tipo de responsabilidad que los coloca en una posición de vigilancia sobre los demás. En dichos casos, es posible que se dejen llevar por sus funciones de superiores. Diríase que sienten un placer sádico en hallar errores o violaciones de reglas en personas pertenecientes a otros departamentos. Por lo general, los departamentos de auditoría interna, los departamentos legales y las áreas de control de gestión suelen ser los que demuestran este tipo de distorsión del papel que deben desempeñar y una mentalidad adversa.

La fábrica de papel: a este departamento le fascina llenarlo de formularios cada vez que solicita algo. Cuentan con formularios y solicitudes especiales para cada cosa que se le pueda ocurrir. Ya hace tiempo que han olvidado que significa conversar sobre un problema por teléfono y actuar de inmediato. Ahora, todo debe enviarse en sus formularios estándar, por triplicado con quince firmas antes de que incluso decidan si contestarle sí o no.

Las competencias internas: las competencias internas se alimentan de las preocupaciones envidiosas respecto del área de responsabilidad asignada a cada uno, de la exclusión del sentido común y de la falta de actitudes conciliatorias en nombre de la obtención de resultados. Un departamento competitivo siempre está alerta para el ataque, no sea cosa que a alguien se le ocurra que pueden hacer algo por su cuenta o realizar una acción unilateral respecto de algún tema. Todos los departamentos deben ocuparse de sus misiones, pero no es raro encontrar a alguien perteneciente a este tipo de departamentos que ignora las necesidades de los clientes y luego los persigue para intentar satisfacer aquellas necesidades por iniciativa propia. Una buena forma de comenzar a evaluar la orientación del servicio interno de su organización es la de examinar las actitudes de los departamentos. ¿Cuáles han ganado la reputación de pecadores a los ojos de los clientes? ¿A cuál le interesa sobremanera no pecar contra sus clientes y encuentra el modo de agregar valor a lo que ofrece en lugar de desmerecerlo?

LA COMUNICACION



Notas:

Escuchar: la comunicación efectiva entre dos personas requiere que ambas tengan la oportunidad de hablar, lo cual quiere decir que ambas deben escuchar

Capacidad de Oír

- Aptitud innata
- Recepción de sonidos
- Respuesta inconsciente

Capacidad de ESCUCHAR

- Habilidad aprendida
- Interpretación y comprensión de los sonidos
- Respuesta consciente

Qué hacer para escuchar activamente

- Estar atentos a todos los aspectos de la voz y del lenguaje
- Mirar adecuadamente a la persona que habla, atender a las pistas no verbales
- Mostrar que hemos recibido/comprendido el mensaje
- Realizar preguntas
- Parafrasear
- Tomar notas de aspectos claves
- Verificar entendimiento

Notas:

Un equipo de trabajo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito u objetivo común, con metas de desempeño (tareas) y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables, y utilizan el consenso para la toma de decisiones.

Así como ésta, existen numerosas definiciones acerca de lo que es un equipo de trabajo, pero aún con cientos de ellas, suele ocurrir que no se comprende el verdadero significado de lo que es trabajar en equipo y de los resultados que ello trae aparejado; es por esto que hemos considerado oportuno antes de brindar cualquier definición traer una pequeña narración de Enrique Mariscal que nos permitirá acercarnos al significado antes señalado:

“Cuentan que en una carpintería hubo una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar, ya que se pasaba todo el tiempo haciendo ruidos.

El martillo aceptó la culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo, argumentando que había que darle demasiadas vueltas para que sirviera.

El tornillo aceptó el ataque, pero exigió la expulsión de la lija. Señaló que era áspera en su trato y tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, pero exigió que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás como si él fuera perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició la tarea. Utilizó el martillo, la lija, el metro, y el tornillo. Finalmente, la tosca de madera se convirtió en un hermoso mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación.

Fue entonces cuando el serrucho dijo:

- Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso nos hace valiosos. Así que no pensemos en nuestras fallas y concentrémonos en la utilidad de nuestros méritos.

La asamblea pudo ver entonces que el martillo es fuerte, el tornillo une, la lija pule esperezas y el metro es preciso. Se vieron como un equipo capaz de producir muebles de calidad.

Esta nueva mirada los hizo sentir orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos. No fue necesario echar a nadie.”

Conclusiones:



Actividad Grupal

Definan en grupo de acuerdo con su percepción...

1. ¿Cómo definiría la Sinergia?
2. ¿Aplico sinergia en mi organización?
3. ¿Cómo?

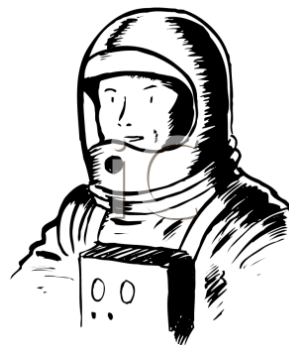


SINERGIA

Hablar de Sinergia es hablar de una de las propiedades que presentan los sistemas. De acuerdo a la Teoría general de Sistemas, las interacciones entre las partes o componentes de un sistema generan un valor agregado mayor al que se lograría si cada componente funcionara por separado.

Comentarios:

EL JUEGO DE SUPERVIVENCIA EN LA LUNA



Consigna 1: (individual). "Usted pertenece a un grupo de astronautas, tiene la misión de encontrarse con la nave madre sobre la superficie iluminada de la luna. A causa de dificultades técnicas, su nave tuvo que alunizar a 300 Km de la nave madre. Durante el descenso, gran parte del equipo de bordo quedó destruido. Sólo puede llevar consigo lo imprescindible para superar esa distancia. A continuación hay una lista de 15 cosas que no fueron dañadas. Su tarea consiste en hacer un ordenamiento de los objetos que deben ser llevados por la tripulación en la planilla adjunta. Otorgue el número 1 a la posición más importante, 2 a la que le sigue, etc. hasta que todas las posiciones estén ordenadas según ese criterio".

Consigna 2: En este tramo del ejercicio la propuesta es coordinar sus puntos de vista con los del resto de la tripulación. Ahora el grupo deberá ponerse de acuerdo para establecer un único ordenamiento de los elementos a trasladar. Para obtener consenso se deberán respetar las siguientes reglas:

Evite imponer a los otros su decisión personal; argumente con lógica.

Evite ceder sólo para obtener la unanimidad o para eludir conflictos; apoye otros puntos de vista sólo si usted está de acuerdo con ellos al menos en parte.

Evite técnicas de solución de conflictos como, por ejemplo elección de la mayoría, cálculo del término medio o transacción.

Considere las opiniones discrepantes como contribuciones útiles, en vez de sentirlas como perturbadoras.

El Jefe: el verdadero coach de sus colaboradores



COMO ENTRENAR...

COMO SER ENTRENADO

¿Reconoces algún área de tu profesión en la cual consideras que SABES,

y en la que aún no APRENDISTE?



ATENCIÓN!!!

Los enemigos del aprendizaje nos quieren arruinar la experiencia!

Aspectos claves a incluir

Estándares de ejecución

Responda a las cinco preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es la *tarea*?

- ¿*Qué* debe hacerse? (Contenido)
- ¿*Para qué* o *por qué* debe hacerse? (Valores, sentido)
- ¿*Con qué autonomía* y capacidad de decisión?
- ¿Para quién? (Cliente externo o interno)

2. ¿Cuál es el *resultado esperado*?

- *Cuantitativo*: ¿cuánto?, ¿en qué tiempo?, ¿a qué costo?, etc.
- *Cualitativo*: atributos que se pretenden en el resultado o producto

3. ¿Qué *pasos* debe ejecutar?

- Descripción detallada de *pasos* y *secuencia*
- Identificar recursos *necesarios* (elementos, información, medios, etc.)
- *Prioridades*
- Acciones contingentes (qué pasa si...)

4. ¿Qué *apoyo* recibirá?

- Capacitación
- Ayuda en la solución de problemas
- Apoyo ante terceros

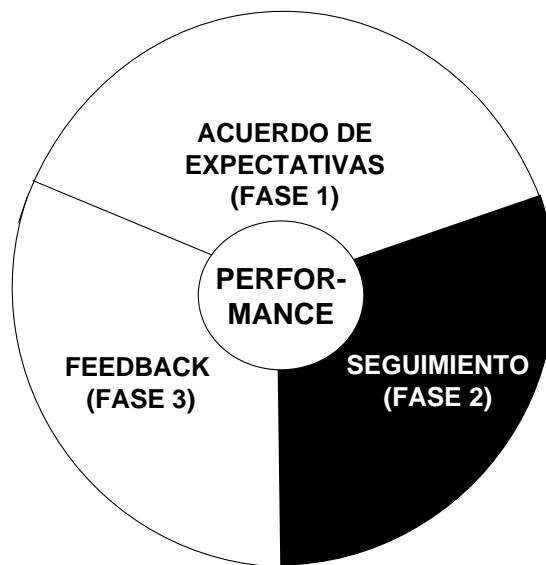
5. ¿Cómo se *revisará* el desempeño?

- ¿Con qué frecuencia?
- ¿De qué forma (oral, escrita, etc.)?
- ¿Qué consecuencias tendrá para la carrera de la persona?

EFECTO PIGMALIÓN

El poder de lo que esperamos de otra persona es tan grande que por sí mismo puede condicionar su comportamiento. La transmisión de expectativas puede ser hecha sin que el transmisor lo perciba.

PROCESO DE COACHING (Fase 2)



**INTEGRACIÓN
JUEGO
LA GRAN CAIDA DEL HUEVO**



Juego “La gran caída del huevo”

Instrucción de tarea

Su equipo deberá diseñar un sistema de embalaje que proteja a un huevo crudo de una caída de 2 metros sobre una superficie dura.

Para realizar esta tarea su equipo contará con los siguientes materiales:

- 1 huevo crudo
- 1 cinta adhesiva
- 10 pajitas
- 1 taco de papeles de colores
- 5 hojas tamaño Carta

Su equipo es uno de los varios que están compitiendo por un contrato muy importante. El contrato será concedido a aquél que desarrolle el sistema de embalaje más seguro para el huevo. El último y esencial criterio para lograr el resultado esperado es un huevo intacto al final de la prueba.

Su equipo tendrá 20 minutos para completar la planificación y la construcción del embalaje. Al final de ese tiempo, deberá seleccionar un portavoz, que hará una presentación del embalaje exaltando las virtudes de su producto. El embalaje debe tener un nombre comercial.

El jurado (conformado por los instructores) tomará la decisión sobre cuál será el equipo que consiga el contrato. Esto se realizará después de que cada uno haga la presentación del producto y el test de la caída sea realizado.