

CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

FRANCISCO JAVIER ARA CALLIZO

Coronel de la Guardia Civil DEM
Director del Departamento de Seguridad de la
Presidencia del Gobierno

EL Departamento de Seguridad, dependiente de la Secretaría General de la Presidencia del Gobierno, se crea por Real Decreto 838/96, de 10 de mayo.

Las misiones a cumplir, la estructura orgánica y funcional, las relaciones internas y externas y el marco en el que se desenvuelve la actividad del Departamento se establecen en las Instrucciones Generales 1/97 de la Secretaría General de la Presidencia del Gobierno, por la que se desarrolla la estructura orgánica y funcional del Departamento de Seguridad de la Presidencia del Gobierno, y 1/99 del Departamento de Seguridad, relativa al desarrollo y aplicación de la antes citada, y en las Bases Generales de Seguridad para la Protección de la Presidencia del Gobierno, aprobadas el 25 de enero de 1999 por la Comisión de Coordinación para la Seguridad de la Presidencia del Gobierno, creada en la Orden Comunicada de 4 de junio de 1998, de la Presidencia del Gobierno a los Ministerios de Interior, Defensa y Secretaría General de la Presidencia del Gobierno, sobre seguridad de dicha Presidencia.

La adscripción y dotación de personal y medios, así como el principio general de actuación, se encuentran regulados por el Real Decreto 138/1987, de 30 de enero, por el que se reestructura la Jefatura de Seguridad de la Presidencia del Gobierno, y por la Orden Comunicada del Ministerio del Interior, de 25 de julio de 1989, por la que se regula la adscripción de personal de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado a la Jefatura de Seguridad de la Presidencia del Gobierno.

El carácter preferente de la misión, definido en las citadas Bases Generales como objetivo prioritario de interés nacional en el que se implicarán los medios humanos y materiales

necesarios para el cumplimiento eficaz de tal objetivo; la variada procedencia y tipo de adscripción de los recursos: personal funcionario y laboral y recursos materiales de la Administración General del Estado, personal y recursos materiales de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y personal de las Fuerzas Armadas, unos pertenecientes a la Presidencia del Gobierno y otros pertenecientes orgánicamente al Ministerio del Interior y funcionalmente al Departamento de Seguridad; junto a la necesaria e ineludible perfección en todos los servicios, derivada del alto nivel de la Institución a la que se sirve, condicionan todas las actividades desde la selección del personal hasta la imagen exterior de los vehículos, pasando por la preparación física y profesional de los escoltas o el mantenimiento operativo de los perros detectores de explosivos.

Por otra parte, la actividad a desarrollar para cumplir las funciones encomendadas tiene un factor común básico, el hecho de manejar recursos variados en todos los escalones o niveles de actuación, hecho que requiere disponer de capacidades, aptitudes y actitudes, en resumen habilidades directivas que la creciente especialización hace que en muchos casos no se aprendan o no se practiquen, teniendo siempre presente que la mayoría de los recursos son escasos, que hay personas con sus inquietudes, sus propias necesidades y motivaciones y que hay que cumplir los objetivos manteniendo los recursos en un alto nivel de preparación y motivación.

En este contexto, nos inclinamos por un modelo de Dirección Participativa por Valores apoyada en un sistema de gestión de calidad, en el que destacan la comunicación, la formación y la labor facilitadora del mando como premisa general de su actuación.

En el proceso seguido para garantizar la formación permanente, como uno de los pilares que permitan sostener y aplicar el sistema de gestión de calidad, se programó e impartió con la colaboración de los órganos de formación de las Direcciones Generales de la Guardia Civil y de la Policía un Primer Curso de Formación de Directivos y Mandos en el que a lo largo de cuarenta horas lectivas se estudió y analizó:

- La función directiva.
 - Concepto, visión, pensamiento estratégico, papel multidireccional y estilo de dirección.
 - El directivo en el contexto de la organización.
 - Comunicación y organización.
- Los contenidos de la actividad directiva.
 - Valores y habilidades del directivo del Departamento de Seguridad.
 - Desarrollo del directivo.
 - El liderazgo.
 - Técnicas de mando.
- Toma de decisiones.
 - Teoría, psicología y dirección.
 - Delegación, negociación y solución de conflictos.
 - Creatividad en la solución de problemas.
- Fomento, impulso, potenciación de la conducta productiva y apreciación del desempeño.
 - La satisfacción y motivación en el trabajo.
 - Valoración del personal.
- Evaluación de la dirección.
 - Control de resultados. Valoración subjetiva y objetiva.
 - La trascendencia de la dirección: el prestigio.

Posteriormente, como continuación del proceso de formación iniciado y para satisfacer las necesidades en este campo del personal ejecutivo, se programó e impartió en las mismas condiciones un Curso de Dirección y Mando para personal ejecutivo en el que a lo largo de veinticuatro horas lectivas se estudió y analizó:

- La función directiva: concepto, visión, pensamiento estratégico, papel multidireccional y estilo de la dirección.

- El directivo en el contexto de la organización: áreas de actuación y cualidades.
- La comunicación.
- Los contenidos de la actividad directiva. Cultura, valores y desarrollo del directivo.
- El liderazgo.
- Técnicas de mando.
- Toma de decisiones. Solución de problemas, conflictos y negociación. La Delegación.
- Evaluación del personal. Metodologías e instrumento de medida. Análisis de puestos de trabajo. Evaluación del rendimiento.
- El comportamiento humano. La satisfacción y motivación en el trabajo. Clima laboral. Condicionamientos psicosociales. Especial consideración del estrés.
- La trascendencia de la dirección. El prestigio. Imagen, credibilidad y ejemplaridad.

La experiencia adquirida tras la realización de estos cursos, los resultados de la supervisión y control de los procedimientos y el consecuente progreso en el proceso de formación nos llevan a la necesidad de reflexión y aprendizaje de unas herramientas específicas. Concretamente, partiendo del conocimiento previo de la organización y sus características, es decir, de las funciones que desarrolla, de los valores que propugna y asume, de la política a seguir, y, en fin, de la cultura del Departamento:

- Necesitamos saber qué circunstancias o situaciones, y en qué medida, pueden hacer que la misión que en cada momento tenemos no se pueda cumplir o tenga dificultades para cumplirse.
- Hay que planificar, organizar los recursos en el espacio y en el tiempo para cumplir la misión.
- En todas las fases del proceso de dirección y en todos los niveles surge la necesidad de elegir entre alternativas, hay que decidir qué camino seguir, qué medios utilizar, en qué momento, cómo, etc.
- Los recursos son siempre escasos, por eso hay que planificar y organizar, hay que decidir, y, en nuestro caso, además el tiempo condiciona su utilización.

- Aunque los tiempos y las circunstancias del liderazgo carismático parece que han pasado, es indudable la necesidad de que las personas que dirigen o mandan tengan unas características y habilidades que hagan que sean capaces de cumplir la misión logrando el máximo apoyo y colaboración de los recursos.
- En cualquier momento del proceso y en cualquier nivel de la estructura puede surgir el conflicto, interno o externo; el conocer su origen y los procedimientos de solución pueden ser determinantes para, sin perder de vista el objetivo principal, mantener íntegros y cohesionados los recursos.
- Por último, en el ámbito del sistema de gestión de calidad es necesario saber si lo que hacemos lo hacemos bien, a todos los niveles; para ello hay que analizar el clima en general, y, en particular, cómo realizamos nuestro trabajo.

Para satisfacer estas necesidades se planifican unas Jornadas de Actualización, que bajo el título de Valores, Metodología y Herramientas, con una duración de veinte horas, se estructuran en cinco módulos repartidos en un período de tiempo suficientemente amplio, un mes, para que entre uno y el siguiente se permita la reflexión de la herramienta planteada, estudiada y discutida, de forma que se consiga su adaptación al desempeño cotidiano. Se simultanea la utilización de métodos expositivos e interactivos con prácticas orientadas al empleo de las herramientas de la función directiva.

Aunque impartido por el Departamento y dirigido al personal del mismo, se ha contado con personal de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado a nivel ponente, especializado en temas específicos del programa, y a nivel asistente, con la finalidad de hacer partícipes a otros miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado en proyectos que pueden ser de utilidad para otras Unidades.

La oportunidad que nos brinda esta publicación nos permite dar a conocer con mayor amplitud un trabajo realizado desde el Departamento, por profesionales de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y de las

Fuerzas Armadas, y con el objeto de procurar un mayor nivel de formación en todos los escalones de decisión que permita a una estructura de carácter jerárquico adaptarse sin trauma a los nuevos modelos organizacionales y de dirección.

Las diferentes herramientas que van a ser objeto de análisis, reflexión y aprendizaje tienen que ser definidas en el marco en el que se van a desarrollar, no deben ser estudiadas solamente de manera abstracta y general si lo que se pretende es la aplicación práctica en un determinado ambiente.

Así, no es lo mismo:

- Un análisis de riesgos de una empresa bancaria que el del dispositivo de una alta personalidad, tanto por su naturaleza y objetivos como por el carácter de los riesgos y las circunstancias a tener en cuenta.
- Una planificación de actividades de una cadena de montaje de automóviles que la planificación de actividad de un grupo operativo de seguridad, siempre ésta sujeta a factores externos.
- Una toma de decisiones en un centro de enseñanza que en el Departamento de Seguridad, en todos sus escalones, donde el tiempo, la imagen, la importancia de la misión y los riesgos inherentes son totalmente distintos.
- Un empleo eficaz del tiempo disponible en una empresa de construcción que en el Departamento donde un alto porcentaje de actividad no está previsto y se exige el mismo resultado que en el previsto.
- Un liderazgo efectivo en el Cuerpo Nacional de Policía o en la Guardia Civil que en el Departamento donde se pertenece a otra Administración y el personal es de variada procedencia.
- Un procedimiento de solución de conflictos en una fábrica de conservas que en un Departamento donde cualquier problema es susceptible de trascender y dañar la imagen del órgano al que se sirve.
- Una evaluación del desempeño del puesto de trabajo de los Ordenanzas de la Administración a la que se lleve a efecto con el personal del Departamento en la que se añaden factores como la preparación física o la adaptabilidad a otros puestos.

Las propias características del Departamento, sus funciones, sus valores, su política y su cultura constituyen el marco en el que deben manifestarse las herramientas del directivo.

FUNCIONES

La dirección, elemento esencial de cualquier forma de vida y de cualquier actividad organizada, indispensable e inalterable en su finalidad de alcanzar los objetivos de la organización, es un proceso lógico de fases y un conjunto integrado de funciones.

Estas fases y funciones genéricas son a la vez sucesivas y simultáneas, y se traducen en unas actuaciones de amplio contenido:

- Planificación, que consiste en fijar en el espacio y en el tiempo la actividad de los recursos disponibles para alcanzar el objetivo.
- Dirección, entendida como el establecimiento de la estructura y las relaciones que permitan la actuación de las unidades y el empleo de los recursos para conseguir los objetivos.
- Mando, ejecutar lo planificado en el marco establecido por la Dirección.
- Coordinación, que comprende el integrar e interrelacionar las actividades (procedimientos y recursos) de los distintos órganos intervinientes de manera que sus esfuerzos se sumen y complementen.
- Control, inspección y supervisión de las actuaciones definidas que implican una valoración de resultados y la continua corrección para alcanzar el objetivo.
- Motivación, que supone el conocimiento previo de las tareas y objetivos que consiga aunar voluntades e intereses. Hacer confluir los intereses de la organización y los intereses individuales.

La aplicación de estas funciones genéricas por parte del personal directivo y ejecutivo del Departamento, de manera que se traduzcan en actuaciones concretas de un comportamiento directivo efectivo, exige el contemplarlas desde el punto de vista de las características de la organización del Departamento.

Como más significativas y que posteriormente van a ser determinantes en la definición de la política y la cultura del Departamento, se destacan:

– Derivadas de la misión:

- Su importancia y carácter preferente, objetivo prioritario de interés nacional como señalan las Bases Generales de Seguridad.
- La diversidad de campos de acción: controles de acceso, seguridad perimetral, protección de personalidades, dispositivos nacionales e internacionales, etcétera.
- La exigida imagen cuidada en los servicios, en el personal y en los medios materiales, con un alto grado de discreción y la necesidad de evitar conflictos.
- La inexcusable exactitud en todos los servicios y procesos.
- La necesaria evaluación de riesgos permanente y total para garantizar el cumplimiento de la misión.

– Derivadas de los recursos:

- Su variada procedencia exige la permanente relación con los Cuerpos de Seguridad, el salvaguardar y respetar las características propias de cada uno de ellos, el atenerse a sus normas reglamentarias no siempre coincidentes y el delimitar con claridad los campos de actuación.
- La importancia de la coordinación, cooperación y colaboración tanto a nivel interno (Departamento) como a nivel externo (dispositivos en el exterior con participación de recursos de otros Cuerpos Policiales).
- La economía de medios, al depender de las disponibilidades de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado.
- La necesaria preparación profesional y técnica del personal para afrontar los diversos aspectos del campo de la seguridad.
- Las aptitudes específicas que debe poseer el elemento humano como son la adaptabilidad, la confianza, la subor-

dinación constante a la misión, la corrección, etc.

– Derivadas del estilo de dirección:

- La comunicación formal e informal en todos los niveles y en todas las direcciones.
- La participación en los procesos y funciones directivas a través de reuniones, informes, sugerencias, etc.
- El espíritu de mejora de los procedimientos para evitar y corregir disfunciones.
- La necesaria supervisión y control permanente que permitan detectar anomalías en los procedimientos, falta de adecuación de los recursos y problemas en el personal.
- La formación permanente del personal para conseguir la perfecta adaptación y ajuste al puesto de trabajo.

Tratando de encontrar las actuaciones de los directivos y mandos que sean más efectivas para la organización y se desprendan de las funciones directivas adaptadas a las características del Departamento, se analizan teorías sobre el comportamiento del directivo efectivo, es decir, aquellas que buscan determinar acciones del directivo que le permitan en cada situación obtener los resultados fijados.

El modelo de G. Yulk recoge cuatro categorías amplias que comprenden once clases de comportamientos de rango medio y un número indeterminado de comportamientos específicos.

Atendiendo a las características del Departamento, lo que Yulk llama situaciones, debemos hacer hincapié en los siguientes tipos de comportamientos, aplicándolos en el desarrollo de las funciones directivas:

- *Construir y mantener relaciones:* Charlas, apoyo, dirigir conflictos y construir equipos.
- *Recoger y difundir información:* Monitorizar, informar, clarificar papeles y objetivos.
- *Tomar decisiones:* Planear y organizar, resolver problemas, consultar y delegar.
- *Influenciar en las personas:* Motivar, reconocer y recompensar.

VALORES

Un factor común de las características del Departamento es la búsqueda permanente del trabajo bien hecho, lo que exige capacitación o saber trabajar bien (saber), potenciación o condiciones para poder trabajar bien (poder) y motivación y voluntad de trabajar bien (querer). Un elemento determinante del querer es la sintonía de creencias y valores de las personas y de la organización. Las creencias y valores compartidos aportan la clave para comprender y facilitar la conducta humana en el trabajo: la percepción de que el trabajo tiene sentido y vale la pena esforzarse profesionalmente por encima de la estricta obligación.

El trabajo bien hecho por encima de lo estrictamente obligado se produce cuando las personas adoptan actitudes y comportamientos profesionales, no solamente laborales: necesitamos profesionales comprometidos.

El valor es un sustrato, un trasfondo que se ha venido formando en la persona y que la predispone a pensar, sentir, actuar y comportarse de forma predecible, coherente y estable; puede constituir un medio para determinar qué hacen las personas y cómo lo hacen. Muchas de las decisiones, inmediatas como a largo plazo, están influidas, consciente o inconscientemente, por el sistema de valores.

La satisfacción personal y los problemas personales o interpersonales que se dan en la vida diaria dependen, en gran medida, de la expresión libre de estos valores o del conflicto e incompatibilidad entre ellos.

En las organizaciones el sistema ideológico está definido por sus creencias, valores, ritos, símbolos, etc.; en general, todo lo psicológico o simbólico que interacciona con los sistemas sociológicos, tecnológicos, y, en definitiva, con los servicios realizados.

En el Departamento la formación de valores se produce tras un complejo proceso en el que intervienen varios factores:

- Las creencias y valores en su creación: el impulso inicial contenido en su normativa específica y en la de los Cuerpos que lo integran.
- Las creencias y valores de la dirección actual del Departamento: la pretensión de

revitalizar y desarrollar las creencias y valores de la constitución inicial, adaptándolos a la situación.

- Las creencias y valores del personal: potenciando la iniciativa y creatividad mediante instrumentos de motivación y comunicación.
- La formación: intentando facilitar la activación de valores latentes.
- Los valores sociales de cada momento histórico: como referentes permanentes de este grupo.
- La tradición cultural de los Cuerpos que proveen de personal al Departamento.
- Los resultados: los sistemas de valores se retroalimentan en función de los resultados.

Así, los valores organizacionales del Departamento, que le impulsan a la consecución de sus objetivos y al desarrollo y realización personal de todos sus miembros son: *Organización, Ética, Calidad, Comunicación, Participación, Trabajo en equipo, Formación, Delegación, Innovación, Adaptación al cambio, Información y Transparencia.*

La actuación de los directivos y mandos orientada a obtener los resultados previstos desarrollando y manteniendo los valores del Departamento debe estar presidido por una serie de cualidades, de valores que den forma e individualicen los comportamientos del directivo efectivo antes vistos.

Estos valores deben manifestarse en ellos y transmitirse a todos los miembros de forma que unos y otros, los del Departamento y los de las personas, formen ese sustrato o trasfondo a que se refiere la definición de "valor" y que incidirá especialmente en la cultura del Departamento:

- La honestidad.
- El respeto y la comprensión.
- La participación.
- La responsabilidad.
- La justicia.
- La solidaridad.
- La ejemplaridad.
- La discreción.
- La profesionalidad.
- La superación.

Podemos resumirlos en una actuación directiva transparente que, sin perder nunca de vista el cumplimiento de los objetivos del Departamento, busque la realización personal de sus miembros construyendo un equipo de trabajo integrado.

En este tipo de actuación hay que destacar en todo el personal del Departamento, directivos, mandos y ejecutores:

- *La confianza*: sentimiento que surge cuando la persona se siente respetada, comprendida, alentada y acogida. Es la primera base del trabajo en equipo e implica, por una parte, una expectativa, que el otro actuará de cierto modo, y por otra, una disposición, el asumir el riesgo de que el otro actuará del modo previsto. Se desarrolla y mantiene a través de la autenticidad (sinceridad), el equilibrio (estabilidad) y la fortaleza (firmeza).
- *La lealtad*: vinculación entre quienes realizan una tarea común, generada por la confianza, debe manifestarse hacia el Departamento y lo que representa, en primer lugar, y por supuesto, lealtad del Departamento, en general, y del mando en particular, hacia los subordinados y de éstos hacia el mando.

POLITICA Y CULTURA

Para alcanzar los fines del Departamento y mantener y desarrollar los valores de la organización y de sus miembros, el comportamiento directivo, en todos los niveles, debe ajustarse a un estilo y a un sistema de dirección determinados en los que, adaptándolos a la misión general de proporcionar seguridad a personas e instalaciones y aplicando los conceptos, comportamientos y valores a la realidad práctica, se destaquen los principios que rigen la filosofía directiva del Departamento:

- Análisis y prevención de riesgos.
- Normalización de procedimientos de actuación.
- Análisis de errores y ajuste de los procedimientos.
- Comunicación en todos los sentidos y participación en todos los procesos de decisión.

- Formación permanente.
- Atención prioritaria al elemento humano y al clima laboral.
- Discreción y confidencialidad en todas las actuaciones.

Entendiendo por dirección la canalización de los recursos humanos y materiales hacia organizaciones o estructuras dinámicas y ordenadas con los propósitos de cumplir los objetivos, satisfacer a los destinatarios del trabajo y motivar el ánimo y estimular el sentido del deber cumplido, optamos por el estilo de dirección participativa en la que se fomenta la comunicación, la participación, la delegación y el trabajo en equipo.

Para paliar los inconvenientes y utilizar los aspectos positivos de los distintos sistemas de dirección, en el Departamento, la Dirección Participativa por Valores, con la implantación y el impulso de la gestión de calidad, no olvida elementos importantes de la Dirección por Instrucciones y de la Dirección por Objetivos. Hablar de valores no significa que los objetivos y las instrucciones deban olvidarse. Si la Dirección por Instrucciones se ha considerado una dirección para operarios y la Dirección por Objetivos una dirección para empleados, la Dirección Participativa por Valores es una dirección para profesionales.

La Dirección por Valores tiene una triple finalidad:

1. Resolver problemas de complejidad organizativa derivados de las crecientes necesidades de adaptación al cambio en todos los niveles.
2. Alcanzar la visión estratégica de la organización, hacia dónde ha de ir.
3. Integrar la dirección con la política de personas para desarrollar el compromiso de un rendimiento profesional de calidad en todo momento.

En este último aspecto se requiere:

- Coherencia directa entre lo que se piensa y lo que se hace, lo que constituye el elemento crítico de la Dirección por Valores.
- Importancia del "dar moral" y sentido para el trabajo profesional bien hecho.

- La renovación del contrato psicológico: Conjunto de expectativas mutuas entre el individuo y la organización.
- Autoajuste equitativo entre lo que se da y lo que se recibe.

Pero para la comprensión y aplicación de la Dirección por Valores es necesario comprender y entender la secuencia de las creencias, las normas y las actitudes.

De modo genérico, las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicar la realidad y que preceden a la configuración de los valores. Los valores nos dicen lo que es ético, válido, adecuado o deseable.

Las normas son reglas de conducta consensuadas que emergen de las interacciones grupales y están sujetas a los valores en cuanto que éstos son criterios para evaluarlas o rechazarlas

Las organizaciones necesitan consensuar reflexivamente los valores a partir de los cuales surge el sistema de normas.

Las actitudes reflejan nuestra disposición y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera. Son consecuencia de los valores y de las normas y una tendencia evaluadora con respecto a personas, hechos o cosas.

Para modificar conductas hay que modificar los valores y las creencias, no sólo las normas.

De aquí la creciente importancia de los valores, tanto del Departamento como de los miembros que lo conforman, porque además nos definen la "visión", el hacia dónde vamos y ayudan a configurar la "misión", la razón de ser o el porqué. Estos conceptos, unidos a las "metas" o compromisos a largo plazo derivados de la misión, y concretadas en la Carta de Servicios por lo que se refiere a la Seguridad del Complejo, constituyen la cultura del Departamento, conjunto de creencias y principios básicos compartidos por todos sus miembros y que nos diferencian de otras organizaciones.

Esta cultura del Departamento, cultura de seguridad, comprende:

- Los aspectos visibles: uniformidad, clima emocional, actitudes en el servicio, entorno físico,...

- Los valores y principios en los que se basa la conducta manifiesta de sus miembros.
- Normas y procedimientos de uso que se derivan de la misión, del comportamiento y de los valores de todos: directivas, procedimientos de actuación operativos, programas de sugerencias,...

En resumen, las creencias y principios de la cultura del Departamento son:

- El respeto a la dignidad de las personas en el desarrollo de los valores éticos y morales.
- La participación, que permite aprovechar el potencial de creatividad e innovación de todos.
- La formación, para mantener un alto nivel de rendimiento.
- La igualdad de oportunidades, en función de la capacidad y dedicación.
- La calidad sobresaliente en el ejercicio de las responsabilidades.
- La confianza, para estimular la participación y potenciar el desarrollo de las aptitudes o capacidades.
- La autoridad, para ejercer la responsabilidad.
- El reconocimiento del trabajo realizado y la justa valoración del rendimiento.
- La motivación, como resultado de la aplicación de estos principios y del convencimiento individual de su utilidad y necesidad.

RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS OBJETO DE ESTUDIO

Metodología de la valoración de riesgos.

En los momentos actuales, el gran desarrollo tecnológico e industrial ha introducido un número elevado de riesgos que elevan el grado de inseguridad personal y que motivan la permanente búsqueda de medios que prevengan, reduzcan o neutralicen sus efectos. El riesgo, como la probabilidad de que un bien sufra un daño futuro, obliga a acentuar la atención en la prevención antes que en la reacción. Se parte de una clasificación de

tipos de riesgo para centrarse después en su análisis como herramienta fundamental en la planificación y toma de decisiones. La evaluación del riesgo pretende señalar o apreciar el valor, objetivo y subjetivo, de que se produzca un riesgo sobre una cosa, a través de métodos y criterios diferentes, pero haciendo especial hincapié en el método MOSLER.

Planificación estratégica y planificación táctica.

La planificación constituye una de las herramientas de trabajo empleadas por los equipos directivos de toda organización, a la hora de abordar los múltiples problemas que se les plantean. Hay que diferenciarla de la previsión, pues el objeto de la planificación es desarrollar unos métodos de actuación empleando los medios disponibles y contando con unas previsiones de futuro, para cumplir un objetivo. De entre las diversas técnicas aplicables al uso de esta herramienta, nos centramos en la planificación operativa, en relación con el caso concreto de las organizaciones policiales. La planificación operativa se refiere a aquella que permite abordar un problema policial concreto, a corto plazo, adoptando las medidas adecuadas con los medios disponibles en el momento. Es por ello que pretende establecer un método de trabajo para dar una respuesta adecuada al tratamiento y resolución del problema planteado.

Procesos, toma de decisiones y control de resultados.

La definición de mando pone de manifiesto la conexión entre decisión y organización; la toma de decisiones es la tarea más importante que se realiza en una organización. Cuanto más información, en cantidad y calidad, se posee, más fácil es la toma de decisiones, cuyas cualidades son eficacia y racionalidad. Se estudian los factores inherentes a todo proceso decisorio que condicionan la forma de actuar: el grado de estructuración del problema, el riesgo inherente a la decisión, el grado de incertidumbre o certeza y el conflicto u oposición que genera. Los directivos tienen

la obligación de tomar decisiones, que constituirán el reflejo de su equilibrio personal. Para ello existen unas técnicas de creatividad, maduración y asertividad que inciden en la formación de la personalidad y un método determinado. Lo ideal sería llegar a una decisión lo más eficaz posible y que goce de la máxima aceptación.

La administración eficaz del tiempo.

Con relativa frecuencia, al acabar una jornada laboral podemos tener la sensación de que no se ha aprovechado y de que hay más tareas pendientes que al principio de la misma, a pesar del esfuerzo e interés desarrollado y de la impresión de urgencia que hayamos experimentado, dando lugar a sentimientos de frustración, desánimo y desconcierto.

Las consecuencias de ello son dobles: en el ámbito profesional se puede resentir la eficacia de nuestro trabajo, ya que no es posible alcanzar una calidad alta si actuamos con rapidez e incluso precipitación y, en el personal, la insatisfacción que genera el ir siempre con prisas puede originar diversos trastornos relacionados con la ansiedad y el estrés.

Dirigido especialmente a aquellos que ejercen responsabilidades de mando o dirección, pretendemos simplemente hacerles conscientes de la importancia de la gestión del tiempo y darles a conocer, de forma sucinta, diversas técnicas y procedimientos para mejorarla. Consideramos que puede ser útil en cualquier organización, con independencia del tamaño o de la titularidad (ya sea una empresa, pequeña, mediana o grande, o en las Administraciones públicas), pues los problemas de los cuadros directivos (al igual que sus funciones) son similares en todos los ámbitos laborales.

Por otro lado, los consejos expuestos no son exhaustivos ni, por supuesto, se pretende que sea conveniente su aplicación para todas las personas y en todas las circunstancias. Cada uno de nosotros, en función del trabajo que desarrolle, las características de su organización y su propia personalidad, deberá valorar cuáles les podrán ser más útiles e incluso se le ocurrirán otros no recogidos en este análisis.

Mando, liderazgo y motivación.

El término influencia, en conjunción con otros como poder o autoridad, es clave en el concepto de liderazgo. Los enfoques de los rasgos, conductual y situacional, han definido la evolución histórica en sus orientaciones. Tras definir los tres grupos de líderes desde el punto de vista del uso del poder (autocráticos o dictatoriales, democráticos o participativos, permisivos o "laissez faire") y las reacciones del grupo ante estos tres estilos, nos centramos en presentar la tendencia actual: el liderazgo de contingencia o situacional. Según esta corriente los estilos de liderazgo relacionados con la cantidad de dirección (conducta tarea) y de apoyo socioemocional (conducta relación) que el líder debe proporcionar a sus subordinados interaccionan con el nivel de madurez de los mismos. Por otra parte se estudia el proceso de la motivación y sus modelos de aplicación en las organizaciones actuales, desde el punto de vista de las teorías del contenido y de las del proceso. Se abordan también las técnicas de motivación, el logro, el reconocimiento, la promoción y la responsabilidad.

Conflictos, resolución de problemas, negociación y comunicación.

Nos centramos en la comunicación interpersonal como base sobre la que sustentar el conflicto, la resolución de problemas y la negociación. Dado que estamos en la era de la comunicación, que la mayor parte de la tarea directiva se desenvuelve en escenarios y situaciones de carácter interpersonal y que hay un gran número de variables, como la satisfacción laboral, el clima organizacional, la motivación y el rendimiento que se ven afectados en gran medida por el nivel de calidad de los intercambios de información y comunicación interpersonales, parece que no existe otra posibilidad de gestión más relevante que la de ser buen comunicador.

Su concepto, los elementos que lo integran, los tipos de comunicación y una especial atención a la empatía, el *feedback* y la asertividad permiten describir una serie de reflexiones

prácticas que se resumen en que se debe asegurar una óptima recepción de la información, así como un adecuado procesamiento y una conveniente emisión.

Entrevista, desempeño, clima, control emocional e indicadores de cambio organizacional: evaluación del desempeño.

Uno de los métodos más utilizados en la toma de decisiones sobre las personas lo constituye la entrevista, que como instrumento de la actividad directiva es usada en procesos de selección de personal, delegación y asignación de funciones, evaluaciones del desempeño, etc. Como técnica, la entrevista exige una formación especializada para los aplicadores de la misma. Se abordan los requisitos metodológicos de la entrevista de selección (objetividad, fiabilidad, validez, tipificación), el perfil del entrevistador, la formulación de preguntas, el proceso de la entrevista, la observación y los indicadores de comportamiento acabando con una serie de ideas y recomendaciones sobre lo que deben hacer y evitar entrevistado y entrevistador.

BIBLIOGRAFIA

- Modelo Europeo de Gestión de Calidad.* Ministerio de Administraciones Públicas. BOE, 1992.
- La Dirección por valores.* Salvador García y Shimon L. Dolán. McGraw Hill/MESE, 1997.
- Carta de Servicios del Departamento de Seguridad de la Presidencia del Gobierno.* 2001.
- Guía para Gestión de la Calidad de los Servicios Públicos.* AEC. Ministerio de Administraciones Públicas-Gobierno de Canarias, 2000.
- Hacia una Dirección Participativa.* Ing. Carlos Torrejón Rocabado. www.univalle.edu.
- Dirección por objetivos.* Proyecto Qualityman (Galicia-España), 1998.
- Diez errores en la gestión de Recursos Humanos: Innovación y Nuevas Tendencias.* J. M. Gil Vegas. Capital Humano núm. 130, febrero 2000.
- Calidad y Seguridad.* Securitas España, S. A. Universidad Pontificia de Comillas ICAI-JCADE.
- Bases Generales de Seguridad para la Protección de Presidencia del Gobierno.* SES, 1999.
- Normativa específica del Departamento de Seguridad de la Presidencia del Gobierno.* 1997 y 1999.
- Cultura Empresarial.* Angel Grasa. AEC.
- Curso de Gestión de Recursos Humanos.* FORMANET, 1998.
- ¿Existe un modelo de cultura empresarial que propicie el éxito?* Cultura Empresarial. José Luis Pérez, 1998.
- Una estructura de Seguridad basada en la Coordinación.* Javier Ara y José García Molina. Revista Policía, núm. 134, 1999.
- Filosofía del Comportamiento Humano.* A. A. Montapert. Ed. Hispano-Europea, 1977.
- Leadership in the Organizations.* G. Yukl, 1989.