

Gerencia participativa para el sector salud

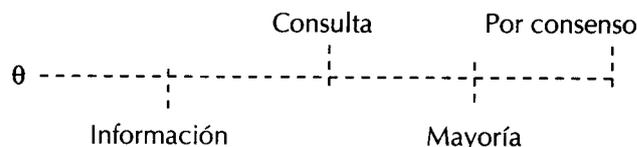
JOSÉ MARÍA MENDOZA¹

Desde el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas en los años treinta(1), se comenzó a percibir la importancia de la participación en las organizaciones; sin embargo, las aplicaciones de la gerencia participativa fueron lentas. Las primeras experiencias se alcanzaron en los sesenta con la administración por objetivo y sobre todo el plan Scanion(2), una técnica que buscaba reducir costos a base de participación retribuyéndole a los trabajadores parte de los beneficios realizados. Solamente con la aplicación amplia y exitosa localizada por los japoneses, la participación se comenzó a tomar en serio en la práctica. Hoy, el mismo Gorbachov(3) ha reconocido la necesidad de usar la participación como medio de flexibilizar la gestión de las organizaciones. Como veremos más adelante, la gerencia moderna es esencialmente participativa; esperamos demostrar en el presente artículo el por qué.

¿Qué es la participación?

En términos breves, la participación consiste en involucrar a los trabajadores y empleados en la toma de decisiones en la empresa. Tal participación puede ser directa, cuando la gente tiene acceso inmediato a la toma de decisiones o representativa (indirecta) cuando se le da la oportunidad a que elija personas que lo sustituyan en ella, la cual es una forma de participación delegada.

La participación tiene dos grados, por lo que en la práctica un ejecutivo puede escoger de un continuo la proporción en la cual será participativo, Tannenbaum, y Schmidt (4) fueron los primeros en advertir esto. La escala de la participación incluye los siguientes puntos:



El primer grado es la información, consiste en comunicar el tipo de decisión que se va a tomar y luego de tomada explicar en qué consiste y eventualmente se puede permitir una discusión acerca de su puesta en práctica. Es el nivel mínimo de participación que sigue a la negación absoluta de ella. El segundo grado es la consulta, en este caso, el ejecutivo permite que la gente proponga problemas, suministre información, analice la misma y ofrezca soluciones; pero la selección de la alternativa de solución que se debe aplicar corre a cargo del que dirige. El tercer grado de participación es la decisión por mayoría, en la cual la gente selecciona, por mayoría, la alternativa de solución adecuada; tiene un aspecto negativo: la minoría que no acepta tal alternativa puede adoptar una actitud negativa frente a la aplicación de la solución. El cuarto grado, el más alto, es la decisión por consenso, donde la decisión se toma por unanimidad (el caso común de la administración japonesa).

Niveles de participación

La participación también se puede clasificar de acuerdo con la jerarquía de contenido de la decisión que se toma, a este respecto podemos hablar de participación en problemas específicos de la labor desarrollada por el trabajador que es el caso particular de los círculos de calidad donde el grupo voluntario de trabajadores analiza y propone soluciones a problemas concretos de su área común de trabajo. El trabajador también puede intervenir en decisiones de área o de carácter funcional como en el caso de los comités o reuniones de área para discutir programas o planes seccionales. Un tercer nivel de participación es el acceso a las decisiones estratégicas, es decir, decisiones

1. Economista, Magister en Administración de Empresas. Profesor División Ciencias Administrativas, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

organizacionales, este es el caso de los modelos de congestión en Europa(5).

Formas de participación

Sashkin(6) propuso tres formas de participación: individualizada, grupal y organizativa. En la participación individualizada se permite a los trabajadores y empleados como individuos acceder a las decisiones, es muy importante para aquellas personas que no gustan de participar en grupo o que desbordan el pensamiento común (genios, por ejemplo). La participación grupal se otorga a conjuntos formales de personas en la empresa (grupos primarios, círculos de calidad, sistema de Likert, etc); requiere habilidades especiales por la necesidad que existe de la interacción con otros. La organizativa consiste en involucrar a la gente en los procesos de cambios organizativos; por ejemplo, introducir la sistematización mediante la participación de la gente discutiendo el diagnóstico interno, los cambios tecnológicos a nivel del entorno, obstáculos al cambio y desarrollo de una estrategia de aplicación. A estas formas propuestas por Sashkin podemos adicionar la participación comunitaria que busca vincular a las decisiones a actores masivos del entorno.

Beneficios de la participación

El hecho de que muchas empresas en el mundo hayan logrado desarrollarse por medio de la participación, significa que ella tiene sus beneficios. En efecto, la participación permite aprovechar los aportes de la gente, elevar el nivel de motivación y aumentar el grado de compromiso, lo cual se refleja en mayor efectividad gerencial, expresada en el logro de objetivos estratégicos, elevación del nivel de satisfacción y mayor identidad institucional.

La psicología moderna ha puesto al descubierto la gran riqueza del individuo. El hombre es un conjunto de factores intelectuales (inteligencia, imaginación, conocimiento y experiencia), afectivas (emotividad, habilidad para relacionarse y demás) y volitivas (energía, capacidad de decisión, tenacidad, etc.). Por ello, la organización debe aprovechar el potencial de aportes del hombre; hasta el obrero no calificado está en posibilidad de aportar. También le debemos a la psicología la develación de las necesidades que motivan la conducta humana. Maslow (7) descubrió que el hombre, además de las necesidades básicas, posee necesidades de relacionarse con los demás, de autoestima y de autorrealización y McLelland(8) descubrió la necesidad de logro. Pues bien, estas necesidades se pueden satisfacer cuando la organización utiliza gerencia participativa, elevando así los niveles de motivación de la entidad. Finalmente, el hecho de que a la gente se le tome en cuenta, sobre todo en la decisión por consenso, facilita la aplicación no sólo por el conocimiento que se adquiere del asunto en mente sino porque al estar

involucrada y compartir, la gente se siente obligada por sí misma a llevar la decisión a cabo, esto es, la autoridad formal se reemplaza por una autoridad natural.

Obstáculos a la participación

Existen muchos obstáculos para la participación en nuestro medio. En los años setenta, la participación en nuestro país era escasa, de grado bajo, nivel inferior (referentes a las relaciones laborales, ni siquiera en problemas puntuales) y de carácter representativo. Estos obstáculos pueden radicar en: la personalidad de los ejecutivos, la formación administrativa utilizada y la actitud del personal. El factor personalidad es muy importante, los ejecutivos con alto nivel de dominación, con sentimientos de inferioridad o inseguros tienden a evitar la participación; incluso, pueden racionalizar su posición acudiendo a expedientes como la inmadurez de la gente, falta de compromiso, incapacidad intelectual, etc. que son más efectos que causas de la escasa participación. Las formaciones administrativas rígidas, llenas de procedimientos inflexibles, con un número alto de niveles organizativos, controles *tête a tête*, crean fuerzas inerciales que impiden la participación. Finalmente la posición de los empleados es importante; el sindicato, por ejemplo, puede oponerse a la participación misma entre otras circunstancias.

Cómo lograr ser participativo

Anthony(9) propone tres vías para convertirse en un ejecutivo participativo: conocerse a sí mismo, a la organización y a sus colaboradores. El conocimiento de sí mismo es necesario para ahuyentar los temores y obtener seguridad en sí mismo que le permita a uno confiar en los demás, aparte de esto se requiere un entrenamiento conductual para aprender a escuchar y en relaciones interpersonales; el conocimiento de la organización es menester para definir los ajustes que es necesario hacer para que la participación se realice exitosamente y el conocimiento de los colaboradores, para concretar las áreas de formación y la estrategia de aplicación.

Cuando la gerencia participativa se va a poner en marcha en una escala grande, a manera de formación administrativa, se deben tomar las medidas corrientes en un cambio de este orden, así:

1. Comprometer al máximo dirigente

Sin este paso, la gerencia participativa es imposible, el director debe estar plenamente convencido de la bondad del sistema y estar dispuesto a adelantar un proyecto que durará más de cinco años para que madure. A este respecto las herramientas que se emplean son: capacitación del máximo ejecutivo y visitas a empresas que aplican exitosamente la gerencia participativa.

2. Comprometer a los niveles directivos

También es menester involucrar en el proceso a los niveles medios y bajos de dirección, esto se logra con entrenamiento y capacitación.

3. Prueba piloto

Ahora es conveniente arrancar la participación en el área que posea las mejores condiciones para su éxito. En páginas anteriores hemos presentado elementos que permiten evaluar tal área. Para la prueba piloto también es condición *sine qua non* entrenar al personal que se pretende involucrar.

4. Extensión

Luego se esparce el sistema por toda la institución.

La participación y la administración moderna

La participación es la constante de Plank de la administración moderna. En la tabla 1 se puede apreciar esto con claridad.

ción en grupos pequeños como un medio de mejorar la salud mental en nuestra sociedad industrial, frente a los métodos tradicionales de gestión. Esto significa que como los trabajadores de la salud buscan el bienestar social, el compromiso con la participación debe ir más allá de sus instituciones. Pero ello es imposible si en lo interior no aplicamos la participación, sólo la experiencia en la participación adentro nos autoriza a su defensa afuera.

1. Turbulencia ambiental

La teoría situacional ha planteado unas tesis que ponen en relación la formación administrativa con el nivel de turbulencia del entorno de la institución. Más específicamente Burns y Staker(11) y Lawrence y Lorsch(12) sostienen que cuando el entorno es turbulento, la formación administrativa debe ser orgánica. Siendo la gerencia participativa la más orgánica, podemos concluir que ella es eficaz para instituciones que tienen mucha turbulencia ambiental. Este es precisamente el caso de las organizaciones de salud. Truji-

Tabla 1
La participación en las diferentes formaciones administrativas

Formación administrativa	Forma de participación
Administración por objetivos	Relación interpersonal y grupal
Gestión de calidad total	Círculos de calidad, grupos de mejoramiento de la calidad y comité de calidad.
Gerencia de servicio al cliente	Grupos de mejoramiento
Justo a tiempo	Grupos de análisis y aplicación
Administración de velocidad	Grupos de análisis y aplicación

Una mirada a los modos modernos de administrar presentados nos lleva a la conclusión de que la participación, además de ser universal, está estratégicamente orientada. Así, en la gestión de calidad total, la organización busca un mayor espacio en su campo de acción por medio de una estrategia de diferenciación por calidad y la participación es un instrumento para orientar la conducta del personal en este sentido: aprovechar el potencial de la gente para fortalecerse estratégicamente. Además se nota un predominio de la participación en grupo, para la cual se aplican metodologías especiales que tienen que ver con los procesos de solución de problemas y de interacción humana en él.

La participación y las organizaciones de servicio de salud

El compromiso de las organizaciones de servicio de salud con la participación debe trascender los límites institucionales. Erick Fromm(10) propuso la participa-

ción(13) muestra con detalle cómo el entorno de estas instituciones es turbulento y Bennis y Nanus(14) describen una cantidad enorme de factores ambientales que nos permiten arribar a una conclusión similar.

2. Interdependencia en el trabajo

El hecho de que los trabajos que se adelantan en el área de salud requieran del concurso de diversos especialistas nos permite considerar la bondad del empleo de la gerencia participativa. En efecto, la participación en grupo puede redundar en una mayor coordinación y calidad mejor, con más eficiencia.

3. Orientación al usuario

Por su carácter, las instituciones de servicio de salud deben orientarse a satisfacer las necesidades de sus usuarios, ello implica investigar las necesidades de ellos, ajustar los servicios a los mismos y mantener relaciones estrechas con ellos. Pero ninguna organiza-

ción puede lograr esto sino es orientada a su personal; un empleado mal tratado por su jefe suele descargar su agresividad en el usuario. Ahora bien, la participación es el medio más apropiado para alcanzar esto.

4. Madurez del personal

Hersey y Blanchard(15) formularon la tesis de que cuando el grupo de dirigidos era maduro, esto es, tenía conocimiento, experiencia y disposición para el trabajo, se debía emplear un estilo de dirección democrático. Esto sucede debido a que con este estilo se pueden aprovechar aportes de personal y ellos están en condiciones de participar. Aquí vemos precisamente el caso de las organizaciones de salud: su personal es altamente maduro; entonces, no hay razón para desperdiciarlo.

5. Ausentismo y dificultades para controlar al personal altamente especializado

Estos dos fenómenos que se presentan con características especiales en este sector, probablemente tengan como una de sus causas un bajo nivel de compromiso e identificación con la institución. La administración participativa puede contribuir efectivamente a crear un compromiso que reemplace la autoridad formal.

Todos estos factores nos permiten reforzar lo que hemos dicho: que la participación casi que es un imperativo de la gerencia en el área de la salud.

Queremos cerrar este artículo narrando un caso de aplicación de gestión de calidad total en un hospital de E.U., comentado por Mariño(16) donde se refleja la participación aplicada en el sector salud con un sentido estratégico: mejorar la calidad del servicio. Se trata del Hospital Meriter de Wisconsin, el cual comenzó en 1984 a pensar en aplicar esta formación administrativa. En 1986, se conformó un comité directivo de la calidad compuesto por doce personas, vicepresidente y jefes de departamento del hospital. Este comité se dividió en tres subgrupos y cada uno asumió el papel de equipo de dirección en sendos grupos de mejoramiento que se crearon. En el otoño de 1986 se involucró a todos los líderes del sindicato. A final de 1987 el 70% de la organización había ya implantado el proceso de mejoramiento en su área.

Referencias

1. MAYO, Elton. *The social problems of an industrial civilization*. Boston, Harvard University, 1945.
2. MCGREGOR, Douglas. *El aspecto humano en las empresas*. México, Diana, 1979. p. 115.
3. GORBACHOV, Mijail. *Perestroika*. Bogotá, Oveja Negra, 1987.
4. TANNENBAUM.R. y SCHMIDT, W. *Cómo elegir un estilo de liderazgo*. Clásicos Harvard de la administración. Bogotá, Educar, 1986. T.II.
5. CHAUVEY, Daniel. *Autogestión*. París, Editions du Semil, 1970.
6. SASHKIN, Marshall. *A manager's guide to participative management*. New York, AMA. 1982.
7. MASLOW, Abraham. *A Theory of human motivation*. Physiological review, 50:370. 1943. Reimpreso en : The management process. CARROL jr, S. et al eds. New York, McMILLAN, 1973.
8. McLELLAND, David. *The achieving Society*. Princeton, Van Nostrand, 1961.
9. ANTHONY, William. *Gerencia participativa*. México, Fondo Educativo Interamericano, 1984.
10. FROMM, Erick. *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. México, Fondo de cultura económica, 1985. p. 265.
11. BURNS, T y STALKER, G.M. *The management innovations*. Londres, Tavistock, 1901.
12. LAWRENCE, P y LORSCH, J. *Organización y ambiente*. Barcelona, Labor, 1973.
13. TRUJILLO, Emiro. *La planificación estratégica en el sector salud*. En: Universidad Javeriana- FEI. I Taller internacional de economía en Salud. Bogotá.
14. BENIS, W y NANUS, B. *Líderes*. Bogotá, Norma, 1985. p. 109.
15. HERSEY, P.G. y BLANCHARD, K.H. *Lead Self: leader effectiveness and adaptability description*. San Diego, Center of leadership center, 1973.
- 16, Mariño, Hernando. *Gerencia de la calidad total*. Bogotá, Tercer mundo, 1989.