

PREPARACIÓN PARA DIRECTIVOS**LA PARTICIPACION Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN**

Dr. Silvio Calves Hernández, Dr. Jesús Pérez Othon
Profesores CENTRO DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Tomado de: Escuela Central de Cuadros.

En el nivel local de la gestión pública, bien sea en las circunscripciones, Consejos Populares y Municipios es en donde se plasma de forma efectiva la participación de los ciudadanos. Es en donde se puede lograr de forma sistemática ese involucramiento del ciudadano en la identificación y solución de los problemas de su localidad..

El accionar de los vecinos en la identificación, solución y control de los problemas que de forma más cotidiana pueden estar afectando la calidad de vida. De ahí la importancia de dotar a las autoridades locales y a los funcionarios de este nivel de las herramientas conceptuales y prácticas que les permitan alcanzar la participación de los ciudadanos en el proceso de gestión de gobiernos en esas instancias. Según señalan Davis y Newstrom la participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas del colectivo y a compartir la responsabilidad de estas; tiende a mejorar la motivación, la autoestima y la satisfacción en el trabajo, contribuye a desarrollar la creatividad hacia el logro de los objetivos de la organización y a asumir la responsabilidad de las actividades de su comunidad o grupo social.

Cuando se habla de gestión pública participativa nos estamos refiriendo sobre todo a un proceso de toma de decisiones para lograr compromiso, sentido de pertenencia y el mayor interés por los resultados en los ciudadanos. No es solo un derecho consagrado en la Constitución de la República, es además una vía concreta para hacer valer este derecho y hacer más eficaz la gestión de las autoridades locales.

Es pues la vía fundamental de crear realmente el vínculo del ciudadano en la gestión pública de su localidad y generar ese sentido de pertenencia tan útil para la solución de los problemas cotidianos. Es hacer sentir que los ciudadanos se sientan parte del gobierno de su localidad.

Esta misma necesidad se hace presente en organizaciones productivas y de servicios tanto en empresas estatales o privadas. Los nuevos enfoques de calidad total; de perfeccionamiento continuo; de gestión justo a tiempo, de gestión por procesos y otros conceptos de administración surgidos al influjo de la necesidad de elevar la competitividad de esas organizaciones, ante clientes o usuarios mas cultos y exigentes; requieren, de la implicación consciente de los trabajadores, técnicos y ejecutivos, ingrediente este fundamental para la aplicación exitosa de cualquiera de esos conceptos de la administración moderna.

Compromiso es alinearse con los objetivos de un grupo u organización. La viabilidad del compromiso está condicionada por la existencia de cualidades y aptitudes específicas de los integrantes del grupo. Daniel Coleman las caracteriza de la siguiente manera:

1. Disposición a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.
2. Encontrar una sensación de ser útil en la misión general.
3. Utilizar los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.
4. Buscar activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.

La esencia del compromiso es unificar los objetivos propios con los de la organización, hacer de uno , los objetivos de la organización y viceversa.

El compromiso contraído puede estar matizado por innumerables razones, predominando entre todas ellas las de carácter lógico y las de origen afectivo. Tiene un alto componente emocional y algunos autores son más absolutos al plantearlo como totalmente emocional.

Los compromisos se desarrollan bajo determinadas condiciones. Consideramos fundamentalmente la existencia de dos tipos, los favorecidos por "*razones lógicas*" y los que se establecen por "*razones personales*". Cuando se habla de razones lógicas se están tomando en consideración determinadas cualidades, considerándose como esenciales la reflexión y el análisis.

Se reflexiona a partir de algún hecho o de una idea *siendo el conocimiento de uno mismo parte constitutiva del compromiso*, por tanto para reflexionar hay que poner

sobre la mesa determinados argumentos los que son sustentados por una acumulación de información recibida a través de un canal de comunicación confiable.

Cuando nos comprometemos con una *idea* o con un "*curso de acción*" es porque detrás de este compromiso hay un motivo o una razón que nos induce a seguir ese camino..

Pueden existir diversas razones para que un miembro de un colectivo no se sienta a gusto en su organización. Entre las principales consideramos:

- Sentirse ajeno a las decisiones que influyen en su trabajo.
- Ambiente laboral inadecuado.
- Retribución salarial que no satisface el mínimo de sus necesidades, tanto individuales como familiares
- No se le trata con la consideración de justicia y respeto que cree merecer.
- No percibe la organización y seguridad que se requiere para un desempeño satisfactorio de su misión.
- Siente que en el colectivo no hay entusiasmo ni motivación de trabajo.
- La empatía y la sinergia en el grupo no existe.

Ejercitar el consenso en el proceso de la toma de decisiones es un elemento definitorio para aumentar en el tiempo el compromiso del grupo. Esto se logra al ser éste en esencia de naturaleza participativa. En el consenso, se incluyen a todos los miembros del grupo lo que promueve la comprensión colectiva y aumenta el sentido de pertenencia. Adicionalmente, permite la diferencia de opiniones y edifica la unidad y el sentido de dirección común. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, a partir de determinadas oraciones, reflejan de manera didáctica esta apreciación:

- Encuentro la decisión aceptable.
- Acepto la decisión porque confío en la sabiduría del grupo
- Mantengo la decisión aunque no tengo gran entusiasmo por ésta
- No estoy de acuerdo con la decisión y aunque quiero reflejar mi discrepancia no voy a tomar acción para bloquear el consenso del grupo.

EL CONSENSO

Se trabaja por consenso cuando todos sienten que han podido expresar sus ideas claramente y sin limitaciones en un proceso, justo, honesto y recto y que los miembros del grupo tienen suficiente oportunidad para influir en las decisiones. El consenso está basado en el diálogo honesto, con diferentes criterios o puntos de vista, pero siempre buscando que las contradicciones que se puedan producir en el proceso no se conviertan en infranqueables.

La formación del equipo de trabajo también es un factor que puede favorecer o no los beneficios que trae la participación, ya que aunque esté integrado por personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos e inclusive que sean de diferentes áreas, se agrupan con el propósito de colaborar en una tarea específica y definida, por lo que, tanto esta misión como los objetivos a alcanzar deben estar claramente definidos. En ese caso el equipo en conjunto asume la responsabilidad de la tarea (Drucker, 1995).

Cuando los equipos de trabajo se crean para la solución de problemas, sus integrantes pueden, a través de la utilización de diferentes técnicas o métodos de trabajo, analizar, aportar, crear e intercambiar criterios y experiencias en la búsqueda de soluciones a las situaciones planteadas, lo que equivale a desarrollar un trabajo creativo basado.

En la aplicación exitosa del procedimiento intervienen de forma determinante 3 factores:

1. Forma en que se materializa la participación.
2. Concreción de los objetivos que se persiguen.
3. Características de cada una de las etapas.

LAS REUNIONES. VIA DE PROPICIAR LA PARTICIPACION

En nuestro país un método muy común es el de utilizar reuniones para dar seguimiento a las tareas hacer controles, dar informaciones y hasta tomar decisiones.

Con frecuencia nos quejamos del alto número de reuniones y de que obligatoriamente debe estar la máxima representación de la organización de que se trate o de que la asistencia a una reunión es indelegable.

Este “mal” tiene varios tipos de origen algunos son positivos y otros no, sin embargo; no nos damos cuenta que de alguna forma nuestra vida transcurre en reuniones con “otros”, en la casa, en el comercio, en el transporte, en el trabajo y en la comunidad.

En el área de residencia muchas cosas se resuelven con la participación creativa de los ciudadanos y es por tanto que debemos aprender a organizarlas y conducir las

ETAPAS DE UNA REUNIÓN PARTICIPATIVA.

Muchas soluciones a problemas se pueden lograr en reuniones participativas en donde se logre el despliegue de la creatividad de las apersonas que en ella participan.

El consenso por lo general comienza con la agenda de la reunión lo que significa que esta agenda se haya elaborado con la opinión positiva de los que van a participar.

Muchas veces las reuniones en las áreas de residencia que se convocan por las autoridades no cuentan con la participación de las personas necesarias por diferentes motivos entre otros esta el tema que se tratará del cual los asistentes no conocen ni el nombre, aunque sea una reunión puramente informativa es importante el divulgar previamente el tema o temas que se abordaran, mas aun si se trata de reuniones en que queremos encontrar soluciones con la participación de todos o si queremos obtener de estos ideas y sugerencia.

Una practica muy positiva para lograr el interés y la asistencia de todos en las reuniones en la localidad son el poder recoger e incluir en la agenda aquellos aspectos que sean de interés de los ciudadanos, podemos afirmar que ahí comienza el consenso, si es que de esta forma se desean tomar decisiones y desarrollar una verdadera reunión participativa.

Toda reunión debe ser dirigida como “proceso” que es y todo proceso posee sus reglas de conducción y presenta sus etapas de desarrollo

DEFINICION DEL PROBLEMA.

Con frecuencia convocamos en el nivel local o en otras instancias de dirección reuniones para abordar la solución de problema, el que debe ser definido claramente con el objetivo de lograr que se garantice la asistencia de los gestores correspondientes, utilizar los medios óptimos a nuestro alcance para exponer el problema con exactitud así como hacer participe a los ciudadanos interesados.

PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN.

Muchas veces olvidamos que las condiciones que se crean para desarrollar una reunión influyen en el estado de ánimo de los participantes y en la eficiencia con que la misma se desarrolle.

Por eso, no siempre las personas pueden sentir que hay un verdadero interés por su participación, pues las condiciones en que ésta se desarrolla no son las adecuadas para el problema que se enunció abordar.

Cuando hablamos de esto estamos considerando tanto el local, la iluminación, los asientos, la duración estimada, las diferentes edades de los participantes o la composición del auditorio entre otros factores.

No hay que despreciar ningún detalle en la preparación de una reunión en que creamos que las personas que participen deban aportar ideas y soluciones.

.

CONDUCCIÓN DE LA REUNIÓN.

La conducción de reuniones participativas no puede ser espontánea ni desorganizada, al contrario debe cumplir toda una serie de reglas de comportamiento importantes de modo que las personas sientan entera libertad de expresar sus opiniones ante el problema para el cual se les convoca.

De otra forma es importante seguir un proceso lógico y evitar mezclar ideas de diverso tipo. Por ellos es importante concentrarse primero en definir el QUE, esto es, que vamos a abordar y cuales son sus características y limitaciones,

Muchas personas al intervenir en las reuniones mezclan el QUE, el COMO y el CUANDO, sin abordar el asunto por pasos. Por ellos hay que primeramente abordar el QUE y una vez escuchados a todos, abordar el COMO resolverlo y después de tener todas las opiniones se pasa al CUANDO. Estas etapas son la secuencia lógica del proceso de conducción de una reunión.

En cada una de las etapas antes señaladas se hace necesario que se mantenga un clima que propicie la participación y esto debe ser logrado con la aceptación por todos de las reglas generales de comportamiento en una reunión participativa.

Dichas reglas deben ser expuestas y explicadas ante los participantes y serán las normas para comportarse en una reunión participativa. Las reglas ante todo persiguen que todos se lleguen a sentir parte del grupo, que trabajen de forma respetuosa unos con otros y que no se pierda ninguna idea por absurda que parezca a otros. De modo que nadie se sienta inhibido para decir lo que considere.

En muchas reuniones algunas personas se limitan a expresar sus ideas al estar presentes otros que consideran de mayor nivel escolar o determinado prestigio social o por una confrontación de ideas.

La confrontación de ideas y la polemica constructiva da a la luz las verdaderas soluciones

El conflicto, además de que los participantes estén bien preparados para analizar con profundidad un tema, lo resuelven las reglas, si estas se hacen cumplir y se explicaron a los participantes, Lo importante es no perder ninguna de las ideas que puedan aflorar, después habar tiempo para decidir cuales son las mas creativas y convenientes.

La creatividad en una reunión puede estar deprimida por vario factores, entre otros por hábitos, costumbres, miedos al que dirán, miedo al ridículo, tradiciones locales y hasta por referencias en reuniones anteriores conducidas por la misma persona.

RESULTADOS

REGLAS DE COMPORTAMIENTO PARA REUNIONES CREATIVAS

- REGLAS PARA UNA DISCUSION EFECTIVA EN GRUPOS.
- Oír y respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo.
- Ayudar a que todos se sientan parte de la discusión.
- Nunca diga que usted, personalmente no está de acuerdo con alguien, más bien diga que usted, opina de distinta manera.
No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión diferente a la suya.
- Ayude conscientemente a que otros participen.
- Sea abierto y promueva a que los demás digan lo que piensan.
- Cada miembro es responsable del desarrollo exitoso de la discusión.
- Mantenga su participación en los niveles mínimos, para que otros puedan participar.
- La única pregunta estúpida es la que no se hace.
- Manténgase abierto y busque los méritos de las ideas de los demás.
- Evite cualquier actividad que retarde el desarrollo de la reunión.
- Evite los conflictos personales.
- Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
- Nunca subestime las ideas, preguntas, etc de los demás.
- Evite conversaciones que distraigan la atención del asunto que se está tratando.
- Mantenga una actitud amistosa y de apoyo.
- Cuando sea apropiado resuma lo que se ha dicho.

Cualquiera que sea el tamaño de la reunión y si su objetivo es lograr ideas e inclusive lograr consenso estas reglas son imprescindibles y quien la conduce deberá velar por su más fiel cumplimiento cuando abordemos en capítulos posteriores las técnicas de

participación será necesario recordar estas reglas que deben estar presentes en todas ellas.

TOMA DE DECISIÓN.

Una vez recogidas las opiniones y si es que corresponde tomar una decisión esta debe tomarse, por ejemplo si la reunión ha perseguido el propósito de identificar algunos problemas de la localidad podrá tomarse la decisión de crear un grupo de trabajo compuesto por algunos ciudadanos que busque y proponga soluciones a dichos problemas. Este grupo deberá desarrollar sus sesiones de trabajo con iguales reglas que la reunión que los creo. Rodríguez y Alonso señalan en su trabajo de La participación,

factor humano determinante, en el proceso de proyección de soluciones. (Cujae 1997) lo siguiente

“Cuando los equipos de trabajo se crean para la solución de problemas, sus integrantes pueden, a través de la utilización de diferentes técnicas o métodos de trabajo, analizar, aportar, crear e intercambiar criterios y experiencias en la búsqueda de soluciones a las situaciones planteadas, lo que equivale a desarrollar un trabajo creativo basado en el seguimiento del problema y en la evaluación de los resultados”

SEGUIMIENTO.

El cumplimiento de toda decisión debe ser RETROALIMENTADO. Debemos conocer si se viene cumpliendo la decisión tomadas y si debemos hacer alguna corrección de la misma para obtener los máximos resultados. Con cierta frecuencia no se aplica el control sistemático del cumplimiento de las decisiones, algunos funcionarios se olvidan de que el cumplimiento de los acuerdos tomados debe ser controlado para conocer su grado de realización.

El proceso de solución de la decisión tomada en la reunión debe ser además de controlada, informadas periódicamente a los participantes en la misma.

Durante el seguimiento, si en el tiempo, las condiciones internas o externas cambian y se hace necesario variar total o parcialmente la solución del problema se debe informar a los participantes que tomaron parte de la decisión.

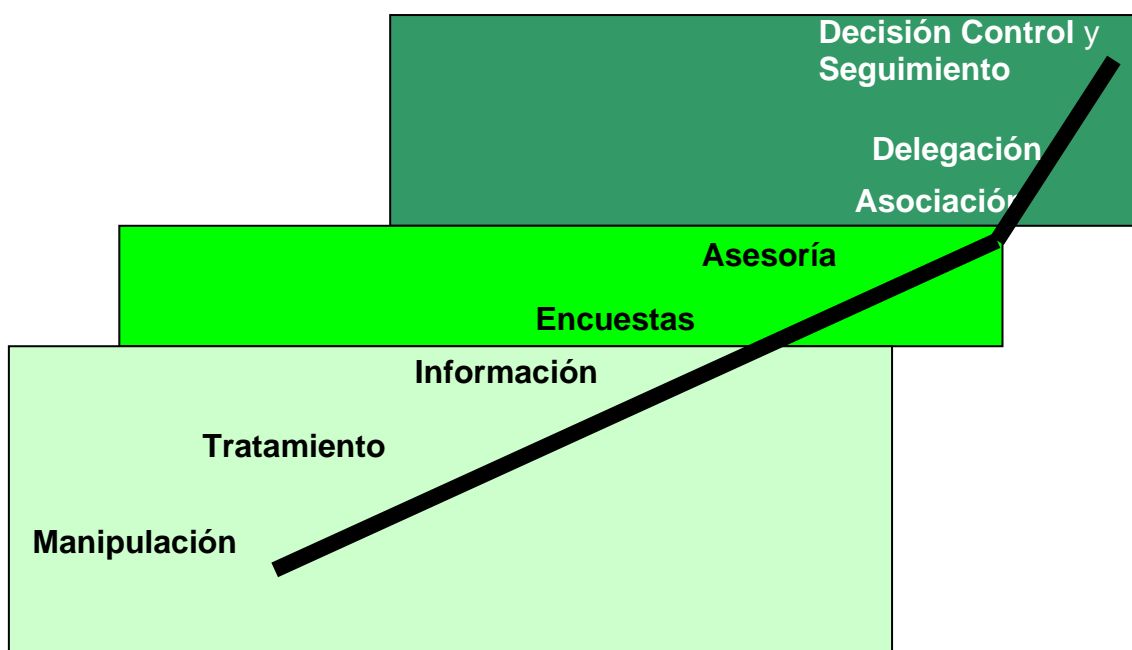
RESULTADOS

EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados de cualquier decisión serán siempre evaluados y debe serlo delante de quienes participaron en esa toma de decisiones

Sherry R. Arnstein de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Dalhousie en Halifax, Canadá en sus cursos sobre participación esclarece algunos enfoques a los que muchas interpretaciones erróneas que se da a la participación.

Diferentes grados de “PARTICIPACIÓN”



No todo lo que se hace en nombre de la participación es realmente participación.

Manipulación. Cuando se hace participar a personas dentro de un grupo que realmente sus propuestas se sabe previamente no tendrán uso práctico pues las decisiones correspondiente se han tomado con anterioridad.

Tratamiento. Se hace participar a personas en un grupo de trabajo solo para que no sientan excluidas o por considerar que su jerarquía en laguna esfera así lo merece pero no se considera vinculada o interesada realmente en ese problema.

Información. Si bien , brindar información es algo muy importante en una colectividad y resulta un deber de los funcionarios, no es tampoco participación.

Encuesta: La encuesta puede llegar a ser una forma real de participación y puede reflejar un estado de opinión, ideas o sugerencias. Estas encuestas cuando son anónimas, se conoce el propósito de la misma por los encuestados y se les informa al

final de los, resultados brindan un nivel de participación y legan a reflejar un real estado de opinión.

Asesoría. Quienes actúan como asesores en la toma de decisiones contribuyen con sus ideas y puntos de vista y aportan información a los decisores. Si la asesoría se hace correctamente, esta se brinda sin que la influencia de quien la recibe afecte la objetividad de la misma. Debe ejecutarse, siempre, con la mayor honestidad y transparencia.

Asociación. Se alcanza un mayor grado de participación sólo cuando los estatutos y reglamentos de la misma lo reflejan claramente de modo que muchas decisiones importantes deban ser tomadas colectivamente, Esto es frecuente en Cooperativas y en algunas estructuras empresariales.

Delegación de autoridad. La Delegación de autoridad a ciudadanos, funcionarios o directivos de un órgano de gobierno, entidad o empresa es una vía directa de dar participación. Según el alcance de esta delegación de autoridad así será el nivel de participación.

Decisión, seguimiento y control. Existe la máxima participación cuando la delegación de autoridad se hace para que el colectivo, los subordinados o los ciudadanos sean quienes toman decisiones, den seguimiento a la misma y además controlen su solución de modo que quien así participa esta realmente comprometido con sus resultados.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

La delegación de autoridad resulta un eslabón importante para el éxito de cualquier organización, sea esta pública o privada, sea un órgano de gobierno o una empresa y como elemento principal genera el compromiso, La sociedad humana, en su conjunto durante su desarrollo ha ido delegando autoridad en quienes han ido aprendiendo y acumulando habilidades y capacidades para generar servicios y productos que el hombre ha necesitado.

Este proceso natural ha sido llevado a las organizaciones creando las estructuras, especializando funciones y brindándose las facultades requeridas para esas gestiones.

La delegación de autoridad no es simplemente el nivel jerárquico que se establece en un esquema formalizado que llamamos organigrama o la bien conocida estructura, Es un proceso cotidiano y sistemático que debe ser aplicado en la conducción de organizaciones. Forma parte del estilo de dirección, de la actuación cotidiana de quien dirige.

En muchos trabajos de consultaría y asesoría realizados a empresas de servicios y órganos de gobierno hemos notado síntomas de una inadecuada delegación de autoridad. Por ejemplo.

_ El trabajo se recarga en un grupo de personas mientras otros no tiene tareas que cumplir y se ven sin actividad.

_ Muchas tareas están interrumpidas y se sobre ponen unas con otras sin un orden lógico de prioridad. Nunca se sabe cuando empieza una tarea y cuando termina

_ Hay gran ansiedad y fatiga en los jefes, no existe tiempo para pensar.

_Se nota que el jefe no escucha y solo habla el en las reuniones, los técnicos no son escuchados.

_Los trabajadores temen preguntarle al jefe..

Todos estos hecho indican a cualquier observador que hay un clima inadecuado de trabajo y entre otras cosas una inefectiva delegación de autoridad.

La delegación, dice nuestro colega Hernández Cotón, multiplica la responsabilidad, lo cual es verdad.

Muchas veces no delegamos pues creemos que las personas no están preparados o no tiene las condiciones para asumir es responsabilidad o por que creemos que nosotros somos mejores, pretextos hay muchos para no querer delegar y centralizar las funciones o tareas a desarrollar y con eso conseguiremos que solo sean cumplidas por disciplina, sin entusiasmo y lo peor de todo sin compromiso.

Muchas veces no se delega autoridad por que nos olvidamos o nos molesta o no sabemos como controlar con sistematicidad el uso de la autoridad otorgada. Delegar autoridad, no es en absoluto abdicar, si esto se hace perdemos el beneficio de la delegación y diluimos la responsabilidad.

La delegación de autoridad genera capital humano al brindar la posibilidad a las personas que la reciben de asumir nuevas tareas y funciones y tener nuevas responsabilidades.

Delegar autoridad es una vía directa de lograr la participación.

Desde luego habrá que considerar el tolerar un margen de error en quien hemos otorgado la autoridad, si esto no se hace nadie querrá asumir ninguna tarea y lo peor aun estaremos demostrando que somos incapaces de realizar criticas oportunas o como llamamos en el campo de la dirección una retroalimentación oportuna, justa y útil a nuestro subordinado.

ALGUNAS REGLAS PARA DELEGAR AUTORIDAD.

PRIMERO. Establecer objetivos lógicos y racionales que si bien significan un cierto reto son capaces de ser alcanzados hasta por quien los asigna.

SEGUNDO. Explicar claramente que se debe lograr y dar algunas ideas de cómo abundar en información, de hasta donde puede llegar en sus gestiones brindando el mas amplio espectro de posibilidades. Exprese sus pensamientos y la información que usted posee.

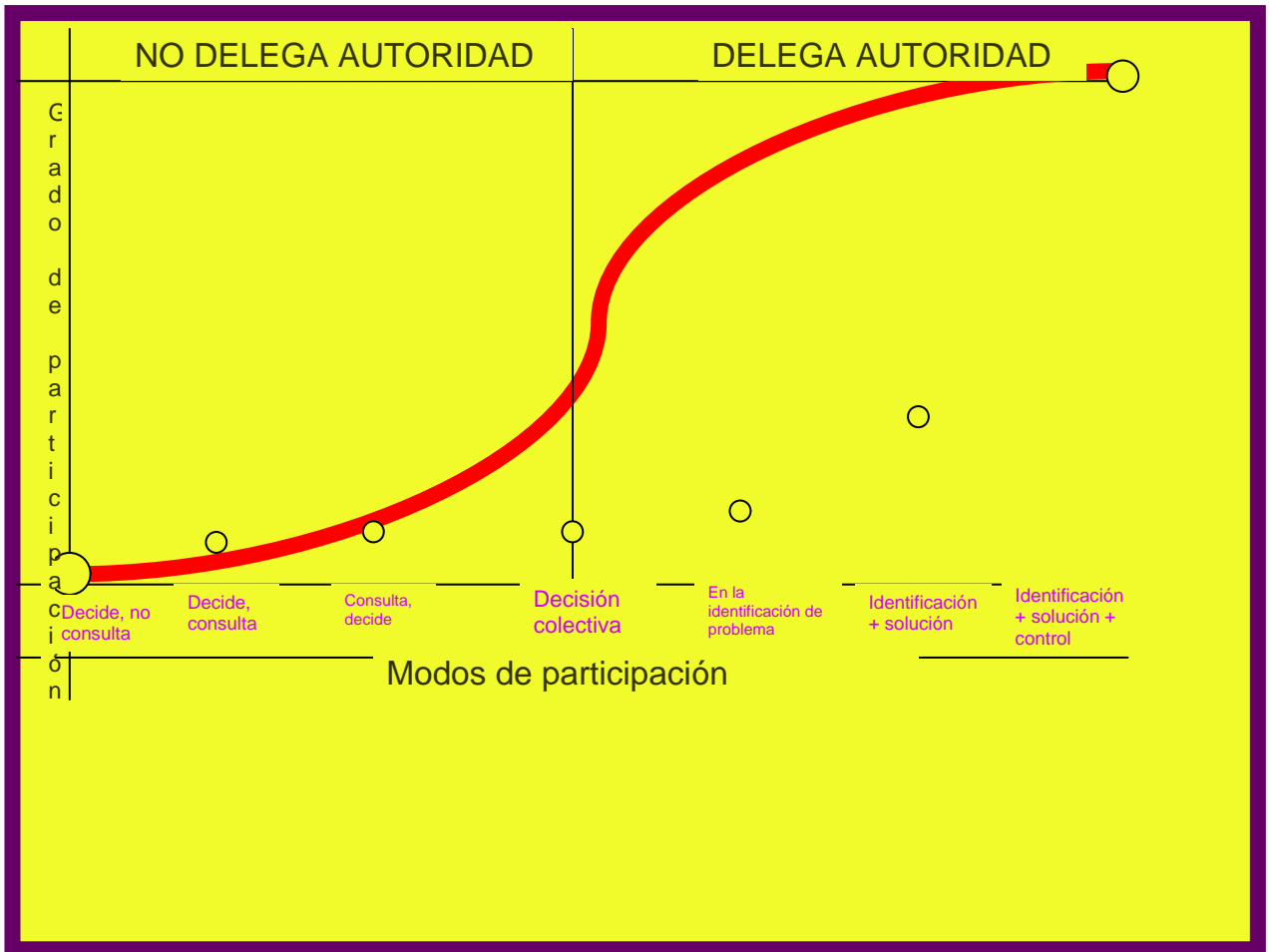
TERCERO. Dejar claramente establecido que usted podrá ayudarlos en cualquier momento y que no deben limitarse en contactarlo cuando piensen que es necesario. Sin embargo no acepte delegación inversa.

CUARTO. Haga entender que se va a supervisar periódicamente el trabajo realizado con la autoridad otorgada. Ud no abdica, solo delega autoridad y un error seria no controlar que se ha venido haciendo con la autoridad otorgada.

QUINTO. Permita un margen de error y si los hay, utilicelo para el aprendizaje.

En el grafico que se muestra a continuación pueden verse diferentes grados de delegación de autoridad y por tanto de participación en la toma de decisiones. Cualquiera podrá imaginar igualmente el grado de compromiso existente en cada una de las situaciones apuntadas

DIFERENTES GRDOS DE DELEGACION DE AUTORIDAD



MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN.

Durante años los psicólogos y otros especialistas en el campo de la dirección han venido desarrollando técnicas para generar la participación, muchas de estas técnicas o métodos son llamados igualmente “Técnicas de Trabajo Creativo en Grupos”.

El objetivo de su aplicación es propiciar la participación creativa de modo que el clima que se crea permita romper esquemas lógicos que no siempre conducen a la solución de los problemas.

Estas técnicas no solo se utilizan para propiciar la comunicación y participación sino además la creatividad. En el trabajo normalmente utilizamos nuestro pensamiento lógico en la solución de problemas, sin embargo; no siempre la lógica es la que contribuye a solucionarlos; muchos problemas se resisten a la lógica; sino es un pensamiento “lateral” el que brinda la respuesta, mas enfocado hacia la solución del problema que hacia el camino o procedimiento a seguir para resolverlo.

Muchas cosas en la vida tienen limitada nuestra creatividad, desde la crianza recibida, los regaños en la infancia que cortaron ideas originales nuevas sin referencias anteriores; la educación que nos brinda referencias lógicas, la cultura que igualmente nos brinda marcos referenciales, el miedo al ridículo, nuestras experiencias anteriores que nos limitan e impiden ofrecer al exterior el resultado de nuestras intuiciones.

Uno de los aspectos que se utilizan asociados a estas técnicas son las capacidades asociativas y clasificadoras de las personas.

Cuando no existe un instrumento o escala para medir algún fenómeno acudimos por lo general a personas con experiencias particulares en el mismo que puede clasificarlos en tamaño, importancia, tonalidad etc. es una capacidad que los seres humanos tenemos como por ejemplo al establecer la prioridad en el gusto de nuestros alimentos o clasificar nuestra ropa por el gusto que nos brindan al utilizarlas. Los seres humanos pueden comparar. De ahí al utilizar alguna de estas técnicas un experto o persona con suficiente experiencia puede facialmente hacer una clasificación o brindar un peso a la importancia de los factores que obstaculizan alguna solución o que mejorarían las salidas de un proceso.

Existen técnicas diferentes tanto por su objetivo particular como por la cantidad de iteraciones con los participantes.

Por ejemplo el método 635 como el de valoración de factores se realiza ambos con una sola consulta de los participantes.

Cuando se trata de una simple encuesta de estado de opinión, es una sola iteración sin intercambio entre los participantes., Métodos mas refinados y en que se busca el consenso de los participantes como entre otros el Delphi, el NGT , La tormenta de Ideas y el SDI se realizan varias iteraciones sin intercambio entre los participantes.

Todos estos métodos tienen elementos metodológicos comunes como son:

Se equipara el nivel de información a los participantes sobre el problema a resolver de modo de limitar a cierto rango la variabilidad en las opiniones.

El enfoque iterativo de preguntas a los expertos y la aproximación hacia un resultado común.

La circulación de información entre los participantes.

En aquellos métodos en que corresponde arribar a consenso sobre una alternativa mas conveniente o un criterio mas importante o la importancia relativa de algún factor, se utiliza lo que denominamos la función de utilidad.

ii

$$F_{uj} = \sum_{i=1}^n u_{ij}(1)$$

Si sumamos el valor de cada criterio i para el criterio o alternativa j, tendremos la función de utilidad de dicha alternativa F_{uj}

Veamos ahora algunas de estas técnicas.

Técnica de Grupos Nominales. (NGT por sus iniciales del nombre en inglés)

Esta técnica resulta apropiada para lograr el consenso sobre que criterios u opiniones se deben utilizar para evaluar algo o para señalar prioridades en tareas o para comparar criterios.

Es de las técnicas que permiten lograr el consenso de los participantes.

Se debe designar un facilitador y un registrador, ambos **NO OPINAN** son elemento del proceso pero actúan neutralmente.

El facilitador es el policía de tráfico y lo único que hace es mantener a la gente concentrada en el proceso y dar el soporte psicológico para que no haya inhibiciones. Hace cumplir las reglas establecidas para reuniones creativas.

El facilitador es la persona que garantiza que no existan represalias contra los que dan opiniones diversas a la mayoría o que otros no pueden respetar.

NGT(siglas de esta técnica en inglés) tiene el inconveniente al contrario del Delphi que los participantes se ven la cara unos a otros y esto puede traer inhibiciones de algunos al expresar una opinión delante de otros con diferentes puntos de vistas con mas autoridad, mayor rango academico o profesional. El éxito del facilitador esta en lograr que se aporten las ideas sin limitación alguna

Se trata de crear un ambiente de creatividad y por tanto de libertad de pensamiento y expresión.

Cuando en un grupo están jefes y subordinados la palabra del jefe puede inhibir a otros a dar su opinión, también ocurre cuando están participando profesores y alumnos o alguien que tienen mas nivel cultural que otros en el grupo. El facilitador tiene la responsabilidad de lograr el clima apropiado de franqueza y honestidad en las opiniones de los participantes.

El registrador escribe en papeles grandes o en una pizarra delante de todos lo que cada uno va diciendo tal y como lo dice sin hacerle correcciones d edición. Estas hojas (pancartas o afiches) o pizarras van recogiendo las opiniones que se van convirtiendo en la memoria del grupo y no en la lista de opiniones individuales. Es la memoria a Termino Corto del Grupo. Esa memoria a termino corto es la que normalmente utilizamos al buscar en nuestra agenda un teléfono que no recordamos y al llamar y estar ocupada la línea debemos volver a comprobar en la agenda pues olvidamos ese numero.

El Local. Debe estar preparado adecuadamente las sillas o mesas de trabajo de los participantes del grupo deben estar situadas en forma de semicírculo. Mirando todos hacia la pizarra o las hojas del registrador. En alguna frontales del aula se pone un afiche o pancarta con las reglas de trabajo creativo en grupo.

Las reglas de comportamiento que ya hemos expuesto con anterioridad al hablar de las reuniones participativas deben ser puestas en lugar visible de la sala de trabajo y además leídas por el facilitador

El hacer cumplir estas reglas forma parte del **Contenido de Trabajo del Facilitador**

Primer paso: Inicio del Trabajo del NGT.

Una vez situados cada participante en sus puestos respectivos el facilitador da inicio a la sesión de NGT dice un discurso corto dirigido a ir creando valores en los miembros del grupo explicando las Reglas y estimulando a todos para vean la importancia de su participación en esa sesión

Explica el problema a resolver por el Grupo.

Por ejemplo Queremos determinar cuales son los factores o elementos que están impidiendo una mejor comunicación entre la gerencia y los trabajadores de la organización.

Esta técnica resulta apropiada para lograr el consenso sobre que criterios u opiniones se deben utilizar para evaluar algo o para señalar prioridades en tareas o para comparar criterios. Es de las técnicas que permite alcanzar el consenso de los **PARTICIPANTES**.

Otras técnicas no son necesariamente para obtener consens, se utilizan para enriqueces ideas, obtener prioridades, determinar factores positivos o negativos etc.

Como señalamos anteriormente, se debe designar un facilitador y un registrador, ambos **NO OPINAN** son elemento del proceso pero actúan neutralmente.

Primer paso: Inicio del Trabajo del NGT.

- Una vez situados cada participante en sus puestos respectivos el facilitador da inicio a la sesión de NGT, dice un discurso corto dirigido a ir creando valores en los miembros del grupo explicando las reglas y estimulando a todos para se sientan importantes en resolver una situación a partir de trabajar en grupo.
- Explica el problema a resolver por el Grupo. Por ejemplo: Cuales son los factores de la localidad que están contribuyendo a incrementar la contaminación ambiental o si queremos determinar cuales son los factores o

elementos que están impidiendo una mejor comunicación entre la gerencia y los miembros de la Cooperativa.

- Tomemos el caso de la Cooperativa. El Facilitador después de explicar el problema a resolver y expresar la importancia que tiene el resolverlo orienta a los participantes a que anoten tres ideas sobre las cosas que en la opinión de ellos afectan la comunicación entre los miembros de la organización y la gerencia
- Ahora cada participante anota en la hoja que tiene en su mesa t no menos de tres y no mas de cinco factores por los que el considera que están bloqueadas las comunicaciones entre la gerencia y los cooperativistas
- El hecho de que cada uno tenga que escribir tres, dos o algunos criterios según le haya solicitado el facilitador ya obliga a la participación de todos. Cada miembro de grupo hace su lista particular que podrá coincidir o no con la de los otros.
- El Facilitador da unos 5 o 10 minutos, según sea conveniente para que cada persona piense y anote.
- Después de esos minutos el facilitador empieza a vaciar las listas de cada uno. ¿Cómo lo hace?

Segundo paso: Vaciado de las listas individuales.

- **Recorre el grupo de derecha a izquierda o de izquierda a derecha** como desee pero va preguntando a cada uno en ese orden que diga su primer criterio y una vez dicho el Registrador lo va anotando en la pancarta o pizarra delante de todos y lo va escribiendo con un número Consecutivo.
- Después de vaciar el primer criterio de cada uno de los miembros pasa al segundo criterios de cada uno y va vaciando las listas con el segundo criterio. El registrador los anota en el orden dicho y con números consecutivos al último de la primera ronda. El proceso de vaciado se repite en igual orden y el Registrador registra todos hasta que las listas individuales han quedado vacías.
- Durante el proceso de vaciado de listas de los miembros a cualquiera de ellos se le puede ocurrir escribir otro en el cual no había pensado y solo se le ocurrió por

asociación de ideas cuando escuchó a otro de los miembros decir su criterio al respecto, Por lo tanto la tarea era anotar tres criterios pero a algunos se les ocurrieron cuatro o diez durante la sesión de vaciado de las listas.

- También si algunos de los participantes del grupo escucharon que algunos de los que lo precedieron en la exposición de su criterio dijo algo igual a los que la tenía escrito en su propia lista para decir puede tomar tres alternativas posibles:
Decir que durante esa vuelta no tiene criterios.
Decir el criterio siguiente que tenía escrito en su lista o
Decir de todas maneras su criterio

Tercer paso: reducción de la lista:

- Una vez hecha la lista completas que esta delante de los miembros y que a lo mejor llego a 40 criterios diferentes, el facilitador pregunta al grupo si consideran que hay algún criterio repetido y si el grupo lo considera se reduce la lista se deja uno solo de los criterios similares.
- Después de la reducción de la lista vemos por ejemplo que de 40 criterios quedan ahora solo 32.

Cuarto Paso. PRIMERA Votación.

- Ahora pasamos a votar por los criterios, Se le dice a cada miembro que debe votar por un número fijo de criterios Por ejemplo si en total son 32 criterios y son 7 miembros o participantes en el grupo se debe decir a cada uno que vote solo por 5 criterios ya que $7 \text{ por } 5 \text{ es igual a } 35$ y 32 al ser menor que 35 da la posibilidad de que los 32 criterios sean votados.
- La votación se hace mediante una boleta que se prepara.
- Se puede determinar la importancia relativa de cada criterio diciendo además que den un valor entre 1 y 5 a cada uno por los que ellos voten. Esto permitirá el procesamiento ulterior de la información para determinar cual es el criterio que ha recibido mayor puntuación y cual menos.

- Después de la primera votación analizamos los datos y se hace la lista nueva donde se refleja cada criterio con el peso en votos que obtuvo. Los miembros del grupo solo votaron por 24 criterios o sea eliminaron 8 criterios.

Quinto paso. SEGUNDA votación.

- A partir de la lista de los 24 criterios votados, se pregunta a los participantes si alguien desea aclararse el contenido o redacción de un determinado criterio. La aclaración no puede ser valorativa o sea no referirse a si es bueno o malo o si no lo considera apropiado. No se admiten opiniones a favor o en contra de algún criterio solo explicar en que consiste. No debe establecerse discusión al respecto
- Se hace la segunda votación y como son 24 criterios les pedimos a los miembros que voten y al final han quedado 18 criterios.

Sexto Paso TERCERA Votación.

- Repetimos la operación de votación y vuelven a salir los mismos 18 criterios o sea hemos llegado a un consenso.
- El proceso de votación y aclaración se repite hasta que se logra tener dos veces el mismo número de criterios y los mismos criterios.

Toda esta información puede tener un procesamiento estadístico mínimo

Fin del Proceso.

Como se puede apreciar en esta técnica los participantes se van poniendo de acuerdo sobre la importancia de los criterios e inclusive votan por aquellos que ellos no han propuesto.

Como todo método para propiciar la creatividad este utiliza las reglas de comportamiento lo que brinda confianza los participantes pero además la asociación de ideas.

Consideramos que un tamaño adecuado de grupo resulte entre 9 0 7 personas y no mas por la dificultad del proceso de la información salida de los participantes y para evitar con esto la demora de la sesión.

El Método Delphi.

Este método utilizado por primera vez en la corporación Rand a fines de la década del 40 y divulgado por sus creadores, T.J. Gordon y Olaf Helmer en los primeros años de la década de los 60, bajo el título en inglés de “Report on a Long- Range Forecasting Study”, El método, resulta muy conveniente cuando no existe posibilidad de que los participantes acudan de conjunto a una sesión de trabajo., o cuando resulta conveniente limitar al mínimo la interrelación entre los miembros del grupo o participantes de la sesión. Con este método al contrario de con el de Grupos Nominales los participantes no se ven y trabajan desde sus puestos de trabajo o desde sus casas. El correo electrónico ha estimulado por su facilidad, la aplicación de este método que en esencia es similar al de grupo nominales.

Su nombre proviene del oráculo de Delfos en la antigua Grecia, al que acudían gobernantes y personas de la alta clase para conocer los acontecimientos que el futuro les deparaba.

Trata de una serie de interrogatorios intensivos de cada participante mediante un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente que están vinculadas a la pregunta formulada al inicio del proceso.

Es un proceso de preguntas, respuestas y retroalimentación donde después de varias iteraciones se alcanza el consenso de los participantes. La información que se va obteniendo durante cada ronda de preguntas y respuestas se va procesando estadísticamente.

Las interrogantes a los miembros participantes se diseñan para obtener de ellos los parámetros, criterios o elementos que consideran son relevantes para la solución de la pregunta inicialmente formulada, el participante incluso puede demandar información que el considera necesaria para alcanzar el objetivo perseguido con el Delphi

Sus defensores ponderan como positivo del método el hecho que no hay interacción directa entre los participantes y por tanto no hay inhibiciones reales de ningún tipo, no obstante nosotros apuntamos el inconveniente de limitar el surgimiento de nuevas ideas generadas por asociación de ideas al no poder escuchar las ideas de otros.

Las preguntas y respuestas son por escrito, se realizan de forma continúa pero con el intervalo necesario para que el grupo de trabajo que analiza las respuestas, pueda evaluar lo contestado y prepare la ronda siguiente de preguntas.

Un ejemplo de aplicación del método y sus diferentes etapas se muestran a continuación. En este caso se desea obtener las **COMPETENCIAS DE ÉXITO** para el desempeño del cargo de Funcionario de Atención a las Quejas de la Población en los órganos municipales de Gobierno.

Se Seleccionan 7 personas que se considera tienen elementos y experiencias suficientes como para brindar informaciones valiosas para determinar dichas competencias.

Se crean un grupo de trabajo que tendrá la responsabilidad de enviar las preguntas, evaluar las respuestas en cada Ronda y llegar al final del proceso en que se desea el consenso sobre cuales deben ser esas Competencias.

Los participantes radican en diferentes municipios de la Ciudad y su comunicación será por correo electrónico.

Previamente se han seleccionado los participantes y argumentado la importancia de participar en este proceso.

Primera ronda:

- A cada participante se le envía una encuesta con la siguiente consigna:
*“A continuación le presentamos una serie de **competencias** que se proponen para el desempeño del cargo de Funcionario de Atención a Quejas de la Población: Ud. Deberá seleccionar la que considere se ajuste al trabajo y podrá agregar además otra que considere.*
- Posteriormente se procede a procesar la información obtenida y se reduce el listado erradicando repeticiones o similitudes.

Segunda Ronda: Se presenta a cada participante la encuesta depurada y se les solicita responder por escrito a la pregunta: ¿está usted de acuerdo en que esas son

verdaderamente las competencias para este puesto?, con las que no esté de acuerdo márquela con una N.

- Una vez respondida la pregunta y recogida las respuestas de todos los participantes, se determina el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc=(1-Vn/Vt)x100$$

Donde: Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn: Cantidad de participantes en contra del criterio predominante

Vt : Cantidad total de participantes

De este procedimiento se deriva la matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia.

- Empíricamente, si resulta Cc mayor o igual 60% se considera aceptable la concordancia. Las competencias (C) que obtienen valores Cc por debajo del 60% se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los participantes

Tercera ronda:

- Una vez procesada la información se les presenta nuevamente la encuesta a los participantes a fin de ordenarlas atendiendo a su prioridad y se les pide responder a la por escrito a la pregunta: ¿qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias con el objetivo de ordenarlas, atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?
- Aquí se le orienta a los participantes que la competencia numerada con el 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n=x, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir ligas o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.
- Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia.

Cuarta Ronda:

1. A los participantes se les presenta la encuesta resumiendo en tablas las ponderaciones y ordenamiento alcanzado con el nivel de concordancia.

Pregunta: ¿está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido?

Reflexione detenidamente, puede modificar o mantener sus ponderaciones.

8 Se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda.

9 Si todas las competencias alcanzan Cc mayor o igual al 60% se concluye el procedimiento, de lo contrario se efectuarán las rondas necesarias hasta lograr el consenso previsto.

RESULTADOS:**Primera ronda**

Tabla No.1: Primera selección de las competencias personológicas por los participantes.

	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1	EXIGENTE	x	x	x	x	x	x	x
2	CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL	x		x	x	x	x	x
3	ENERGICO	x	x	x	x		x	x
4	RENDIMIENTO INTELLECTUAL PROMEDIO	x			x		x	x
5	OBSERVADOR	x	x	x	x	x	x	x
6	ADAPTABLE	x	x	x			x	
7	RESPONSABLE		x		x	x		x
8	CAPACIDAD INTELLECTUAL NORMAL		x	x	x	x		
9	DECIDIDO	x	x	x	x	x	x	x

Segunda rondaTabla no. 2

	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc%
1	EXIGENTE								100
2	CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL		N						86
3	ENERGICO					N			86
4	RENDIMIENTO INTELLECTUAL PROMEDIO		N	N		N	N		43
5	OBSERVADOR								100
6	ADAPTABLE				N	N		N	58
7	RESPONSABLE	N		N			N		58
8	CAPACIDAD INTELLECTUAL NORMAL	N					N		71
9	DECIDIDO								100

Tercera Ronda

Tabla No. 4: Se procede a la ponderación de los resultados obtenidos, debidamente depurados.

	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1	EXIGENTE	2	1	1	1	2	1	1
2	CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL	1	1	1	1	1	1	1
3	ENERGICO	2	2	2	2	2	2	2
4	OBSERVADOR	4	4	4	4	4	4	3
5	CAPACIDAD INTELLECTUAL NORMAL	2	2	2	2	2	1	2
6	DECIDIDO	3	3	4	3	3	3	3

Tabla No. 4: El procesamiento de los resultados respecto a las competencias arroja un 88% de concordancia, quedando aprobadas las competencias expuestas.

	COMPETENCIAS	RJ MED.	VAL RJ	Cc%
1	EXIGENTE	1,2	2	71,4
2	CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL	1	1	100
3	ENERGICO	2	4	100
4	OBSERVADOR	3,8	6	85,7
5	CAPACIDAD INTELLECTUAL NORMAL	1,8	3	85,7
6	DECIDIDO	3,1	5	85,7

Cuarta Ronda

Matriz de concordancia de las ponderaciones realizada por los participantes

Tabla 6:

	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1	CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL	X	X	X	X	X	X	X
2	EXIGENTE	X	X	X	X	X	X	X
3	CAPACIDAD INTELLECTUAL NORMAL	X	X	X	X	X	X	X
4	ENERGICO	X	X	X	X	X	X	X
5	DECIDIDO	X	X	X	X	X	X	X
6	OBSERVADOR	X	X	X	X	X	X	X

Evaluación de los resultados:

Tabla 8:

	COMPETENCIAS	RJ MEDIA	VALOR RJ	Cc%
1	CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL	1	1	100%
2	EXIGENTE	2	2	100%
3	CAPACIDAD INTELECTUAL NORMAL	3	3	100%
4	ENERGICO	4	4	100%
6	OBSERVADOR	5	5	100%
5	DECIDIDO	6	6	100%

Como podemos apreciar se alcanzó un 100% de concordancia en la última ponderación de los resultados.

Por último, se procede a listar las dimensiones o niveles que avalan cada competencia.

En esta línea del procesamiento estadístico es necesario señalar que ha sido recurrido el coeficiente de concordancia Kendall W. (Cuesta A. 2000 y 2001). Por ello es denominada Rj a la sumatoria de ponderaciones por fila, variable con igual denominación en Kendall W. Tal estadígrafo supera al coeficiente Cc por su rigor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas.

La Tormenta de Ideas conocida en inglés como Brain Storming.

Este método se utiliza únicamente para levantar un alto número de ideas diferentes sobre algún problema o situación que se desea analizar, bajo el principio de que para lograr una buena idea hay que tener muchas ideas.

En este método se crean las mismas condiciones que para el método de Grupos Nominales pero aquí no se llega al consenso ni su objetivo es ese tampoco se someterá nada a votación, se vaciarán las listas de cada participante y se llegará hasta la reducción del listado, el procesamiento de cada la información obtenida como salida del grupo de participantes se procesará ulteriormente por el equipo que prepara las decisiones. Con este método.

Como hemos apuntado anteriormente y queremos reiterarlo se hace necesario por quien facilita la tormenta de ideas, exponer y explicar y dejar visible para todos las Reglas de Comportamiento de Reuniones Creativas.

Método 635 también llamado Q de ROHRBACH .

Es un método rápido de obtener un conjunto de ideas.

Se dividen los expertos en 6 grupos y cada grupo se solicita elaborar tres ideas sobre el asunto tratado y después estas ideas deben ser trasladadas progresivamente hacia cada uno de los 5 grupos restantes quienes deben ampliarlas y enriquecerla obteniéndose al final 6 documentos cada uno con tres ideas .

Estas ideas así ampliadas y enriquecidas con sus opiniones pueden ser todas diferentes. Cada grupo puede haber elaborado tres ideas al resto de los demás grupos diferentes sobre el asunto o problema tratado.

Método Phillip 66.

Este método permite trabajar con muchos participantes cantidades de 40 o mas personas, Estas se subdividen en grupos, se les calaran las reglas de comportamiento . Cada uno de los Grupos dispone solo de 6b minutos para elaborar sus ideas sobre el tema abordado. Una vez concluido un miembro de cada grupo expone delante de los demás grupos sus ideas y entonces el facilitador y su grupo de trabajo tiene que mezclar estas ideas hasta lograr un consenso. Después de cada exposición de los grupos se vuelve al proceso de reelaboración de las ideas. El facilitador pregunta si las ideas escuchadas permiten reelaborar las ideas de cada grupo y esto lo repite en varios ciclos de 6 minutos hasta tanto se arriba al consenso.

Método PCI.

Este es un método de evaluación de ideas, participan 20 personas y se crean subgrupos de 2 y se les dan 20 minutos para que las personas escriban en un papel sus opiniones a favor y en contra de las ideas expuestas. Este método permite recoger diferentes puntos de vista a favor y en contra de las ideas expuestas y quedan recogidas en un papel que entrega cada subgrupo y que pueden ser fácilmente resumidas por el facilitador y su grupo de apoyo.

Método de las Funciones.

Este método resulta de interés cuando queremos ordenar factores o elementos y ordenarlos según su orden de prioridad.

Se muestra a los participantes un listado de factores o criterios o alternativas que se desean evaluar. La presentación es en cualquier orden arbitrario y se le solicita al grupo señalar en su criterio el factor mas importante . Se les demanda a cada miembro dar un voto da cada criterio y se les brinda la escala en que deben valorar sus respuestas , por ejemplo dar una valoración entre 0 y 10 a cada criterio expuesto según la importancia que usted considere.

Este trabajo es anónimo y sin interrelación entre las personas el voto es secreto.

La determinación del consenso se realiza mediante la expresión conocida de .

$$C = (1 - U_n / U_e) \times 100$$

Donde U_n es el valor total recibido por el criterio U

U_i es la cantidad de posible valoración de dicho criterio.

Método particular de Grupo (MPG).

Este método se recomienda cuando resulta conveniente determinar los factores que actúan sobre un determinado problema y su aplica del siguiente modo.

Se entrega a cada participante una hoja conteniendo un pregunta y un consejo para responderla.

Por ejemplo. Como usted mejoraría el clima de trabajo.

Consejo: Revise las barreras a la comunicación en la organización.

Las respuestas elaboradas son recogidas por el facilitador y se exponen bien visiblemente antes el grupo, posteriormente se realiza un proceso de aclaración de ideas no de criticas de ideas , es un proceso similar al realizado en el método de Grupos nominales

Posteriormente se realiza un proceso de iteración mediante votaciones hasta tanto obtener el consenso.

Método PNI.

Este método consiste en solicitar al grupo de personas su valoración en Positivo, negativo e Interesante

- Calves, S. (1997). Métodos de trabajo creativo en grupos / **Silvio Calves**. Lillian Calderón. Cursos sobre Técnicas de dirección Folleto No 3. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. La Habana, Cuba.

Iraida Rodríguez González

Alicia Alonso Becerra

La participación, factor humano determinante, en el proceso de proyección de soluciones.

Referencias Bibliográficas

Barnes, M.R., Motion and Time Study, Edición Revolucionaria, La Habana, 1971.

Baron. Robert. Behavior in Organizations.

Understanding and Managing Human Side of Work. Allyn and Bacon Inc. Boston USA 1983

Calves, Silvio; Calderón Lillian. Método de trabajo creativo en grupos, MES, UH, ISPJAE. 1997.

Calves Silvio. Algunos elementos sobre la importancia de la Organización Informal y las Comunicaciones dentro de la Organización Formal., Curso Corto Sobre Técnicas de Dirección. Ministerio de Educación Superior UH_ ISJAE 1987..

Calves Silvio. Las Decisiones. Curso Corto Sobre Técnicas de Dirección. Ministerio de Educación Superior UH_ ISJAE 1987..

CETED, Métodos de solución de problemas, U.H, 1990

Colectivo de autores, Trabajo en grupos, CETDIR, La Habana 1986.

Cuesta Santos Armando, Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos, C. Habana, 1997.

Davis K., Newstrom J., El comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1995.

Drucker, La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas, 6ta.ed., Buenos Aires: El ateneo, 1995.

-
- Garret L. James. *Communicating for Results in Government*. Jossey – Bass Publisher. San Francisco EEUU 1992
- Hammer y Champy, *Reingeniería de la empresa*, Ed. Parramón, Barcelona, 1994.
- Hernández Cotón. *S Autoridad Y Responsabilidad Curso Corto Sobre Técnicas de Dirección*. Ministerio de Educación Superior UH_ IPSJAE 1987
- Manganelli Raymond, Klein Mark, *Cómo hacer Reingeniería*, Grupo editorial Norma, Colombia, 1995
- Niebel Benjamin, *Ingeniería Industrial, Métodos, Tiempos y Movimientos*, Ediciones Alfaomega, México, 1990
- Portuondo Pichardo Fernando. *Economía de Empresas Industriales*. Editorial Pueblo y Educación, C. Habana, 1985
- Recd Reddell, *Plant Layout*, Ed. Revolucionaria, La Habana, 1967.
- Rodríguez. I, Alonso A. *La participación, factor humano determinante, en el proceso de proyección de soluciones*. Cujae 1997
- Sanders y McCormick, *Human factors and Engineering Design*, New York, Ed. McGraw-Hill, 1992..
- Schoenberger R., *Técnicas japonesas de fabricación*, Ed. Limusa, México, 1990.
- Stoner De James A. F. Et. Al., *Administración*, 5ta Edición.
- Van Horne James, Wachowicz John, *Fundamentos de la Administración Financiera*, Octava Edición, México, 1994.
- White D. Donald, Bendar A. David. *Organizational Behavior. Understanding and Managing People at Work..* Allin and Bacon Inc 1986
- Xerox Corporation, *Problem-solving process User's Manual*, Ed. Xerox corporation, Rochester, New York, 1986.
- © Telefónica Investigación y Desarrollo, S.A. Unipersonal.
- www.espacioblog.com/gerenciapublicaysocial/post/2005/1.
- www.ifai.org.mx/textos/gaceta/comunicado12.
- www.idec.upf.edu/oferta/dgov.htm.
-