

Auditar la calidad de las organizaciones públicas



Enrique Sánchez Motos

Presidente del Foro para la Mejora de la Eficiencia y la Calidad de la Administración Pública

Toda organización, pública o privada, encuentra su razón de ser en el hecho de tener asignada una determinada misión, siendo evidente que no cabe concebir una organización carente de propósito. Por otra parte, toda organización sólo encuentra justificación a su propia pervivencia en la medida en que actúa para cumplir la misión que tiene asignada.

Corresponde, con carácter general, a los órganos de control, tanto internos como externos, evaluar el funcionamiento de la organización a fin de emitir la opinión e informe correspondiente. Para ello, el control debe tener en consideración los resultados obtenidos, cuya bondad garantiza la pervivencia de la organización a corto plazo, con su estructura y tipo de gestión actual, pero también debe analizar la adecuación de los procesos y la manera en que los mismos son gestionados, a fin de pronunciarse sobre el grado de excelencia de la organización con un enfoque a medio plazo.

En el ámbito público, la Constitución contiene determinados prin-

cipios a los cuales debe adecuarse la gestión y control de los recursos públicos. De forma muy expresiva, el art.31.2 C.E establece que: "el gasto público realizará una asignación equitativa de los recursos públicos, y su programación y ejecución responderán a los criterios de eficiencia y economía". El criterio de eficiencia exige la obtención de resultados con el mínimo coste, mientras que el principio de economía reclama que se optimice la satisfacción de las necesidades en un contexto de recursos escasos.

Estos principios constitucionales cabe hacerlos extensivos, en el marco de los respectivos estatutos de autonomía y de las leyes de desarrollo de la Constitución, a las comunidades autónomas, siendo conveniente diferenciar los ámbitos competenciales del poder político y de los órganos de apoyo, a fin de precisar las instancias y órganos a quienes compete aplicarlos.

En cuanto a la valoración de "la asignación equitativa de los recursos públicos", hay que señalar taxativamente, que se trata de una opción subjetiva que compete

plenamente al poder político y, más precisamente, al Poder Legislativo que aprueba los respectivos presupuestos públicos, sea en el ámbito estatal, autonómico o local. Esta valoración política de la equidad de la asignación de los recursos públicos se realiza principalmente durante el proceso de discusión y aprobación de los presupuestos y, posteriormente, mediante las interpelaciones que estimen oportunas en cada momento y, en especial, durante los debates políticos globales sobre el estado de la Nación o sobre el estado de la Región, etc.

Sobre la base de los presupuestos, corresponde al Poder Ejecutivo dar cumplimiento a dicha asignación de recursos, aplicando para ello las normas o criterios de detalle que contemplen las leyes o que haya desarrollado, reglamentariamente, el Gobierno correspondiente. Conviene señalar que el aparato administrativo, la Administración, como órgano de apoyo del Gobierno, no tiene asignada la competencia de servir a los intereses generales sino de "servir con objetividad a los intereses generales" (art 103.1 C.E),



lo que introduce un matiz radicalmente diferente. En efecto, de él se desprende que el papel fundamental de toda Administración es servir con lealtad al Gobierno, o Poder correspondiente, ejecutando sus órdenes, ya que es éste, en virtud de la soberanía que el pueblo le ha delegado, quien puede definir qué entiende como "intereses generales".

Al Gobierno compete también aplicar el criterio de economía, (art.31.2 CE, antes citado), es decir, el deber de procurar la satisfacción de las necesidades mediante la utilización óptima de los recursos escasos. El principio de economía se plasma en decisiones de carácter global que, como ya se ha indicado, corresponden en primer lugar al estamento Legislativo y posteriormente al Gobierno de turno, no siendo la Administración más que el brazo ejecutor de las instrucciones recibidas, dentro del marco de discrecionalidad que en su caso le haya sido asignado.

Por el contrario, resulta de aplicación directa a la Administración el principio constitucional de eficiencia: obtener resultados con el coste mínimo. Por ello, toda Administración puede sentirse legitimada para cuestionar una determinada forma de utilización de los recursos públicos, ordenada por el poder político, cuando estime que existen fórmulas alternativas que permiten alcanzar los mismos resultados con un menor coste. Sin embargo, en la práctica, la Administración tiene una autonomía muy limitada para discrepar con el poder político correspondiente, en lo que entienda que no sea una utilización eficiente de los recursos, dada la habitual dependencia que existe, vía nombramientos, entre los altos cargos administrativos y el poder político.

Los órganos de auditoría pública externa tienen mucha más de autonomía que los órganos de la Administración del Poder Ejecutivo. En efecto, su dependencia directa del

Poder Legislativo les suele otorgar, cuando éste tiene representación multipartidista, una mayor independencia respecto al poder ejecutivo.

El art. 136.1 C.E establece el ámbito material del control a ejercer por los órganos de control externo, "el Tribunal de Cuentas es el supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del Estado, así como del sector público", donde queda manifiestamente claro que este órgano tiene la competencia no sólo de fiscalizar escuetamente la contabilidad sino también la gestión económica, entendida en su más amplio sentido. Lo mismo cabe señalar de los órganos de auditoría pública externa de las Comunidades Autónomas, en el marco de sus respectivas legislaciones.

En suma, los órganos de auditoría pública externa tienen la competencia específica no sólo de analizar la ejecución de las cuentas, derivadas de la utilización de los recursos públicos decidida por las instancias políticas correspondientes, sino también de analizar la gestión económica realizada, a efectos de comprobar si ha sido ejecutada con un nivel razonable de eficiencia.

Puede, por tanto, concluirse que la auditoría pública externa tiene la competencia de realizar:

- a) La auditoría financiera, que tiene por objeto dictaminar si la información contable se ha presentado de acuerdo con los principios, criterios y normas contables que sean de aplicación.
- b) La auditoría de cumplimiento, que tiene por objeto dictaminar si la gestión de las operaciones que dan lugar a derechos y obligaciones de contenido económico, en la gestión de ingresos y pagos,

recaudación, custodia, inversión o aplicación de los recursos se ha cumplido con la legalidad y normas, internas o externas, que resulten aplicables.

- c) La auditoría operativa, que tiene por objeto evaluar la eficacia y la eficiencia alcanzadas en la gestión de los recursos públicos adscritos a una entidad para el cumplimiento de sus objetivos.
- d) La auditoría de sistemas y procedimientos, íntimamente ligada a la anterior, que tiene por objeto recomendar y proponer mejoras y modificaciones en la gestión de los recursos.

Los dos primeros tipos de auditoría son los habituales en la actuación de los órganos de auditoría pública externa. Los dos últimos entran de lleno en el ámbito de la auditoría de la calidad en la que no es frecuente que la auditoría pública externa suela incidir por diversas razones, entre las cuales se pueden señalar:

- a) El gran número y variedad de órganos administrativos a analizar, lo que induce a realizar auditorías de menor alcance.
- b) El desfase temporal entre la gestión de los recursos y la rendición de cuentas ante el

órgano auditor, lo que aleja a veces demasiado en el tiempo el examen de la gestión de la gestión misma.

- c) El carácter más opinable y subjetivo que la auditoría operativa y de sistemas y procedimientos tiene respecto a la auditoría financiera y de cumplimiento y la consiguiente necesidad de definir metodologías de auditoría en este ámbito
- d) El posible conflicto o solape que puede surgir, en este ámbito, entre la auditoría externa y la auditoría interna propia del ámbito administrativo.

Ante estos argumentos cabe responder:

1º que la insuficiencia de medios, si bien constituye coyunturalmente un obstáculo material para realizar la auditoría de calidad, debería ser subsanada dotando adecuadamente a los órganos de control.

2º que dado que las competencias de control a realizar por la auditoría pública externa incluyen "la fiscalización de las cuentas y de la gestión económica", no cabe tampoco esgrimir el alejamiento temporal entre la fase de gestión y la de control externo como justificación para no realizar la auditoría de la calidad.

3º que el hecho de que la auditoría operativa y de sistemas y procedimientos sea competencia de la Inspección de Servicios de los departamentos u organismos, no es argumento suficiente para excluir a los órganos de auditoría externa de la auditación de la calidad, ya que también los controles financieros y los controles de cumplimiento de objetivos, son competencia de los órganos de control interno y ello no impide que los órganos de auditoría externa realicen también su control en ese ámbito.

En conclusión, sean cuales sean las dificultades que en la práctica inducen a que los órganos de auditoría pública externa a no realizar auditorías operativas y de sistemas y procedimientos, hay que subrayar que se trata de una competencia que tienen asignada y que, dentro de un espíritu de cooperación y mejora, su realización, aunque fuese con carácter muestral, podría tener un efecto altamente estimulante para el funcionamiento administrativo dado que sus conclusiones, recomendaciones y sugerencias emanarían de instancias dotadas de mayor independencia, como es el caso de los órganos de auditoría externa.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que el Poder Legislativo desea recibir una evaluación, lo más completa posible, de la utilización de los recursos públicos, y ello incluye, sin lugar a dudas, a la auditoría de la calidad de la gestión pública.

El concepto de calidad

El término calidad se utiliza con enfoques diversos. Unas veces se aplica para referirse a un producto caro o de lujo. Otras para aludir a al-

La auditoría de sistemas y procedimientos podría tener un efecto altamente estimulante para el funcionamiento administrativo dado que sus conclusiones, recomendaciones y sugerencias emanarían de instancias dotadas de mayor independencia

go muy escaso en el mercado, y otras para aludir a las características técnicas de un producto. En un caso la calidad se entiende reflejada en el precio. En otro, en la rareza, y en otro, en las características técnicas, todo lo cual hace que el concepto de calidad aparezca como algo difícil de precisar y por tanto de gestionar.

Por otro lado, el concepto calidad puede enfocarse tanto desde el punto de vista del cliente que recibe los productos o servicios como también desde el punto de vista de la organización o empresa que los produce.

Desde el punto de vista del cliente puede hablarse de tres niveles de calidad: la calidad esperada, la calidad satisfactoria y la calidad que deleita.

La calidad esperada se alcanza cuando el producto o servicio tiene aquellas características que los clientes dan por supuestas y que

por tanto no solicitan explícitamente cuando piden un determinado servicio o producto. Así, el ciudadano que solicita una autorización a la Administración no precisa en su petición que la respuesta sea por escrito y con letra legible sino que da por supuesto que será así. Cuando se dan las características esperadas, los clientes quedan conformes; cuando no se dan, quedan muy insatisfechos.

La calidad que satisface se refiere a determinadas características que los clientes solicitan específicamente: Ejemplo, que el bistec esté medio pasado. Cuando se dan, los clientes quedan satisfechos. Si no se dan, quedan insatisfechos.

Finalmente la calidad que deleita se refiere a características que los clientes no solicitan porque no saben que puedan existir. Cuando se dan, los clientes quedan muy satisfechos. Si no se dan, no quedan insatisfechos.

Desde el punto de vista de la organización productora el término calidad tiene otro matiz. Calidad es la adecuación de las actividades de la empresa a la definición del papel que sus directivos quieren que juegue en el mercado. La empresa u organización en el ámbito privado pretende el éxito económico y desde este punto de vista podría decirse que opera con calidad cuando lo alcanza. En el caso del sector público, para muchas organizaciones cuyos resultados no se miden por el beneficio económico, el éxito como organización se asocia a la consecución de una buena imagen externa y la simultánea satisfacción de sus empleados.

Cabe preguntarse si es factible hacer coincidir los dos enfoques de la calidad, el interés del cliente y el interés de la empresa u organización. La teoría de la Calidad Total da una respuesta taxativamente afirmativa. Considera que el éxito de la organización y la satisfacción del cliente son dos aspectos íntimamente unidos.

La secuencia de la consecución de la calidad se estructura sobre los cuatro siguientes principios:

- a) El éxito de la organización depende de dar a sus clientes productos o servicios satisfactorios
- b) La organización sólo será capaz de satisfacer a sus clientes si identifica sus necesidades y elabora productos o servicios que se ajustan a esos requisitos
- c) La organización sólo será capaz de maximizar sus beneficios u optimizar su imagen si elabora sus productos o servicios eficientemente, es decir con costes mínimos lo que requiere producir con



eficiencia, producir con procedimientos eficientes que minimicen la repetición de tareas o los derroches y eliminar las actividades que no estén orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes externos.

- d) La organización sólo será capaz de alcanzar y mantenerse en un nivel de calidad si los empleados sienten satisfacción por pertenecer a la misma, lo cual está muy conectado con el orgullo por el valor de su trabajo.

El concepto de cliente no queda exclusivamente reservado para aludir al ciudadano, que acude a la Administración pública en demanda de un determinado servicio, sino que es extensivo a los distintos empleados públicos que, desde sus respectivos puestos de trabajo, son también clientes de aquellos otros puestos de los que reciben los servicios intermedios. Así, un órgano o empleado es a su vez cliente de aquellos órganos o empleados que le suministran el material inventariable o no inventariable, o le aportan un listado de ordenador, o efectúan el registro de entrada y salida, o dan asesoramiento jurídico o técnico, etc.

La calidad implica no sólo unos resultados o una imagen que, coyunturalmente, pueda ser buena sino, ante todo, una actitud de persistir en esa adecuación permanente a los deseos y necesidades del cliente tanto en el presente como en futuro. La experiencia muestra que la actitud del empleado radica el secreto de lograr la satisfacción del cliente y la continua mejora de procesos. Es el empleado quien detecta en el día a día las múltiples pequeñas sugerencias o peticiones del cliente y quien, desde su pues-

to de trabajo, descubre posibles maneras de simplificar y hacer más productivos los procesos.

Se puede concluir, por tanto, definiendo la Gestión de la Calidad o la Calidad Total como una actitud permanente de mejora de productos y servicios, así como de los procesos de producción, orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios en justa contrapartida a lo que éstos directamente, vía precios o tasas, o indirectamente (impuestos) abonarán por ellos y que involucra a todos los agentes que intervienen en el proceso productivo.

Las características antes citadas aparecen, con mayor o menor precisión, en las diferentes definiciones de calidad dadas por importantes organizaciones del mundo empresarial. Veamos algunas de ellas:

Búsqueda continuada de la perfección por la empresa en su conjunto (Sieger LTD).

Búsqueda de la excelencia y de la satisfacción del cliente (Texas Instruments Ltd).

La calidad une a todos en una cadena de esfuerzo para conseguir la satisfacción del cliente (Cooper Burto Brewery).

La calidad significa la satisfacción total del cliente (RHP Bearings).

La calidad significa que los productos y los servicios cumplen exactamente los requisitos de los clientes (Cossor Electronics).

Productos y servicios que satisfacen plenamente los requisitos de los clientes externos e internos, a la primera, a tiempo, siempre (ICL).

En conjunto, ¿qué es calidad? Podríamos afirmar que es el resultado de tres cosas:

- 1º Hacer las cosas correctas
- 2º Hacer correctamente las cosas
- 3º Hacer correctamente las cosas siempre a la primera

Requisitos metodológicos para lograr la calidad en una organización

Para que la calidad no quede en una mera formulación filosófica debe instrumentarse en el plano práctico en la organización. Ello requiere, al menos, tres cosas:

- a) La existencia de un manual sucinto de calidad que la defina y establezca la metodología para conseguirla (quién o quienes deben impulsarla, cómo lo harán y cuándo, con qué frecuencia).
- b) El nombramiento o designación de los responsables que deben impulsarla.
- c) La realización de las correspondientes mediciones en los indicadores elegidos.

La metodología, propiamente dicha, para alcanzar la calidad requiere a su vez:

- a) Identificar los clientes internos y externos de cada proceso, dejando la puerta abierta para la identificación de futuros clientes que pudieran surgir en el futuro.
- b) Establecer sistemas para recoger y evaluar la opinión de los clientes, con expresión de la frecuencia con que se realizará la recogida y evaluación de esas opiniones.
- c) Establecer los cauces para rediseño de los procesos y

productos actuales e implantación de los nuevos procesos y productos que se consideren adecuados.

Los caminos concretos para mejorar la calidad son:

- La innovación de los productos y servicios.
- La innovación en el proceso que genera los productos y servicios.
- La mejora de los productos y servicios.
- La mejora del proceso actual.

Cómo auditar la calidad

Lo primero que debe verificar el auditor de la calidad es si, en la organización auditada, existe o no una metodología de búsqueda de la calidad.

Si no existe, la primera recomendación del auditor es obvia: es necesario que se implante en el próximo futuro.

Si existe, lo que procede es evaluar la metodología mediante una lista sencilla de verificación en la que se incluyan preguntas tales como:

¿Están identificadas las distintas actividades que realiza la organización?

¿Está medida la aportación de cada una de ellas a los resultados de la organización?

¿Es explícitamente conocido el porcentaje de recursos humanos y otros que cada actividad emplea?

¿Están claramente identificados los clientes externos e internos en cada una de ellas?

¿Cómo se evalúa el grado de satisfacción de los clientes internos y externos?

¿Cuál ha sido el resultado de las evaluaciones?

En especial, la auditoría de la metodología de calidad de la organización debe evaluar tres aspectos:

- a) El propósito que inspira a la organización
- b) Los procedimientos empleados
- c) Los resultados obtenidos.

Evaluar el propósito que inspira la búsqueda de calidad

En primer lugar, es necesario evaluar si el propósito está formulado con claridad.

La claridad debe evaluar lo inteligible de la formulación del propósito. Es frecuente que organizaciones, incluso las que hablan de calidad, no tengan explicitado su propósito en ninguna frase concreta, o bien que la definición del propósito sea insuficiente, confusa o poco inteligible.

En segundo lugar, es necesario evaluar el contenido del propósito. Existen propósitos que pueden no ser coherentes con el carácter público de la organización y con la misión a ella encomendada. Por ejemplo, la prioridad en lograr una determinada imagen externa puede a veces anteponerse a la producción del servicio que en realidad debe generar la organización de acuerdo con la misión que tiene asignada.

En tercer lugar, es necesario evaluar la plasmación de ese propósito en la realidad. Esta plasmación se puede evaluar de diversas maneras:

- a) En unos casos, en base a las opiniones de los clientes ex-

ternos. Por ejemplo, si el propósito principal pretendido por la organización fuera la "satisfacción del cliente", una encuesta o sondeo entre los clientes podría medir la percepción que tienen éstos del logro de ese propósito.

- b) En otros, la fuente de evaluación puede ser un sondeo o encuesta entre los distintos niveles de miembros de la organización. Así, podría darse el caso de que los directivos afirmen que el propósito señalado como prioritario, por ejemplo el de eficiencia, está siendo logrado, mientras que, por el contrario, los subordinados manifiestan en la encuesta o sondeo que el propósito principal que inspira la actuación de los directivos es el de no crear conflictos y mantenerse en sus puestos. Evidentemente estos sondeos o encuestas no revelan más que las percepciones que tienen los empleados y que como tales percepciones subjetivas pueden no corresponderse con la realidad pero, en todo caso, resulta significativo que haya coincidencia o no entre directivos y empleados en cuanto a la percepción del propósito de la organización.

Debe tenerse en cuenta que sólo es posible desarrollar un entorno de Calidad Total cuando existe un compromiso absoluto por parte de la dirección y de todos los trabajadores, y esto es muy difícil de lograr si no hay unidad de propósito.

A título de ejemplo se adjunta un modelo de encuesta diseñado para evaluar el propósito. Primero se les

La fuente principal de información la constituyen los propios empleados que utilizan los respectivos procedimientos y que generalmente conocen sus insuficiencias

pide a los subordinados que, de forma absolutamente anónima, escojan los cinco principios que parecen inspirar el comportamiento del director o directivos de la organización, numerándolos de 5 a 1, de mayor a menor. A continuación, mediante la misma lista se les pide que escojan los cinco principios a que ellos darían prioridad si fuesen nombrados director o directivos de su Centro Directivo y que los puntúen igualmente de 5 a 1. La comparación de los resultados de ambas encuestas permitirá opinar sobre la existencia o no de unidad de propósito en esa organización y sobre la idoneidad de los principios elegidos como prioritarios en cada una de las encuestas.

Evaluar la idoneidad de los procedimientos de producción utilizados

Los principales gurúes de la calidad como Deming o Juran insisten mucho en que la causa principal de la mala calidad de los productos o servicios no depende de la actuación de los empleados sino de la falta de idoneidad de los procedimientos utilizados. En concreto, De-

ming sostiene que en casi todas las situaciones empresariales el 94 por ciento de los problemas son inherentes al sistema, mientras que sólo el 6 por ciento son atribuibles a la actuación del empleado.

Por ello, resulta fundamental que el auditor de calidad evalúe la idoneidad de los procedimientos. La fuente principal de información la constituyen los propios empleados que utilizan los respectivos procedimientos y que generalmente conocen sus insuficiencias, así como las posibles maneras de mejorarlos. De nuevo en este aspecto los sondeos y encuestas entre los empleados constituyen el camino más adecuado para que el auditor de calidad pueda formular una opinión sobre los procedimientos.

Al igual que en el caso anterior también es conveniente diseñar cuestionarios para conocer la opinión de los empleados respecto a las posibilidades de introducir mejoras en los procedimientos.

Resulta muy expresivo, como conclusión de la auditoría de calidad, poder estimar la cuantía de los costes en que se incurre por la ineficiencia de los procedimientos que ocasionan costes posteriores para corregir los errores, pérdidas de tiempo de los clientes finales e intermedios, todo lo cual se puede expresar en términos de coste (horas perdidas por coste de remuneración por hora perdida), etc. Hay que tener en cuenta que en muchos casos costes aparentemente de control son en realidad costes de no-calidad, ya que de hecho no aportan valor. Como ejemplo, podemos citar en la Administración las sucesivas firmas en pirámide que, muchas veces, no son otra cosa que una mera formalidad que no aporta ningún valor real de supervisión.

Evaluar los resultados

La evaluación de la calidad de los resultados se debe realizar tanto en el plano interno como en el externo.

A nivel interno se trata de evaluar la calidad de los productos y servicios intermedios, tal y como es percibida por los empleados que en cada fase actúan como clientes internos de los productos y servicios que les suministran otros empleados, por ejemplo: asesoramiento jurídico, suministro de materiales en calidad y tiempo, mantenimiento, celeridad y claridad en la transmisión de la información (pedidos, registro de entrada y salida), etc. El grado de satisfacción de los empleados como clientes internos puede ser medido a través de un sondeo o encuesta entre los participantes en las distintas fases de los principales procedimientos.

A nivel externo se trata de evaluar el grado de satisfacción del cliente externo respecto del producto o servicio final recibido: entrega de una vivienda, consulta médica, intervención quirúrgica, enseñanza y formación, obtención de una licencia de obra, concesión de una pensión, resolución de un litigio, etc. Al igual que en el caso anterior el grado de satisfacción puede ser medido mediante la realización de un sondeo o encuesta entre los clientes de la organización de que se trate, pero también en función del número de reclamaciones que consten en el servicio de reclamaciones, si lo hubiera.

En muchos servicios públicos la tardanza en el suministro del servicio, en dar respuesta a la solicitud presentada, suele ser señalada como una de las principales causas de insatisfacción del ciudadano cliente. Por esta razón, una forma



de estimar el nivel de calidad del producto consiste en hacer, por muestreo, un cálculo de los tiempos medios de resolución. Por ejemplo, cuánto tarda en tramitarse una expropiación forzosa, cuánto en concederse una autorización para conducir, etc. Otra forma de estimar la calidad de la atención pública puede efectuarse cronometrando el tiempo de cola que se realiza en días aleatoriamente escogidos.

A efectos de no complicar excesivamente la obtención de información para evaluar la calidad de los resultados, tanto a nivel externo como interno, hay que subrayar que el auditor no debe pretender hacer una evaluación exhaustiva de la calidad en todas las áreas de actividad de la organización. Conviene aplicar el criterio de Pareto y optar por concentrarse en las actividades o en los productos o servicios, ya

sean finales o intermedios, que son los más importantes en esa organización. Como se sabe la idea de Pareto consiste en señalar que en general una pequeño número de productos suele representar un porcentaje muy elevado de la producción de la organización (Por ejemplo, un 10% de productos representa frecuentemente el 80% de la actividad total de la organización).

Conclusión

La Constitución establece el deber de que el gasto público se realice de forma económica y eficiente, y asigna a los órganos de control público externo el papel fiscalizador no sólo de las cuentas sino también de la gestión económica. Por ello, la auditoría de la calidad es competencia también de los órganos de control público externo. Dado que el principio de mejora permanente redundará en beneficio de la sociedad, la actuación de los órganos de control público externo como auditores de la calidad puede constituir, más allá del mero control de legalidad, una aportación muy valiosa para la mejora del funcionamiento del sector público.

Modelo de cuestionario de evaluación del propósito

Entre la siguiente lista de posibles directrices que pueden inspirar el actuar de una organización, elija las cinco a las que, según su opinión, parece atribuir mayor prioridad el Director del Centro Directivo (Dirección General u Organismo) al que Ud pertenece.

Una vez elegidas las cinco, ordénelas según la prioridad que supone les otorga el Director del Centro Directivo a que Ud. pertenece, dando cinco puntos a la más importante, cuatro a la siguiente, etc., y uno a la menos importante de las cinco.

- No provocar conflictos
- Eficacia
- Eficiencia/economía/rentabilidad
- Imparcialidad
- Clarificar las reglas de funcionamiento de la organización
- Respeto pleno a las reglas y normas
- Clarificar los fines de la organización
- Estabilidad de la organización
- Expansión/crecimiento/producción máxima
- Satisfacción del cliente/máxima calidad
- Fomentar la creatividad
- Adaptación a la tecnología
- Imagen externa
- Lograr la integración o sentido de pertenencia del empleado
- Fomentar la participación del empleado
- Fomentar la cooperación entre los empleados
- Dar al empleado el nivel de remuneración satisfactorio
- Facilitar la promoción profesional del empleado
- Fomentar las relaciones humanas
- Transparencia de la gestión
- Profesionalidad
- Conciencia de las demandas sociales

(Posteriormente, se pasa de nuevo la lista a los empleados pidiéndoles que, de la igual forma, escojan las cinco directrices a que darían prioridad si fueran ellos el Director o Directivos del Centro Directivo). ■