

TEORIA Y TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

VOLUMEN 5

Módulo IV: Desarrollo Organizacional:
Técnicas de Intervención

PROYECTO SUBREGIONAL
DE DESARROLLO
DE LA CAPACIDAD GERENCIAL
DE LOS SERVICIOS DE SALUD.

NUMERO PSDCG-T.10



OPS



OMS



PNUD

ESTE DOCUMENTO FUE ELABORADO POR:

- * Lic. José María Marín
- * Lic. Armando Melgar
- * Ing. Carlos Castaño

LA REVISION EDITORIAL FUE REALIZADA POR:

- * Dr. Luis Asdrubal Arcila, OPS/OMS
- * Lic. Omer Robles, OPS/OMS

Ejemplares de esta Publicación puede obtenerse en:

- * Organización Panamericana de la Salud
Aten. Proyecto Subregional de Desarrollo de
la Capacidad Gerencial de los Servicios Salud
Apartado Postal 383
Guatemala, Guatemala, C.A.
- * Pan American Health Organization - Att. HSD
525 Twenty-Third Street, N.W.
Washington, D.C. 20037
U. S. A.

TEORIA Y TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PSDCG-T.10

VOLUMEN 5

INDICE

MODULO IV:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL: TECNICAS DE INTERVENCION	
	1. Introducción	1
	2. Identificación de Posibles Soluciones por Areas de Problemas	2
	2.1 Ambiente	2
	2.2 Estructura	3
	2.3 Funcionamiento	4
	2.4 Clima Organizacional	6
	3. Algunas Técnicas de Intervención para el Desarrollo Organizacional	8
	3.1 Tareas Claves de Efectividad	9
	3.2 Administración del Tiempo	13
	3.3 Método de Confrontación para la Solución de Conflictos	19
	3.4 Enriquecimiento y Ampliación del Cargo	27
	3.5 Sistema UPM, Auxiliar de Desburocratización	28
	3.6 Círculos de Calidad	32

DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

TECNICAS DE INTERVENCION

1. INTRODUCCION

Así como los recursos físicos y los sistemas técnicos de una institución requieren mantenimiento periódico, de la misma manera la organización vigente debe ser revisada con alguna frecuencia, con el propósito de comprobar y asegurar su adecuación al fin o misión social que justifica su existencia, y detectar y corregir las fallas a nivel de estructura, funcionamiento o ambiente interno que obstaculicen su operación eficiente y eficaz frente a las cambiantes necesidades y demandas de su contexto social.

Esta labor de revisión y adecuación de la organización es una tarea permanente de desarrollo, cuya responsabilidad recae directamente en cada jefatura de toda unidad orgánica, que para tal efecto ha sido dotada de los instrumentos de diagnóstico expuestos en los capítulos anteriores.

La tecnología de desarrollo organizacional proporciona para cada tipo de problema múltiples alternativas de intervención, unas con mayor potencia que otras, pero que adecuadamente aplicadas, en su oportunidad, pueden detener la entropía o desgaste de la institución, solucionar problemas, e inclusive, impulsar su desarrollo.

En este Módulo se ofrece una variedad de técnicas para intervenir sobre los problemas organizacionales más comunes, sin pretender ser exhaustivos, y haciendo la observación de que no se trata de dar recetas infalibles. Se supone que las técnicas serán adoptables por cada institución en función de las características y circunstancias propias que rodean su problemática. Por lo tanto, cada gerente debe determinar qué es lo más conveniente en cada caso, teniendo cuidado de no impulsar las intervenciones en problemas para los cuales no fueron diseñadas.

En realidad, no existe una opción única para la solución de un problema organizacional, de la misma manera que no existe un modelo ideal de organización, ni un estilo óptimo de dirección. Todo es relativo y depende de la coyuntura que se esté viviendo en cada momento. Asimismo, es necesario enfatizar que existen muchos problemas que pueden ser resueltos mediante la adopción de soluciones sencillas, sin necesidad de movilizar cuantiosos recursos, ni de cambios trascendentales en las normas legales que rigen a la organización. Muchas de las intervenciones de desarrollo

sobre los problemas más comunes en las organizaciones no requieren de pericia especializada, sino que son factibles mediante la aplicación responsable de las técnicas disponibles; de las cuales ofrecemos en este Módulo una selección inicial.

La selección e implantación de soluciones para los diferentes problemas constituye una responsabilidad fundamental de todo gerente y, por ende, es un reto de su capacidad gerencial.

Las herramientas que hoy se ofrecen han sido recopiladas y seleccionadas del acervo más actualizado y pertinente que sobre desarrollo organizacional está a nuestro alcance, se espera complementarlas en el futuro, con el aporte preferencial que brinden las instituciones de salud de la Subregión, así como la investigación permanente de los avances sobre la materia, y el intercambio tecnológico que el Proyecto propicia entre las instituciones docentes colaboradoras.

2. IDENTIFICACION DE POSIBLES SOLUCIONES POR AREAS PROBLEMA

La relación entre problema e intervención ha sido desarrollada y referida a cada una de las variables analizadas en este documento; o sea: Ambiente, Estructura, Funcionamiento y Clima Organizacional.

2.1 Ambiente

El ambiente externo es la variable de mayor impacto en el modelo organizacional, por los cambios en la misión de la institución, las modificaciones en la situación de salud, los avances tecnológicos, la redefinición de las estrategias de ataque a los problemas de salud, la reestructuración del Estado, la redefinición de los roles institucionales, la evolución del marco legal que rige la organización del Ejecutivo y la Administración Pública, en general. Todo esto requiere ser asimilado por la institución mediante procesos de reestructuración interna.

Para tal efecto se sugiere aplicar la metodología de reorganización y elaboración de manuales expuesta en el Modulo III, con base en las técnicas para el diseño organizacional expuestas allí.

AREAS CRITICAS/INDICADORES	ALTERNATIVAS DE INTERVENCION
3. Equilibrio Entre Niveles de Autoridad	
3.1 Concentración de autoridad.	Rediseño organizacional y desconcentración.
3.2 Duplicidad de mando.	Redefinición de funciones.
3.3 Autoridad deficientemente definida.	Análisis y definición del marco administrativo y legal interno de la organización.
4. Complementariedad entre Areas de Competencia	
4.1 Atomización de las actividades.	Estudio de procesos y rediseño del trabajo.
4.2 Duplicación de actividades.	Redefinición de funciones y de actividades.
4.3 Areas de competencia deficientemente definidas.	
5. Departamentalización	
5.1 Insuficiente desglose de unidades.	Rediseño organizacional y actualización del organigrama.
5.2 Ambito de control excesivo.	Análisis y redistribución del trabajo.
5.3 Departamentalización deficientemente delimitada.	

2.3 Funcionamiento

En la variable de funcionamiento los problemas y sus soluciones están referidos a los mecanismos y sistemas operativos que ejecutan y refuerzan la estructura básica de la organización.

AREAS CRITICAS/INDICADORES	ALTERNATIVAS DE INTERVENCION
1. Toma de Decisiones	
1.1 Inconsistencia del proceso decisorio.	Capacitación para el proceso de toma de decisiones.
1.2 Intencionalidad competitiva de las decisiones.	Método de confrontación para la solución de conflictos.
1.3 Deficiencia de mecanismos de planeación y programación.	Análisis y desarrollo de los mecanismos de planeación y programación.
2. Información Gerencial	
2.1 Disponibilidad insuficiente de información.	Revisión del sistema de información gerencial.
2.2 Utilización inadecuada de la información.	Capacitación adecuada en el uso de los sistemas de información.
2.3 Deficiencia de mecanismos de control y evaluación.	Análisis y desarrollo de mecanismos de control y evaluación.
3. Producción de Servicios	
3.1 Deficiencia de normas operativas.	Análisis, elaboración y divulgación de manual de normas y procedimientos.
3.2 Desconocimiento de normas.	Administración por objetivos.
3.3 Ausencia de parámetros de productividad.	Enriquecimiento y ampliación del cargo.
4. Comunicación Operativa	
4.1 Sobrecarga burocrática.	Revisión de los flujos de comunicación y simplificación de trámites rutinarios.

AREAS CRITICAS/INDICADORES	ALTERNATIVAS DE INTERVENCION
4.2 Inocuidad de los mensajes.	Método de confrontación para la solución de conflictos.
4.3 Comunicación insuficiente.	Análisis y desarrollo del sistema de comunicación interna.
5. Relaciones de Coordinación	Desburocratización (UPM)
5.1 Relaciones inter-institucionales deficientes.	Organización matricial. Diseño de dispositivos integradores:
5.2 Relaciones inter-departamentales deficientes	a. Contactos directos b. Actividades de enlace c. Equipos de trabajo
5.3 Relaciones internas deficientes	Método de confrontación para la solución de conflictos. Desburocratización (UPM)

2.4 Clima Organizacional

Realizado el análisis del clima organizacional se deben concertar, con la participación de los integrantes de las unidades objeto del análisis, un plan de acción con las medidas correctivas pertinentes.

A continuación se ofrece sugerencias de posibles intervenciones:

AREA CRITICA/VARIABLES	ALTERNATIVAS DE INTERVENCION
1. Liderazgo	
1.1. Dirección	Tareas clave de efectividad.
1.2 Estímulo de la Excelencia	Administración del tiempo. Administración por objetivos.
1.3 Estímulo del Trabajo en Equipo	Planificación estratégica.

AREA CRITICA/VARIABLES	ALTERNATIVAS DE INTERVENCION
1.4 Solución de Conflictos	Capacitación para el trabajo en equipo y entrenamiento para el éxito. Dinámica de grupos. Círculos de calidad. Método de confrontación para la solución de conflictos.
2. Motivación	
2.1 Realización Personal	Entrenamiento para el éxito. Administración por objetivos.
2.2 Reconocimiento de la Aportación	Enriquecimiento y ampliación del cargo.
2.3 Responsabilidad	Mejora de los factores higiénicos del trabajo.
2.4 Adecuación de las Condiciones de Trabajo	
3. Reciprocidad	
3.1 Aplicación al Trabajo	Administración por objetivos. Procesos de socialización organizacional (inducción a la institución).
3.2 Cuidado del Patrimonio Institucional	Revisión y desarrollo de sistemas de retribución.
3.3 Retribución	
3.4 Equidad	
4. Participación	
4.1 Compromiso con la Productividad	Administración por objetivos. Círculos de calidad.
4.2 Compatibilización de Intereses	Revisión de métodos de asignación de recursos.

AREA CRITICA/VARIABLES	ALTERNATIVAS DE INTERVENCION
4.3 Intercambio de Información	Mejora del sistema de comunicación interna.
4.4 Involucración en el Cambio	Análisis del campo de fuerzas restrictivas e impulsoras. Método de confrontación para la solución de conflictos.

Las anteriores sugerencias de aplicación de técnicas disponibles para el desarrollo organizacional solo tienen la finalidad de servir de estímulo y orientación para la intervención de todas las instancias de la organización en la solución de los problemas que se detectan, sin esperar al agravamiento de las situaciones de crisis ni a que se decreten estudios globales o medidas correctivas generales o de emergencia. A continuación se presenta síntesis de algunas de las técnicas mencionadas, que podrán ser ampliadas consultando la bibliografía que al final se ofrece. Adicionalmente, se recopilará en el Anexo 4 otras técnicas que sean del interés de los países, para su publicación futura.

3. ALGUNAS TECNICAS DE INTERVENCION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan algunas posibilidades tecnológicas de probada efectividad para el mantenimiento de la organización en condiciones de salud y alta ejecutoria.

3.1 Tareas Claves de Efectividad

Es frecuente oír a nuestro gerente o directivo decir: ¡Estoy cansado! ¡No tengo tiempo! ¡Tengo demasiadas cosas que hacer! pero cuando estas mismas personas llegan a su casa con su familia, a descansar de esa jornada tan agobiante ... de pronto se preguntan ¿Qué he hecho hoy? y encuentran como respuesta que han estado haciendo muchas cosas sin importancia y solo una o dos actividades pueden calificarse como importantes.

Analícemos por qué pasa esto. Hemos preguntado a varios directivos las causas de este problema y las respuestas son las siguientes:

- "Mi organización es como un río, como una corriente muy fuerte. Cuando llego a ésta la corriente me arrastra; o sean que no puedo dedicarme a las actividades que yo quiero desarrollar".
- "Mis colaboradores siempre quieren saber mi opinión antes de tomar una decisión".
- "Tengo que estar repitiendo las instrucciones permanentemente".
- "No planeo el quehacer del día".
- "Generalmente es que quiero estar en todo".
- "Me gusta estar ocupado".
- "Mis colaboradores no saben qué es lo que deben hacer. Yo tengo que estar orientándolos permanentemente".
- "Las cosas si se quieren que salgan bien tiene que hacerlas uno mismo".
- "Tenía que hacer varias cosas importantes, pero las labores diarias, las de rutina, me tuvieron tan entretenido que no me acordé de ellas".
- "Las cosas importantes requieren mucha concentración y los múltiples problemas pequeños me distraen mucho".
- "Por hacer lo urgente me olvido de lo importante".

Todas éstas y otras parecidas son las respuestas de muchos de nuestros directivos; esto confirma la Teoría de Pareto del 80-20:

- De diez actividades que hacemos, dos son verdaderamente importantes y ocho de poca o ninguna importancia.
- De diez personas que atendemos, dos son significativas, las otras no son tan importantes.
- De diez productos que usamos, dos son los que significativamente consumen el presupuesto de la institución.

Analizando esta situación, vemos que la causa es que no tenemos una técnica adecuada para organizar el trabajo. Por lo tanto, aquí se requiere que el directivo conozca una nueva técnica para que, al aplicarla eficientemente, sea más efectivo. Esta técnica se llama "Tareas Claves de Efectividad".

La importancia de esta técnica es determinar qué tareas son importantes y claves y cuáles no.

Para que una tarea sea clave debe tener tres características.

1. Significativa para el objetivo del cargo.
2. Indelegable
3. Medible y controlable por uno mismo.

Veamos qué significa cada característica:

1. Significativa para el objetivo del cargo

Todas las tareas que realiza un funcionario deben obedecer a un objetivo bien definido y este objetivo debe contribuir al objetivo de la organización. Por lo tanto, cuando se habla de tareas claves, hablamos de tareas que contribuyen significativamente al objetivo del cargo, de la unidad y de la organización.

Es necesario hacer las siguientes preguntas:

¿Conoce usted el objetivo de su institución?

¿De su unidad? ¿De su cargo?

¿Por qué no los escribe?

Sugerencia: ¡Escríbalos y manténgalos a la vista!

2. Indelegable

Quiere decir que es una tarea que la desempeña la persona con autonomía y que dentro de la institución no hay un subordinado que la pueda ejecutar mejor o igual. Si hay un subordinado que pueda desarrollar esta tarea mejor o igual, ya no es su tarea clave. Deje que la otra persona la ejecute.

Recomendación: ¡Delegue!

3. Medible y controlable por uno mismo

Las actividades producen resultados, si éstos son medibles pueden controlarse. Si producen resultados que no se ven, no se podrán medir ni controlar y por lo tanto no serán tareas claves.

Para un directivo, una de sus funciones claves es planear lo que desea hacer con los recursos que posee.

¿Conoce usted sus tareas claves?

¿Conoce usted las tareas claves de sus colaboradores?

Si las conoce usted, se le recomienda que usted verifique si ellos también las conocen.

Es conveniente aclarar que las habilidades que deba tener un directivo están implícitas en las tareas claves que va a desarrollar; y por lo tanto, es la tarea la que estamos calificando de clave y no las habilidades. Estas pueden o deben ser parte de cada tarea clave pero no son las tareas claves. Por lo tanto, las comunicaciones, las relaciones humanas y las motivaciones no son tareas, son habilidades.

Si se quiere aplicar la técnica de las tareas claves para lograr la efectividad se ha de desarrollar los siguientes pasos.

- a. Reconocer el objetivo de la institución.
- b. Reconocer el objetivo de la propia unidad.
- c. Verificar el objetivo de su cargo.

- d. Hacer una lista de todas las actividades o tareas que se realizan en una semana normal de trabajo, incluyendo todas las actividades que desarrolla en las horas laborales. Es importante que sea muy claro, específico y además concreto. Siempre definir el resultado que espera obtener.

Ejemplo: Si en el listado de actividades se escribe: "Reuniones" es tan concreto que no es específico; no se sabe si son de trabajo, de camaradería, o de relación social y, por lo tanto, no dan claridad de la tarea.

Si se escribe: "Dirigir reunión del departamento para verificar metas"; ésto sí es claro, específico y concreto.

- e. Priorizar las Tareas

Esto se puede hacer al definir con una "A" las actividades que tienen las tres características de las tareas claves de efectividad. Solo marcar con "A" las que tengan las tres características.

Después, marcar con una "C" todas las actividades que son menos importantes, que son muy rutinarias, que las puede desarrollar igual o mejor otra persona.

Las tareas que quedan se marcan con "B"; sin embargo, es conveniente hacerse esta pregunta: ¿Qué pasa si esta tarea no la realizo yo? Si la respuesta es: No pasa nada, entonces es una "C", de otra manera seguirá siendo "B". Las "B" pueden volverse "A" o "C", es cuestión de tiempo.

- f. Delegar con Efectividad

Como se observará, tareas "B" y "C" las pueden hacer otras personas; pues, entonces, ¡DELEGAR! Pero eso sí, delegar bien, efectivamente.

3.2 Administración del Tiempo

"El tiempo es el único capital de las personas que no poseen otra fortuna que su inteligencia". Honorato de Balzac.

El tiempo es oro. Cada pensamiento y cada acción cuestan tiempo, de modo que lo que hace con el tiempo determina lo que hará con la vida. La gran paradoja es que nadie tiene suficiente tiempo, pero todos tienen todo el que hay. Muchos de los factores derrochadores del tiempo que afligen al nivel directivo son causantes del estrés. De ahí surge la necesidad de eliminar los agentes derrochadores de tiempo.

Administrar bien el tiempo es orientarse por prioridades, dando importancia a lo que es realmente importante. El criterio es centrarse en objetivos, evaluar en función de los resultados. Solo se ahorra tiempo controlándolo: no hay otro medio.

Controlar el tiempo significa revisar la programación, corriéndola y enriqueciéndola. Programar actividades es en apariencia, cosa simple, pero esta simplicidad, tal vez por serlo, esconde grandes dificultades en la práctica.

Muchos dirigentes que han hecho el esfuerzo de planear y controlar el uso de su tiempo se sorprenden con las disponibilidades que han adquirido. Por medio de ese control han conseguido lo imposible: ampliar el tiempo.

El tiempo, suelto e indisciplinado, es considerado normalmente como un enemigo, que nos impide cumplir nuestros compromisos; al ser dominado, funciona automáticamente a nuestro favor.

La planificación del tiempo no es función que pueda delegarse: una secretaria no puede evaluar el grado de importancia o de urgencia de los asuntos que debe atender el dirigente; si él quiere instruirla a ese respecto, perderá mucho tiempo.

Utilizando una hoja simple, donde consten actividades programadas y horas previstas, actividades no programadas y tareas que debe realizar el ejecutivo, descubrirá muchas posibilidades de desempeñarse con eficacia en su trabajo.

Utilizando otra ficha de control, el ejecutivo podrá diagnosticar la utilización de su tiempo, relacionando las tareas realizadas con el horario previsto, el horario efectivamente ocupado y las causas principales de las diferencias entre uno y otro.

Con estas dos fichas u hojas simples y alguna perseverancia el ejecutivo podrá ser más eficaz, dominando su principal factor condicionante: el tiempo.

Soluciones a los Factores Derrochadores del Tiempo

Falta de objetivos, prioridades y planificación

- Aclarar los objetivos a largo plazo, así como las metas diarias.
- Prever espacios de tiempo regulares para dedicar a la planificación. Una hora de planificación efectiva ahorra tres o cuatro en la ejecución.
- Redactar programas diarios y semanales, con prioridades y plazos. Mantenerlos a la vista.
- Evitar la tiranía de lo urgente. Concentrarse en lo importante.

Hay que recordar: Sin objetivos, no se puede saber qué hacer, y sin planificación, no se sabrá cuándo hacerlo.

Dirección en crisis

- Fijar plazos para cada tarea importante.
- Incorporar un margen de tiempo amortiguador.
- Pedir informes sobre la marcha de un proyecto a intervalos regulares.
- Prever los problemas que se considera potencialmente los más graves.
- Desarrollar planes de contingencia para prevenir contra tales problemas o limitar sus consecuencias.

- Evitar las reacciones exageradas

Es pertinente recordar las Leyes de Murphy: Nada es tan sencillo como parece. Todo tarda más de lo que se imagina. Si algo puede fallar, fallará.

Reuniones

Las reuniones sólo tienen validez cuando se celebran de acuerdo con los principios de dirección reconocidos.

- Antes:
Explorar las alternativas. Consolidar y cambiar las reuniones. Enviar un informe o representante. Asistir durante un tiempo limitado.
- Durante:
Comenzar a la hora. Emplear un orden del día con temas de tiempo limitado. Impedir interrupciones innecesarias. Resumir las decisiones tomadas.
- Después:
Distribuir actas concisas con prontitud. Comprobar los progresos a intervalos predeterminados.

Interrupciones telefónicas o por visitas

- Hacer que las llamadas y visitas sean controladas y, a ser posible, atendidas por otra persona.
- Pedir que las llamadas vuelvan a efectuarse a horas señaladas en que los interesados estén disponibles.
- Si no se tiene a alguien para interceptar las llamadas, considerar la posibilidad de:
 - a) un colaborador que conteste durante los períodos de tranquilidad acordados para ponerse al día.
 - b) emplear un contestador automático que grabe los mensajes en su ausencia.
- Desarrollar técnicas para terminar una conversación.

- Cerrar la puerta. La política de "puerta abierta" debe interpretarse como: estar disponible sólo cuando le necesitan.
- Ser consciente de que las oficinas arquitectónicamente abiertas fomentan las interrupciones y reducen la efectividad.

Hay que recordar que los recursos humanos, al ser el bien más valioso, imponen un precio muy alto a las interrupciones.

El Despacho Desordenado

- Despejar la mesa de todo, menos del proyecto que concierne en ese momento.
- Solicitar la ayuda de la secretaria en la lucha contra el desorden.
- Tener un lugar en el archivo para cada proyecto. Guardar todo en el archivo mientras no se necesite.
- Archivar sólo lo imprescindible y tirar lo demás.
- Delegar todo el papeleo que pueda.
- No dejar los trabajos sin acabar.

Recuerde: Se abarrota el escritorio con todas las cosas que no se quiere olvidar, pero al ojearlas se corre el riesgo de perder el hilo de lo que se está haciendo.

Delegación

La gerencia implica lograr objetivos mediante la colaboración de los demás. Sin una delegación adecuada, es imposible la dirección efectiva.

- Elegir la persona más adecuada para el trabajo que va a delegar.
- Comunicar las instrucciones con claridad.
- Subrayar los resultados más que los métodos.
- Fijar controles posteriores y pedir informes sobre la marcha del proyecto a intervalos regulares.
- Reconocer que el tiempo invertido en la formación de un empleado para realizar una tarea, se amortiza después con creces.
- No hacer nada de lo que puede delegar.
- Llevar respuestas al jefe, y no preguntas.

Asumir Demasiado

- Efectuar primero los trabajos de más prioridad, de modo que los que no consiga realizar sean lo menos importantes.
- Evaluar el tiempo con más realismo.
- Iniciar un trabajo con prontitud, procurando hacerlo bien a la primera para evitar errores y ahorrarse el tiempo necesario para rectificarlos.
- Mantener una actitud equitativa respecto al ego, el ansia de lograr cosas, la ambición y la seguridad de uno mismo.
- Considerar la posibilidad de asumir menos para hacer un trabajo de mejor calidad.
- Antes de suponer que está falta de personal, instrumentar registros de tiempo para evaluar la utilización de su tiempo y el de sus empleados. Corregir posibles defectos.
- No cargar con los problemas de todos. Aprender a rechazar peticiones irrazonables.

Hay que tomar en cuenta: El asumir menos y concentrarse en los trabajos prioritarios redundará en un aumento de productividad.

Incapacidad para Decir NO

- Darse cuenta de por qué se dice SI cuando convendría decir NO:
 - Prioridades poco claras
 - Miedo a ofender a los demás
 - Deseo de ser "bueno"
 - Deseo de influir en los demás o de que queden en deuda con uno
 - Deseo de ganar los favores del jefe
- Aprender los cuatro pasos para decir NO:
 1. Escuchar, para asegurar la comprensión.
 2. Decir NO (en lugar de "quizás", o "no lo sé seguro").
 3. Exponer los motivos (si vienen a cuento).
 4. Proponer alternativas (si las hay).

Hay que recordar que al decir "SI" a peticiones irrazonables, puede que se pierda en vez de ganar respeto.

Dilación

El directivo medio demora el 60% de las decisiones referentes a asuntos diarios que tendría que resolver al primer contacto.

- Programar primero las tareas difíciles, importantes y desagradables. Luego, seguir el programa.
- Fijar plazos. Comprometerse públicamente.
- Establecer niveles de calidad aceptables, pero evitando el perfeccionismo. La perfección es inalcanzable.
- Tratar un asunto de una sola vez, y despacharlo sin demora.
- Considerar los errores como algo de lo cual se puede aprender.
- Premiarse sólo después de haber acabado el trabajo.

3.3 Método de Confrontación para la Solución de Conflictos

Un método de seis etapas o pasos puede ayudar a alcanzar soluciones de gran calidad y aceptación.

Primer paso: OPORTUNIDAD

El primer paso consiste en determinar si es posible alcanzar soluciones de gran calidad y aceptación. El factor de elección del momento oportuno en la solución de conflictos, parece ser una variable crítica que puede afectar los resultados negociados. Los individuos que tienen gran éxito en la solución de problemas de personal son los que comprenden lo importante que es encontrar el momento oportuno para aplicar el método de solución de conflictos. Es preciso partir del punto de vista de que hay intervalos específicos durante los cuales las dos partes están más dispuestas a discutir el problema y existen lapsos durante los cuales ambas partes, a causa de sus actitudes, creencias y percepciones del problema, no serían capaces de resolverlo de una forma competente y creativa.

En consecuencia, cómo se determina el momento adecuado para resolver problemas interpersonales? Los individuos desearán resolver las dificultades si están lo suficiente motivados para hacerlo. Si una persona se halla muy involucrada en un problema, estará contenta con las iniciativas tendientes a resolver la inconformidad y la inquietud. Por lo tanto, cuando los rumores, que en general son bastante acertados, indican que un jefe de departamento sólo habla de "falta de justicia en las decisiones administrativas", puede que sea el momento adecuado para citar a una reunión.

Los individuos querrán también resolver las dificultades cuando comprueben que como resultado de una discusión ambas partes saldrán ganando. Por lo tanto, si se percibe que como consecuencia de la discusión se beneficiarán todas las partes el momento será oportuno para citar a una reunión.

También es esencial enfrentar el problema si éste ha erosionado seriamente la efectividad de la organización. Algunos problemas, cuando no son atendidos, desembocarán en dificultades más serias. Esos problemas deben ser tratados abiertamente y directamente aunque el momento no sea el más indicado.

Segundo paso: LUGAR

Debe prestarse atención al lugar donde va a realizarse la reunión, porque es un factor importante. Mientras que el examen de los problemas cotidianos puede llevarse a cabo en la oficina del supervisor o del subordinado, es mejor tratar los problemas críticos en un sitio neutral. La oficina de un supervisor puede intimidar a los empleados hasta el punto que prefieran no compartir sus impresiones respecto al conflicto. También es importante que en el lugar de reunión no haya interrupciones de llamadas telefónicas ni visitas.

Asimismo es preciso contar con el tiempo suficiente para cualquier procedimiento que se lleve a cabo en la solución de problemas, especialmente si el conflicto es serio y hay muchas personas involucradas. Dedicar unos minutos a un empleado que ha estado viviendo durante meses en una situación muy difícil, es una injusticia para el empleado y para el problema. La solución de conflictos consume mucho tiempo y energía, y una reunión breve para resolver el problema traerá como consecuencia una mayor frustración. A veces es útil programar tres o cuatro sesiones para discutir un problema, dedicando la primera sólo para cambiar impresiones acerca de la dificultad. De esta forma el administrador indicará claramente sus impresiones respecto a la importancia del problema y su deseo de tomar el tiempo necesario para solucionar las tensiones.

Tercer paso: DEFINICION

Debe prestarse mucha atención a determinar si se enfrenta un problema evidente o uno oculto. El problema evidente presenta los síntomas de serlo. Cuando se habla de un problema evidente, las palabras que se utilizan por lo general son aquellas cuyo empleo es psicológicamente "seguro". A menudo se emplea poco tiempo en la definición de un problema y se apresura la búsqueda de una solución sin haber delineado con claridad sus causas.

Por ejemplo, una discusión entre el director del programa de educación de los pacientes y la directora de enfermería, aparentemente puede centrarse en cuáles deben ser los programas educacionales adecuados que se incluirán el año próximo. En realidad la disputa sobre el problema educacional (problema evidente) puede estar cubriendo el problema fundamental (problema oculto) de quién tiene el control sobre los programas educacionales. En este caso podría gastarse mucho tiempo discutiendo los síntomas (qué debería ofrecerse, educación sobre la diabetes o clases sobre la efectividad de los padres). Tratar de determinar cuáles son los programas educacionales adecuados sólo retrasará la siguiente confrontación. Sólo cuando se trate el problema de fondo, que en este caso sería quién tiene el control de los programas educacionales, podrá avanzarse significativamente hacia la solución de los conflictos interpersonales.

Cuarto paso: LISTA DE POSIBLES SOLUCIONES

En esta etapa, que con frecuencia se llama de ideas, las personas hacen una lista de todas las soluciones posibles del problema identificado. Debe alentarse la exposición de soluciones creativas, aunque en principio no parezcan prácticas. Todas las soluciones ofrecidas deben exponerse por escrito. A veces este sistema consume mucho tiempo y esfuerzo. Puede considerarse afortunado el hecho de que en la reunión inicial se logre identificar el problema con precisión, y hacer una lista de sus soluciones posibles representa un progreso formidable hacia la solución final. Quizá si se deja transcurrir un intervalo entre la etapa cuatro y cinco, se facilitará todo el proceso. Por lo general, las expectativas y las actitudes positivas son bastante elevadas después de la cuarta etapa. No es raro escuchar que al salir de la reunión las personas digan: "Sabe usted?, yo creo que estamos empezando a lograr algo". Estos comentarios significan que las personas están bajando las defensas y volviéndose más optimistas, pues, en efecto, parece que ya se va a encontrar una solución a los problemas complejos.

Quinto paso: EVALUACION DE LAS SOLUCIONES

Esto debería hacerse sistemáticamente, primero realizando una evaluación de los puntos fuertes y después de los puntos débiles de cada solución. Algunas veces, es más útil exponer cada solución con sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Cuando una solución parece ser la más deseable se escucha un suspiro de alivio y se nota una sensación de logro en cada miembro del grupo. Debido a que se obtuvo a través de un proceso cuidadoso, durante el cual todos los participantes pudieron compartir sus percepciones, la solución surgió como algo perteneciente a todos y cada uno de los miembros del grupo.

Sin embargo, a veces no se encuentra la mejor solución. En ese caso, lo mejor es evaluar y definir una vez más los puntos débiles y los puntos fuertes de cada propuesta. Luego se pide al grupo que procure un acuerdo respecto a las soluciones francamente inaceptables y después de descartarlas quedarán sólo dos o tres, que tras un nuevo debate pueden someterse a votación.

Sexto paso: APLICACION

El sexto paso consiste en determinar lo que debe hacerse para poner en práctica la solución y designar a la persona responsable de evaluar su efectividad. Deben registrarse los acuerdos para permitir una comprensión completa respecto a lo que ha de hacerse para resolver el problema. El acuerdo debe ser claro (comprensible para todos, sin palabras vagas), programado (debe estipularse la fecha en que se va a poner en marcha la solución), mensurable (todos deben ser capaces de determinar si la solución ha sido efectiva) y debe especificarse el resultado final. Por ejemplo:

Para el 30 de noviembre, el departamento de educación de pacientes habrá redactado un documento de cinco páginas, explicando a los padres de niños que tienen el paladar hendido lo siguiente: a) los problemas de nutrición asociados a los niños con esta anomalía;

b) procedimientos de alimentación antes de la cirugía, y c) recursos disponibles para ayudar a los padres. La Directora de Educación a los Pacientes y el Jefe de Pediatría tendrán la responsabilidad de escribir este folleto. El folleto se entregará a los padres dentro de la primera semana siguiente al nacimiento del niño, para ayudar a los padres a seguir las normas dietéticas del recién nacido.

Mediante la especificación de quién es responsable de qué y para qué fecha, se aclararán las expectativas. Las soluciones anotadas cuidadosamente aumentan la posibilidad de resolver el problema de manera efectiva.

Al tratar con un problema complicado, especialmente si ha provocado resentimientos intensos, es mejor verificar periódicamente si la solución que se acordó está resolviendo el problema adecuadamente. Uno de los aspectos interesantes de la solución de conflictos es que, en general, las soluciones más recientes para tratar de solucionar problemas viejos crean nuevos conflictos. Si se sabe de antemano que como consecuencia de las soluciones recientes pueden surgir nuevos conflictos capaces de entorpecer la marcha de la organización y se procura solucionar los problemas a medida que surjan, aumentarán mucho las probabilidades de que los nuevos problemas que afloren puedan solventarse con éxito. El Cuadro I resume la metodología para la solución de los problemas mencionada anteriormente.

CUADRO I: Un Método para Resolver Conflictos Interpersonales

Paso 1: ¿Es ahora realmente posible la conciliación?

- ¿Cuál es el nivel de descontento?
- ¿Pueden "ganar" todos los participantes?
- ¿Está el problema entorpeciendo la efectividad de la organización?

Paso 2: ¿Cuál sería el lugar más apropiado para organizar una reunión de confrontación?

Paso 3: ¿En qué consiste el problema?

- ¿Estamos tratando con los síntomas del problema?

Paso 4: ¿Qué soluciones posibles se han encontrado para el problema identificado?

Paso 5: ¿En qué consisten las limitaciones y ventajas de cada solución?

Paso 6: ¿Cómo se ejecutará la solución? ¿Quién evaluará su efectividad?

- ¿Es la solución clara, programable, mensurable y con un resultado final específico?

El procedimiento mencionado con anterioridad representa un método sistemático para la identificación y solución de problemas. Si se sigue sistemáticamente puede contribuir a tener discusiones razonables. Sin embargo, además de subrayar la necesidad de seguir un procedimiento para la solución de problemas complejos, es importante que se entienda claramente que las soluciones exitosas sólo se encuentran cuando se satisfacen las aspiraciones humanas fundamentales de los participantes en el método. Es posible tener un método de solución de problemas muy eficiente, seguirlo al pie de la letra y aun así, fallar. Con frecuencia, se falla por razones de personalidad. Desde el punto de vista del comportamiento, las fallas ocurren porque no se satisfacen las aspiraciones psicológicas de los individuos.

Existen tres aspiraciones psicológicas que deben reconocerse cuando se negocian los aspectos de un problema complejo:

1. La necesidad de seguridad (¿está en peligro mi puesto?)
2. La necesidad de pertenecer (¿aún soy parte del equipo?)
3. La necesidad de respeto (¿a pesar del problema aún me respetan por lo que soy capaz de hacer?)

Cuanto antes se despejen estas inquietudes, con más entusiasmo podrá comprometerse el individuo a poner en ejecución una solución. Declaraciones como las que se presentan a continuación, si se hacen sinceramente, representan un intento de fortalecer el respeto propio de las personas.

"Bien, creo que los procedimientos que acabamos de bosquejar permitirán solucionar los problemas que hemos estado teniendo. Antes de que se retire, Juana, quiero que sepa que aunque en algunas ocasiones nos encontramos en desacuerdo, estoy muy contento de que trabajemos juntos".

"Marcos, con frecuencia, cuando hay problemas en nuestro piso, le he pedido su opinión y he solicitado sus consejos y sugerencias. He apreciado mucho la ayuda que nos ha proporcionado para encontrar la solución de este problema".

En el primer ejemplo, el supervisor está tratando de confirmar con sus últimas palabras que aunque estén en desacuerdo, valora profundamente el hecho de que se encuentren en el mismo "equipo". En el segundo ejemplo, el supervisor está buscando satisfacer la necesidad que tiene el subordinado de afirmar su respeto propio al confirmar el valor de su consejo y sus sugerencias. La sensibilidad que demuestran las observaciones anteriores permitirá crear una buena atmósfera, adecuada para las relaciones interpersonales.

Finalmente, todo encuentro emocional entre dos personas es, por lo general, un período de análisis introspectivo de las partes involucradas. "¿Dije demasiado?", "¿Sería cierto que aprecia mucho mi

crítica a su dirección?", "¿De veras llevará a cabo lo que dijimos?". El directivo puede acabar con esas preocupaciones al poner en práctica cualquier solución que se haya encontrado. Un gerente efectivo es el que trata de mantener informado al personal acerca de los cambios y acontecimientos que resulten de las sesiones de solución de problemas. Esto es especialmente cierto cuando las consecuencias de una entrevista signifiquen que el administrador tomará la responsabilidad de ejecutar la decisión. Si por una razón u otra los resultados de una reunión no se pueden poner en práctica tan de prisa como se hubiera querido, debe hacerse llegar una nota sencilla o un comentario al miembro del personal interesado, asegurándole su apoyo.

En resumen, la meta de una gerencia exitosa en la solución de conflictos deberá consistir en encontrar soluciones con alto grado de calidad y de aceptación para resolver los problemas complejos. Para alcanzar esta meta, debe prestarse una atención cuidadosa al enfoque personal de las situaciones conflictivas. Evitar, forzar, transigir y suavizar son generalmente métodos poco satisfactorios para la resolución de problemas, comparados con el estilo directo y de confrontación. Una característica importante del estilo de confrontación es la capacidad de poner en claro el significado de los mensajes que cada uno escucha. Estos procedimientos de aclaración son de gran ayuda para identificar las causas del problema y encontrar soluciones creativas. Finalmente, cuando se emplean los procedimientos sistemáticos para resolver problemas, se incrementa la probabilidad de enfocar el conflicto de una forma racional y se alcanzan decisiones de alta calidad, que encuentran una gran aceptación.

3.4 Enriquecimiento y Ampliación del Cargo

El enriquecimiento y ampliación del cargo son tratados aquí como técnicas de desarrollo organizacional. Un gran número de programas de desarrollo organizacional enfoca sus esfuerzos primariamente a actividades de capacitación que faciliten el rediseño del cargo, para hacer el trabajo más interesante y atractivo para las personas en la organización. El trabajo tradicionalmente dividido y simplificado por la ingeniería industrial pasó a recibir contribuciones importantes de las ciencias comportamentales: el diseño del cargo pasó a derivarse del sistema de la organización como un todo.

Al volver el cargo más significativo e interesante, se le da la oportunidad al funcionario de trabajar para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. El planeamiento, la ejecución y la evaluación no son separados: con el **enriquecimiento del cargo**, el propio trabajador planea, establece objetivos y controla los resultados de su propio trabajo. Generalmente el enriquecimiento del cargo, comienza en una sección de una organización y se disemina por las demás. Algunas organizaciones establecen una comisión de empleados para coordinar los asuntos de enriquecimiento de los cargos.

El enriquecimiento del cargo procura:

1. Convertir a la organización un lugar de trabajo más agradable y humanizante.
2. Hacer más eficaz la organización.

La idea básica del **enriquecimiento del cargo** es la de dar a los empleados, a todos los niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad en cuanto al producto terminado. Esto significa que la gerencia debe delegar responsabilidades y aceptar el hecho de que los trabajadores pueden tomar decisiones inteligentes cuando reciben datos e informaciones apropiadas. Esto no significa que el jefe renuncie, sino que simplemente delega decisiones que serán tomadas por aquellos que están más involucrados y calificados para tomarlas.

Para ello Herzberg, establece siete principios que predominan en el enriquecimiento del cargo, de donde deriva los factores de motivación inherentes a ellos (1).

PRINCIPIOS

FACTORES DE MOTIVACION

Suprimir ciertos controles conservando ciertos indicios del desempeño.

Responsabilidad y cumplimiento.

Aumentar la iniciativa de cada uno frente a su propio trabajo.

Apreciación

Hacer que se lleven a cabo un conjunto de gestos más que una operación única.

Cumplimiento y apreciación.

Dar más autonomía en el trabajo.

Responsabilidad, cumplimiento, apreciación.

Dirigir informes periódicos a los trabajadores mismos más que a los funcionarios.

Apreciación.

Introducir operaciones nuevas más difíciles que a los funcionarios.

Progreso y deseo de aprender.

Asignar un empleado a una tarea para permitirle convertirse en un experto.

Progreso, avance, responsabilidad.

Un programa de enriquecimiento del cargo con la participación de los empleados involucrados puede seguir las etapas siguientes:

1. La dirección superior que otorga su apoyo al programa debe asegurarse de que posea, los recursos humanos y capacidad para emprender un programa así; en ausencia de tales capacidades, recurrirá a la ayuda de la consultoría externa o interna.

(1) Herzberg, F., "One More Time: How do you Motivate Employees", Harvard Business Review, enero-febrero 1968, pp. 58-62.

2. El consultor interno o externo se reunirá con los jefes de las unidades para explicarles el proyecto de enriquecimiento de los cargos. Se escogerá entonces un departamento para iniciar que será probablemente aquél en que se encuentran tareas monótonas y parcelarias, en que los empleados sienten insatisfacción en el trabajo, en que las tasas de rotación y de ausentismo son elevadas, en que la productividad de los individuos es baja.
3. Seguidamente se harán reuniones con el jefe de ese departamento y sus colaboradores. Esta es la etapa de sensibilización a las nuevas técnicas de organización del trabajo. El consultor probablemente utilizará ejemplos de enriquecimiento de cargos practicados en otras organizaciones.
4. Los empleados, con la ayuda de su superior inmediato y del consultor, proceden al estudio de la orientación del trabajo en el nivel del conjunto del departamento, y al estudio de las operaciones propias de las respectivas tareas.
5. En reuniones posteriores los empleados elaboran los cambios que desearían aportar a su cargo: las operaciones de planificación, ejecución y control del trabajo que pueden llevar a cabo los mismos empleados, las operaciones conexas cumplidas en otras unidades que podrían ser redistribuidas. Asimismo se definirán criterios para juzgar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, una vez hechos los cambios.
6. Luego sigue la etapa de establecimiento de los cambios, que supone una negociación por una parte con el superior jerárquico cuyo papel será modificado eventualmente y, por la otra, con la dirección de otras unidades cuando el proyecto se extiende a la redistribución de operaciones cumplidas por otras personas. El establecimiento supone igualmente un período de aprendizaje que permita a los empleados familiarizarse con sus tareas modificadas y efectuar los ajustes que se imponen en el plano de la asignación de los recursos, la puesta en marcha del trabajo y, si es el caso, la reestructuración de las remuneraciones.
7. El consultor y el superior jerárquico, con la colaboración de los empleados, efectúan un seguimiento basándose en los criterios definidos de antemano en términos de productividad, costos, plazos, calidad y satisfacción incrementada.

3.5 Sistema UPM, Auxiliar de Desburocratización

Es fácil verificar el dominio que ejerce el papel, la documentación escrita, en la dinámica (quizá sería mejor decir, en este caso, la mecánica) administrativa de las organizaciones.

Un imperio de papel

La preocupación de responsabilidades, la comprobación y el control han erigido el "trámite" en una especie de autocracia. Si el expediente no ha recorrido todas las oficinas y no ostenta decenas de sellos, rúbricas y firmas, no merece fé.

"Ponga sus ideas por escrito", "redacte un memorando y envíelo a la gerencia", "inicie el trámite utilizando tales o cuales formularios", "formule una ponencia para que sea incluida en la agenda de la reunión", "presente de nuevo el escrito con arreglo a las normas reglamentarias", "prepare el acta de la reunión", "haga un informe de lo sucedido", "un informe", "un informe"... etc.

El formidable aparato papelerero que caracteriza a las administraciones burocráticas muestra un inquietante rasgo de obsolescencia; se aferra a los detalles, a lo accesorio, para huir de lo esencial. De tal manera, las exigencias del trámite no hacen más que diluir responsabilidades y postergar decisiones.

No hacer hoy lo que se pueda dejar para mañana es el principio fundamental de la inercia burocrática. Frecuentemente se recurre al eufemismo de la "prudencia". "Vamos a estudiar mejor el asunto, veamos qué dice el asesor jurídico. Y se produce otro papel, que por su parte engendrará más papel.

Así se va creando el imperio del papel, la administración por el papel, de lo que resulta una "organización de papel"; tan frágil y combustible como el material que la sustenta. Normas, instrucciones, circulares, memorandos, notas, boletines, actas, expedientes, oficios, cartas, correspondencia interna, telegramas, télex, informes, variaciones, controles, órdenes, reglamentos, recomendaciones, manuales ... he ahí los instrumentos del burócrata.

El informe es el mejor símbolo de la administración anticuada. ¡Y cómo se esmeran determinadas unidades, o la organización toda, en su confección! ¡Cómo se empeñan en reunir datos y diseñar lindos cuadros estadísticos! No importa lo que se hizo efectivamente, sino la relación de lo hecho; no el producto, sino la envoltura.

Existen reparticiones enteras -en las mejores organizaciones, públicas y privadas- cuya única actividad consiste en fabricar informes. No tienen otro producto. Se inmoviliza a varios profesionales de nivel superior en una tarea pomposa y vana.

No se trata de restar importancia a los informes, reglamentos, normas y comunicaciones escritas de cualquier tipo. Lo que se condena es su sobrevaloración, el medio convertido en fin, lo accidental en esencial, lo superfluo en indispensable.

Decenas de páginas de informes o de "exposiciones de motivos", que podrían reducirse a unas pocas líneas, sirven únicamente para enturbiar el discernimiento y robar el tiempo -ya escaso por cierto- del gerente en cualquier nivel organizacional.

En un intento de resumir los datos relevantes para discutirlos con la gerencia, lograr registrarlos en una sola página, surge el sistema UPM: una página como máximo.

Principios del UPM

El UPM se fundamenta en el siguiente principio exhaustivamente experimentado: un documento escrito, una vez revisado, puede reducirse a un tercio de su texto, sin perjuicio del contenido.

Ese principio, a su vez, se basa en este otro: las personas, cuando escriben procuran satisfacerse a sí mismas, antes que a los lectores.

Por lo general, se preocupan por la belleza de las frases antes que por el contenido.

El sistema no siempre es aceptado sin oposición. Como medida conciliatoria se adopta el recurso extremo del anexo. Entiéndase bien: se trataba de un recurso, no de una necesidad. Normalmente, los "antecedentes históricos" satisfacen el exhibicionismo individual más que los requisitos de claridad y fidelidad de la información.

El principio puede quedar establecido así:

Siempre que se juzgue absolutamente necesario complementar un informe según el modelo UPM, se admitirá un breve anexo.

Importa señalar que el anexo es un agregado, no un instrumento esencial; existe para suplir posibles fallas en la estructura del informe, su función es registrar datos pertinentes.

El UPM liquida el imperio del papel

Con el sistema UPM la gerencia es llevada a redimensionar sus atribuciones y analizar sus tareas, a fin de racionalizarlas. El análisis se efectúa sobre la base de tres datos: qué se hace, cómo se hace y para qué se hace el trabajo de cada gerente.

Son extraordinarios los resultados ya obtenidos con la aplicación del sistema UPM. El secreto está en que el método representa una reeducación mental, el abandono de hábitos arraigados en que la preocupación por la forma literaria llevaba, por lo común, a escribir frases sonoras, vacías y excesivamente largas.

Sobre todo, el UPM es una actitud racional frente al trabajo, un énfasis en objetivos y resultados, antes que en procesos intermedios.

La utilización del sistema UPM conducirá a enfoques concretos y orientadores, haciendo de los informes y programas instrumentos eficaces de producción. El UPM es, desde el punto de vista psicológico, una fuerza educativa. Su aplicación abarca una enorme gama de actividades, que incluye a todos los instrumentos de información administrativa.

Lo importante es recordar que un texto, para surtir efecto productivo, debe seleccionar y sintetizar los datos pertinentes. Por ejemplo, el acta de una reunión debería registrar, por orden, los items siguientes: temario, conclusiones, providencias y anexo (éste último item sólo se incluiría cuando fuera necesario para justificar determinadas conclusiones y providencias).

En un informe de visita se destacarían los items siguientes: observaciones recogidas, interpretación y conclusiones. En un informe de producción: meta prevista, cantidad obtenida, tiempo planeado y tiempo empleado, mano de obra utilizada y costo.

Un plan de capacitación: objetivos, metodología, recursos materiales, instructores, período, horarios y costo estimado (personal, materiales, servicios, financiación).

El método UPM se emplea no sólo en la redacción de documentos de todo tipo sino también en las comunicaciones generales, cartas, circulares, memorandos, avisos, etc.

Por la sencillez el método UPM tiene alto valor como instrumento de desburocratización, renovación y eficacia.

El mariscal Montgomery sugirió un epitafio para muchos altos funcionarios de gobierno:

"Aquí yace un hombre que murió agotado por preocupaciones menudas. Jamás dispuso de tiempo para pensar, porque siempre estaba leyendo documentos. Vio cada uno de los árboles, pero no el bosque".

3.6 Círculos de Calidad

Los valores sociales que cualquier gerente aspira obtener para la organización que dirige, son aquellos que resaltan y promueven entre los trabajadores el trabajo en equipo, la participación, la excelencia y el aporte de soluciones factibles de obtener frente a los problemas cotidianos de la organización, entre muchos otros valores que son interpretados como medios importantes que facilitan el logro de los objetivos institucionales.

Los Círculos de Calidad son una respuesta efectiva a esas aspiraciones. Esta síntesis busca resaltar su importancia y las características principales de su contenido, para ser adoptadas a las diferentes situaciones que viven las organizaciones de salud, sin pretender conceptualizarlos como recetas "ad hoc" para la solución de problemas.

Los Círculos de Calidad son una estrategia de trabajo, que busca lidiar con problemas impredecibles, no estructurados, y que no facilitan la determinación de soluciones al primer análisis. De esta cuenta, aquellos problemas que reflejan falta de recursos, sean éstos financieros, humanos, o físicos, así como aquellos que obedecen más a situaciones de orden político, no necesitan ser considerados en esta estrategia, pues es obvio que su solución es perfectamente identificable.

Los Círculos de Calidad están concebidos como "grupos pequeños de personas que provienen de una misma área de trabajo, quienes en condiciones voluntarias deciden formar un círculo de trabajo para analizar problemas que son de su interés".

Los teóricos en este campo sugieren que los grupos deban estar formados de trabajadores de la misma área de trabajo, por un número entre tres a siete personas, y que analicen problemas que, aunque se presenten difíciles, reflejen posibilidades de solucionarse. Sin embargo, llevando esto a la realidad, va a depender no solo del apoyo que se reciba de parte de los niveles directivos, sino del momento y a la situación en que un problema vaya a analizarse. En tal sentido, es preferible que quienes se interesen por su aplicación se sientan más cómodos en adaptarlos a las condiciones y situaciones peculiares que cada organización, vive, y que en un ambiente de espontaneidad aquellos trabajadores que decidan formar un círculo de calidad generen acciones que sean el producto de su experiencia y su creatividad.

La estrategia de los Círculos de Calidad reconoce que los enfoques presentados en sus procesos de discusión y análisis de problemas provienen de la experiencia de sus integrantes. Pero que dicha experiencia no está basada en situaciones previamente elaboradas, sino en situaciones que fueron vividas en condiciones impredecibles. Esta situación, conduce a afirmar, que en el análisis de los problemas, no existe un enfoque correcto, sino solamente situaciones reales. Esto repercute en los procesos de planificación, la cual dada la forma impredecible en que los fenómenos se presentan, debe ser lo más creativa posible.

Se ha escrito mucho acerca de los objetivos de los círculos de calidad, la mayoría dándole un enfoque eminentemente humanista, donde resalta aspectos de conducta muy importantes, como la "motivación"; la cual debe ser considerada por quienes coordinan el trabajo de los grupos, a fin de promover la participación y los aportes individuales para identificar soluciones a los problemas analizados. Sin embargo, para que sean efectivos se debe tener cuidado de darles una orientación práctica, enfatizando que no son un fin en sí mismos, sino un valioso recurso para lograr metas predeterminadas, tanto a nivel departamental como institucional.

Los objetivos que persiguen los círculos de calidad van a depender de la clase de organización de que se trate. En cuanto a las organizaciones de salud se refiere, sus objetivos estarán en relación con el impacto de los servicios que buscan fortalecer todos aquellos aspectos intermedios que se dan en la vida interna de la organización para que sus objetivos finales logren obtenerse. Esos aspectos son, por el lado de las personas: La Motivación, La Participación, La Comunicación, La Actitud Preventiva, Actitud hacia la Planificación y el Trabajo en Equipo; por el lado del trabajo: La Reducción de errores, El Mejoramiento de los Procedimientos; por el lado de la Organización: El Mejoramiento de la Calidad del Servicio.

La estructura de los círculos de calidad va a depender, en gran parte, de la estructura formal de la organización, así como de la adaptación que de éstos se desee hacer.

A grandes rasgos, una estructura estándar de estos grupos está formada por cuatro niveles principales que son:

- a) Un Comité o Junta Coordinadora
- b) Un facilitador del proceso que funge como asesor
- c) Un círculo de líderes
- d) Los círculos operativos

a) Comité Coordinador

El objetivo principal de este comité es coordinar el proceso de trabajo de los círculos, así como servir de elemento orientador con respecto a los problemas que éstos hayan decidido analizar. En muchas ocasiones los círculos formados, dejándose llevar quizá por aspectos de orden emotivo, deciden analizar problemas que no tienen alguna posibilidad de ser solucionados por ellos, pues su caracterización es más de orden político. En ese sentido se debe ser cuidadoso de no exponer al grupo, no solo a la pérdida de tiempo y esfuerzos, sino a la falta de credibilidad en las personas que han promovido el trabajo en equipo, al no ver el fruto de sus esfuerzos.

El comité coordinador juega un papel importante al canalizar las relaciones de colaboración entre los círculos y la estructura formal de la institución y al mantener siempre un clima de confianza y credibilidad dentro de los círculos, para el entusiasmo y espontaneidad que requiere su trabajo no se pierda.

b) El Facilitador

Este personaje tiene como función principal el constante asesoramiento de los diferentes grupos formados, desde el comité coordinador hasta los círculos operativos.

Es el conocedor de la filosofía que profesan los Círculos de Calidad y toda su metodología. Integra también el comité coordinador, el cual asesora, pero su trabajo medular estará en aquellos grupos en donde el proceso de análisis es más aplicable, o sea, en los círculos operativos.

A efectos de seleccionar al facilitador del proceso de Círculos de Calidad, es importante antes definir un perfil educativo y ocupacional que resuma ciertas habilidades personales y conocimientos de las Ciencias del Comportamiento, así como toda la parte técnica de los modelos de análisis de problemas que se utilizan en los Círculos de Calidad.

c) Círculo de Líderes

La formación de este grupo dependerá de la estructura formal de la organización y del tamaño de ésta. Cuando las organizaciones son pequeñas no se hace necesaria su creación, sin embargo la decisión es de los coordinadores y dependerá siempre de las características de los problemas que se vayan a analizar.

Están formados por aquellas personas que coordinan los círculos operativos, actividad que normalmente recae en el supervisor de área.

Son realmente muy importantes, especialmente cuando los problemas analizados están afectando a más de una área de trabajo, en cuyo caso se favorece la planificación interdepartamental.

d) Círculos Operativos

Se integra por trabajadores de la misma área de trabajo. Los problemas que analizarán deben ser conocidos por todos los miembros que integran el círculo, y quienes tienen interés, en mayor o menor grado, por encontrar soluciones.

Sin ser demasiado rígidos, los círculos operativos no deben analizar problemas que afectan a otras áreas de trabajo, ni tampoco deben admitir a una persona dentro del grupo, que pertenezca a otra área de trabajo. La razón principal reside en el hecho de que para poder analizar un problema y hacer aportes objetivos es imprescindible, no solo tener conocimiento del mismo sino, estarlo experimentando.

En general, el círculo de calidad en el tratamiento de los problemas puede seguir en el siguiente orden:

- a) Identificación de los problemas sujetos de análisis.
- b) Priorización y selección de problemas para su análisis.
- c) Análisis de los problemas seleccionados utilizando las diferentes técnicas disponibles.
- d) Presentación de resultados a los niveles pertinentes.
- e) Seguimiento de recomendaciones y acciones correctivas adoptadas por las autoridades competentes.

- Identificación de problemas

Este paso es llevado a cabo por las personas que, no solo conocen las diferentes situaciones que se dan en un área de trabajo, sino son quienes al final de cuentas enfrentan constantemente las dificultades resultantes de los problemas existentes.

- Priorización de problemas para su análisis

Este paso considera, en un momento determinado en la vida de la organización, la importancia de un problema con respecto a otros presentes como más relevante. Por lo tanto, deciden su análisis inmediato, postergando para otro momento el análisis de los otros problemas.

- Análisis

Constituye la parte esencial del trabajo de los Círculos de Calidad. Aquí es donde se utilizará toda la metodología de análisis disponible, y en donde también es necesario la creatividad de cada uno de sus integrantes.

La metodología de análisis de problemas y planificación de acciones correctivas que utilizan regularmente los círculos de calidad varía entre métodos sencillos y sofisticados, en estrecha relación con la complejidad del problema a analizar; a continuación se enuncia algunas de las más conocidas que se utilizan en este paso.

- Lluvia de Ideas
- Análisis de Causa y Efecto
- Método de Casos
- Gráficas de Pareto
- Gráficas de Control Estadístico de Calidad
- Método de Análisis ¿Por qué? ¿Por qué?
- Cuadros y Hojas de Control
- Listas de Chequeo
- Análisis del Campo de Fuerzas
- Diagrama de Cadena de Medios
- Método de Planificación de Red ¿Cómo? ¿Cómo?

Existen otras técnicas también válidas para el análisis de problemas y planificación de acciones correctivas que pueden ser utilizadas. Su aplicación dependerá de la creatividad del grupo. Lo importante es mantener disciplina en el análisis y que las discusiones permitan la interacción de los diferentes puntos de vista.