GERENTES QUE LIDERAN

OTRAS PUBLICACIONES DE MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

CORE, una herramienta para el análisis de costos e ingresos

Descentralización de la administración de programas de salud y planificación familiar
Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken y William Newbrander

Estrategias gerenciales para mejorar los servicios de planificación familiar: Un compendio de *Actualidad gerencial en planificación familiar*
Claire Bahamon, Alberto Rizo, Edgar Necochea, y Deirdre Wulf, editores

Extending Access to Health Care through Public-Private Partnerships: The PROSALUD Experience

FIMAT, La herramienta de evaluación de la administración financiera

La gestión del suministro de medicamentos: Selección, compra, distribución y utilización de productos farmacéuticos, 2da edición
en colaboración con la Organización Mundial de la Salud

Management Strategies for Improving Family Planning Services: *The Family Planning Manager* Compendium
Janice Miller and James A. Wolff, editors

Manual del administrador de planificación familiar: Técnicas para mejorar la gestión de programas
Alberto Rizo, Carlos Aramburú, Nancy Murray, y Deirdre Wulf, editores

Modernizing Health Institutions in Latin America
Héctor Colindres

MOST—Herramienta de administración y sustentabilidad organizacional: Una guía para usuarios y facilitadores, 2da edición

Planificación estratégica: Reflexiones sobre el proceso y la práctica
Sylvia Vriesendorp

GERENTES QUE LIDERAN

Un manual para mejorar los servicios de salud

MANAGEMENT SCIENCES *for* HEALTH
Cambridge, Massachusetts

© 2007 por Management Sciences for Health, Inc.
Todos los derechos reservados.

Los capacitadores y facilitadores pueden fotocopiar los ejercicios, herramientas, lineamientos, e instrucciones para los participantes sin permiso previo, solamente para un uso no comercial. Cualquier traducción, adaptación, o uso comercial de cualquier parte de este libro en cualquier forma o medio requiere del permiso escrito previo del editor.

Las marcas registradas o marcas de servicio utilizadas en este libro y en el CD-ROM, incluyendo Microsoft, Word y PowerPoint, son de propiedad exclusiva de Microsoft Corporation. *Gerentes que lideran* no es un producto de Microsoft Corporation, y no está respaldado por dicha firma.

Management Sciences for Health
784 Memorial Drive
Cambridge, MA 02139-4613 USA

Tel.: 617.250.9500
Fax: 617.250.9090
Sitio Web: www.msh.org

ISBN 978-0-913723-17-3

Diagramación y composición: Ceallaigh Reddy
Responsable del índice: Barbara K. Timmons
Foto de la tapa: Center for Communications Programs

El financiamiento para esta publicación fue provisto por la Oficina de Población y Salud Reproductiva, División de Salud Global de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos del Programa de liderazgo, gerencia y sustentabilidad, acuerdo cooperativo número GPO-A-00-05-00024-00. Las opiniones expresadas en el presente corresponden a los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de USAID.

Impreso en los Estados Unidos de Norteamérica en papel libre de ácido por Quebecor World con tinta de aceite vegetal.

♾ El papel utilizado en esta publicación cumple con los requisitos mínimos de la Norma Nacional Americana para las Ciencias de la Información—Permanencia del Papel para Materiales Impresos de Biblioteca, ANSI Z39.48-1992.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Gerentes que lideran : un manual para mejorar los servicios de salud.
p. cm.
Contiene una bibliografía anotada y un índice.
ISBN-13 : 978-0-913723-17-3 (papel alcalino)
1. Establecimientos de salud—Gerencia—Guías, manuales, etc.
2. Liderazgo—Guías, manuales, etc. 3. Gerencia de servicios de salud—Guías, manuales, etc. I. Management Sciences for Health (Organismo)

RA 971.M3463 2006
362.1'068—dc22

1 2 3 4 5 6 7 8 9 07 08 09 10 11

AUTORES

Joan Bragar Galer
Sylvia Vriesendorp
Alison Ellis

EDITORES

Janice Miller
Claire Bahamon
Barbara K. Timmons

CONTRIBUYENTES

Ann S. Buxbaum
Lourdes De la Peza
Joseph Dwyer
Michael J. Hall
Sallie Craig Huber
Sarah Johnson
Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken
Nicole B. Lubitz
Cary Perry
Gregory Rodway
Steve Sapirie
Karen Sherk
Barry D. Smith

JUNTA INTERNACIONAL DE REVISIÓN

Abdo Hassan Alswasy
Consultor de Obstetricia y Ginecología
Hospital Central de Kom Ombo
Kom Ombo Aswan, Egipto

Timothee Gandaho
Director Ejecutivo
Partners in Population and Development
Dhaka, Bangladesh

Clare Gibson-Giraud
Coach y Facilitadora de Liderazgo
Performance Plus Coaching
Bordeaux, France

Atanu Majumdar
Consultor de UNICEF
Kolkata, India

Morsy Mansour
Consultor en Desarrollo del Liderazgo
Cairo, Egipto

Luis Eduardo de Menezes Lima
Secretario Adjunto de Educación
Estado de Ceará
Fortaleza, Brasil

Zoonadi Joseph Ngwenya
Gerente del Programa en el País
Southern African AIDS Trust
Lusaka, Zambia

Lourdes Quintanilla
Consultora y Socia Principal
Cali-Des
Saltillo, México

Fenosoa Ratsimanetrimanana
Secretario Ejecutivo
National AIDS Council
Antananarivo, Madagascar

Irna Senekal
Coordinara del Diplomado en Salud
Fort Hare Institute for Government
Bisho, Sudáfrica

A la memoria del

Dr. Pape Syr Diagne

el difunto Director Ejecutivo del
Centro de Estudios para la Familia Africana
en Nairobi, Kenya

El Dr. Pape Syr era un líder visionario y apasionado
comprometido con el mejoramiento de la salud reproductiva.
Su mayor legado son los hombres y mujeres jóvenes
a quienes inspiró para que siguieran su ejemplo.

Índice

Figuras *viii*
Tablas *viii*
Ejemplos de países *viii*

Prólogo *ix*
Agradecimientos *xi*
Introducción *xiii*

CAPÍTULO 1 Liderazgo y gerencia para obtener resultados 1
CAPÍTULO 2 Cómo liderar equipos para encarar retos 21
CAPÍTULO 3 Cómo mejorar el clima de trabajo para fortalecer el desempeño 53
CAPÍTULO 4 Cómo subir la escalera del liderazgo 87
CAPÍTULO 5 Cómo reorientar el desempeño de papeles en el sistema de salud 123
CAPÍTULO 6 Cómo liderar el cambio para mejorar la salud 161

CAJA DE HERRAMIENTAS Recursos para apoyar a los gerentes que lideran 187

Bibliografía anotada *287*
Índice *303*

FIGURAS

FIGURA 1 Modelo de liderazgo y gerencia para obtener resultados 8
FIGURA 2 Marco conceptual de liderazgo y gerencia 14
FIGURA 3 Proceso integrado de liderazgo y gerencia 16
FIGURA 4 Modelo del reto 23
FIGURA 5 Factores a ser considerados al explorar el entorno 30
FIGURA 6 Modelo de hoja de trabajo del plan de acción 42
FIGURA 7 Recompensas de un clima de trabajo positivo 55
FIGURA 8 Causas y efectos del clima de trabajo 56
FIGURA 9 Del escenario al palco: Un cambio de perspectiva 90
FIGURA 10 Cómo cambiar el sistema de salud para cubrir las necesidades locales 126
FIGURA 11 Sectores del sistema de salud 127
FIGURA 12 Modelo de liderazgo y gerencia para obtener resultados 163

TABLAS

TABLA 1 Cambios del líder 3
TABLA 2 Competencias de liderazgo 18
TABLA 3 Cómo convertirse en un gerente que lidera 19
TABLA 4 Formato modelo del plan de acción 42
TABLA 5 Aprender con respecto al personal a su cargo 59
TABLA 6 Cambie de un lenguaje reactivo a un lenguaje proactivo 68
TABLA 7 Cómo distinguir el compromiso del cumplimiento 73
TABLA 8 Prácticas clave de liderazgo y gerencia para el gerente de primer nivel 96
TABLA 9 Prácticas clave de liderazgo y gerencia para el gerente de segundo nivel 102
TABLA 10 Prácticas clave de liderazgo y gerencia para el gerente de tercer nivel 109
TABLA 11 Prácticas clave de liderazgo y gerencia para el gerente de nivel superior 117
TABLA 12 Papeles que respaldan los servicios de salud eficaces a nivel local 128
TABLA 13 Cambios de enfoque a nivel del distrito 130
TABLA 14 Cambios de enfoque a nivel central 141
TABLA 15 Cambios de enfoque a nivel intermedio 150
TABLA 16 Cómo diferenciar entre lo rutinario y lo complejo 164
TABLA 17 Factores clave al liderar el cambio organizacional 167

EJEMPLOS DE PAÍSES

Mejorar la capacidad para responder a un reto: Ejemplo de Guinea 17
Liderar con una visión de lograr resultados: Ejemplo de Egipto 44
Cómo mejorar las relaciones de trabajo, el clima, y el desempeño del grupo: Ejemplo de Senegal 82
Cómo estimular la voluntad política para las iniciativas de salud locales: Ejemplos de países seleccionados 136
Cómo reorganizar un Ministerio de Salud para apoyar el desempeño de nuevos papeles: Ejemplo de Nicaragua 147
Cómo mejorar la moral y el flujo de recursos a través de las visitas a los distritos: Ejemplo de Sudáfrica 154
Cómo expandir los cambios en la forma de trabajar de los gerentes de servicios de salud: Ejemplos de países seleccionados 180

Prólogo

No cabe duda de que, en la actualidad, se han dado grandes avances en el sector salud. Ahora conocemos la forma de salvar millones de vidas y de reducir el número de enfermedades. Contamos, además, con personal altamente calificado en todos los ámbitos de la medicina y con redes de servicio cada vez más extensas y mejor dotadas. La inversión de recursos en la atención a la salud es un esfuerzo cada vez más costoso que implica destinar miles de millones de dólares en todos los países a este sector.

Pero es necesario que todos estos avances en los conocimientos y tecnologías que se han desarrollado en el campo de la medicina se complementen con un servicio y atención médica de alta calidad. Es innegable el esfuerzo que han realizado y siguen realizando muchos profesionales de la salud, especialmente del área de enfermería y medicina, quienes con limitados conocimientos y preparación médica han obtenido importantes resultados en sus servicios asistenciales.

Ésto ya no basta. Ahora es indispensable que los responsables de la administración de los servicios de la salud ejerzan su responsabilidad con verdadero liderazgo, lo cual requiere el fortalecimiento y desarrollo de conocimientos, habilidades, y competencias muy específicas. Ya no se debe aceptar el paradigma de que el mejor profesional, sea éste cirujano, internista, u otro especialista médico, sea también por este mismo hecho un excelente administrador. Para obtener más y mejores resultados en la atención a la salud se requiere capacidad de liderazgo y gerencia en los administradores de estos servicios.

Este libro está diseñado para que los responsables de la administración y de los programas de salud enfrenten con verdadero liderazgo los retos de su profesión; para que mejoren el clima de trabajo en sus instituciones a fin de logar un mejor desempeño del personal a su cargo; y para que construyan todos los cambios requeridos para lograr una mejor atención médica.

Este libro ofrece una variedad de valiosos, útiles, y probados enfoques y herramientas para que los directivos de los servicios de salud lleven a cabo una administración más eficiente. Por otra parte, será sin duda alguna, un gran apoyo para la labor de formación que llevan a cabo las escuelas de medicina y, entre ellas, la del Tecnológico de Monterrey.

Rafael Rangel Sostmann, Doctor en ingeniería
Rector del Tecnológico de Monterrey, México

Agradecimientos

Este manual está basado en 20 años de experiencia de trabajo con profesionales de salud alrededor del mundo en los sectores público, privado, y sin fines de lucro con miras a fortalecer el rendimiento de las organizaciones de salud y mejorar la salud de la población. Inicialmente el trabajo se concentró en mejorar la gestión de los programas de salud. Bajo el Programa de gerencia y liderazgo (M&L) financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Management Sciences for Health se ha estado concentrando en años recientes en las capacidades de gerencia y liderazgo de los gerentes y administradores –en todos los niveles del sistema de salud– con el fin de lograr mejoras significativas en los servicios de salud y mejores resultados en el campo de la salud.

Tomando como base nuestro trabajo previo en temas relativos a la gerencia, el manual cristaliza la experiencia colectiva con nuestros socios en lo que respecta a la aplicación de los conceptos y mejores prácticas de liderazgo y gerencia. El libro proporciona un vínculo entre dos tipos de experiencia. Por un lado se encuentran los renombrados líderes e investigadores cuyas ideas y enfoques proporcionaron la información sobre la cuál se basó nuestro trabajo. Por otro lado están los gerentes y administradores que prestan la atención sanitaria y deben utilizar estos enfoques de manera cotidiana para lograr resultados. En este manual, hemos tomado los mejores pensamientos sobre gerencia y liderazgo y los hemos aplicado a los desafíos que los gerentes de programas de salud deben encarar.

Este manual fue escrito por un equipo de autores y editores interdependientes que trabajaron en forma conjunta en todos los aspectos de la redacción, edición, y producción del libro. Cada uno de los miembros de este equipo aportó con una rica experiencia en liderazgo y gerencia, y todos ellos en su conjunto sintetizaron la experiencia colectiva de MSH así como la de nuestros socios alrededor del mundo. Estamos orgullosos de haber producido un resul-

tado que ninguna persona por sí sola hubiera podido lograr por cuenta propia y haber experimentado el poder del trabajo en equipo.

También nos hemos beneficiado de la amplia experiencia y el pensamiento crítico de los profesionales de salud alrededor del mundo que trabajan en diferentes niveles del sistema de salud –tanto a nivel urbano como rural así como en los sectores público y privado. Estamos en deuda con un gran número de gerentes de programas de salud que nos impartieron su experiencia y compartieron con nosotros sus desafíos y éxitos. Los ejemplos de los diversos países contenidos en este libro constituyen un testimonio del compromiso de todos ellos para encontrar nuevas maneras de encarar retos difíciles y liderar sus programas de salud tanto en la actualidad como en el futuro.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento especial a los miembros de la Junta Internacional de Revisión por sus revisiones detalladas y su disposición para compartir sus conocimientos y experiencia en gerencia y liderazgo de programas de salud. También deseamos hacer extensivo este agradecimiento a John Grove de los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades en Zambia, Benjamín Lozare del Centro de Programas de Comunicación de la Facultad de Salud Pública Bloomberg de Johns Hopkins University, y a Marc Luoma de Training Resources Group, Inc., por sus revisiones técnicas y acertados comentarios.

Estamos en deuda con todos los integrantes del personal de MSH quienes revisaron cuidadosamente los primeros borradores del manual y nos hicieron llegar sus comentarios así como los miembros del personal del Programa de gerencia y liderazgo, que aportaron a través de su trabajo diario con nuestras organizaciones asociadas alrededor del mundo. Sus contribuciones basadas en la experiencia práctica fueron invaluables y sirvieron para mejorar y depurar el contenido del libro. Agradecemos asimismo a Lourdes De la Peza por la revisión de la traducción al español y a Barbara Timmons, quién editó la edición en español. También nos gustaría agradecer a Ceallaigh Reddy, Kristyn Stem, y Sherry Cotaco por su ayuda en la producción y distribución de esta publicación, así como a Ruby Thind y Nina Breygin por la producción del CD-ROM que acompaña esta publicación. Christine Rogers estuvo a cargo de la producción de la edición en español.

Joseph Dwyer, Director del Programa de gerencia y liderazgo de Management Sciences for Health, proporcionó el liderazgo y un apoyo constante y decidido para destilar lo mejor de nuestra experiencia en este manual.

Finalmente, deseamos agradecer a Susan Wright, Funcionaria Técnica de USAID Asignada al Programa M&L, por su compromiso así como el aliento y apoyo brindados durante la elaboración de este manual. También agradecemos a Barbara Addy de USAID por proporcionarnos guía y experiencia para el manual. Apreciamos mucho la inversión continua de USAID destinada a mejorar la capacidad de gerencia y liderazgo de los programas de salud, de manera que los gerentes de organizaciones públicas, privadas, y sin fines de lucro alrededor del mundo puedan lograr su visión de brindar servicios de salud de calidad, accesibles, y sostenibles para todos.

Introducción

"No estamos creando líderes; estamos descubriendo las aptitudes de liderazgo de las personas y brindándoles la oportunidad para que las pongan en práctica."

Gerentes que lideran se inspiró en el trabajo que realizan los gerentes de servicios de salud alrededor del mundo que están en constante contacto con los clientes, gerentes que están realizando mejoras reales en el ámbito de la salud bajo las circunstancias más difíciles. Este manual constituye un tributo al trabajo que ellos realizan. No se hubiera podido escribir sin los conocimientos adquiridos gracias a su experiencia.

En todo el mundo, los gerentes y proveedores de servicios de salud encaran el reto de producir resultados en un entorno cada vez más complejo. La reforma del sector salud, las prioridades cambiantes de los donantes, los cambios en las necesidades de los clientes, y las nuevas tecnologías requieren que los gerentes y administradores de todos los niveles asuman responsabilidades que previamente eran asumidas solamente por el personal de nivel superior.

Además, el debilitamiento de los sistemas de salud debido a la pandemia del SIDA y a las nuevas enfermedades emergentes ha acelerado la necesidad de aprender nuevas modalidades de liderazgo y gerencia para obtener resultados. A través de un mejor liderazgo, gerencia, y trabajo en equipo, los gerentes de las organizaciones públicas, privadas, y no gubernamentales pueden encarar estos retos con mayor confianza y liderar a sus equipos con el fin de realizar cambios significativos en el ámbito de la salud.

Gerentes que lideran es una publicación diseñada para ayudar a todos los gerentes a aprovechar sus habilidades naturales para liderar a otras personas con el fin de alcanzar metas y lograr resultados. Está destinada a aquellos gerentes que desean aprender cómo crear una visión compartida de un futuro mejor así como movilizar personas, equipos, y organizaciones enteras con el objeto de marcar una diferencia. El manual no separa a los líderes de los gerentes. Está dirigido a los gerentes que lideran, a cualquier nivel. Este enfoque está basado en la creencia que las mejoras en la atención son logradas por gerentes que lideran y administran bien.

El enfoque de este manual se basa en estos principios fundamentales:

- **Enfocarse en los resultados en el ámbito de la salud.** Una buena gerencia y liderazgo dan como resultado mejoras medibles en los servicios de salud así como en los resultados. Solamente al enfocar los retos organizacionales reales los gerentes pueden desarrollar su habilidad para liderar.
- **Practicar el liderazgo a todos los niveles.** Un buen liderazgo y gerencia pueden, y deben, ser practicados en cada uno de los niveles de una organización. Al trabajar con sus equipos, los gerentes de todos los niveles –desde las postas sanitarias hasta las instituciones nacionales– pueden encarar retos y lograr resultados.
- **Usted puede aprender a liderar.** Las prácticas de liderazgo mejoran a través de un proceso de encarar retos y recibir retroalimentación y apoyo. Al utilizar este proceso, los gerentes desarrollan las habilidades de liderazgo del personal a su cargo.
- **El liderazgo se aprende a lo largo del tiempo.** Llegar a ser un gerente que lidera es un proceso que evoluciona con el transcurso del tiempo. Este proceso funciona mejor cuando la organización lo hace suyo y asume los retos organizacionales.
- **Mantener el avance a través de los sistemas gerenciales.** Las ganancias logradas en términos de los resultados en el ámbito de la salud pueden mantenerse solamente mediante la integración de las prácticas de liderazgo y gerencia al interior de los sistemas y procesos rutinarios de una organización.

Ahora más que nunca, el liderazgo eficaz, conjuntamente con una buena gerencia, es crucial para las organizaciones de salud. Este manual proporciona a los gerentes lineamientos y enfoques prácticos para liderar equipos con el fin de identificar y encontrar soluciones a los retos. El personal de cualquier nivel del sistema de salud puede emplear estos conceptos para mejorar sus habilidades para liderar y administrar bien. Lo invitamos a invertir en el desarrollo de gerentes que lideran en todos los niveles de su organización.

CÓMO ESTÁ ORGANIZADO ESTE MANUAL

El manual incluye seis capítulos, una caja de herramientas, una bibliografía, y un CD-ROM con recursos adicionales. Cada capítulo presenta temas claves que deben encarar los gerentes en la actualidad, asesoría práctica referente a cómo implementar las prácticas de liderazgo y gerencia para encarar los retos en el ámbito de la atención, preguntas para la reflexión, y ejemplos de la

vida real que ilustran el papel que desempeñan el liderazgo y la gerencia en el mejoramiento de la salud.

Capítulo l: Liderazgo y gerencia para obtener resultados. Trata sobre las relaciones entre un liderazgo fuerte y una gerencia sólida y las mejoras en los servicios de salud y los resultados. Introduce el Marco conceptual de liderazgo y gerencia: las prácticas básicas que permiten que los grupos de trabajo y las organizaciones encaren retos y logren resultados. La experiencia en la aplicación de este marco conceptual para desarrollar gerentes que lideran constituye la columna vertebral de este manual. Este capítulo también elabora sobre los "cambios del líder", o los cambios en la manera de pensar, que los gerentes deben efectuar con la finalidad de aprender y asumir los nuevos enfoques de liderazgo y gerencia con respecto a sus equipos que darán como resultado mejoras significativas en la salud.

Capítulo 2: Cómo liderar equipos para encarar retos. Presenta el Modelo del reto, un proceso que ayuda a los gerentes a trabajar con sus equipos con el fin de encarar un reto a la vez para salvar los obstáculos con el objeto de lograr resultados. El Modelo del reto proporciona un enfoque sistemático para crear una visión compartida del futuro y ayudar a los equipos a identificar un reto y un resultado deseable y medible. El proceso los lleva a evaluar factores tanto en el entorno externo como interno que están relacionados con el resultado deseado, así como a planificar e implementar acciones prioritarias para encarar las causas fundamentales de estos obstáculos. Los equipos pueden aplicar este proceso de manera repetitiva para encarar cada nuevo reto.

Capítulo 3: Cómo mejorar el clima de trabajo para fortalecer el desempeño. Analiza los factores críticos del entorno de trabajo que fortalecen o debilitan la motivación y el desempeño. El capítulo identifica las recompensas de un clima de trabajo positivo y ayuda a los gerentes a reconocer su papel en lo que respecta a ejercer influencia sobre el clima de trabajo y, por lo tanto, la motivación y desempeño del personal a su cargo. El capítulo también proporciona una herramienta para evaluar el clima de trabajo de un grupo de trabajo y el desarrollo de un plan para mejorarlo.

Capítulo 4: Cómo subir la escalera del liderazgo. Examina las cuatro transiciones que los gerentes deben realizar a medida que son ascendidos a cargos de mayor jerarquía. Cada transición requiere de un cambio de perspectiva, del alcance de la responsabilidad, de las prioridades, de los tipos de relaciones, y del horizonte de tiempo. El hecho de ser competente a un nivel no significa que uno posea la competencia requerida para el siguiente nivel. Por el contrario, cada nivel superior requiere de nuevas aptitudes y actitudes, y por ende de un aprendizaje continuo. El capítulo también presenta el concepto de crear un "canal" a través del cuál los líderes fluyen a medida que los gerentes de cada nivel preparan a sus sucesores, asegurando así las transiciones exitosas de liderazgo a través de toda la organización.

Capítulo 5: Cómo reorientar el desempeño de papeles en el sistema de salud. Trata sobre los retos asociados con la descentralización y la reforma

del sector salud con respecto a los nuevos papeles y responsabilidades en los diferentes niveles del sistema de salud. El capítulo explica cómo estos cambios afectan el papel que desempeñan los gerentes y las capacidades que requieren para desempeñarse de manera eficaz en los distintos niveles del sistema de salud. Subraya el cambio que se necesita realizar a nivel central pasando de un papel de control a uno de servicio, el cambio para el gerente de nivel medio responsable de la implementación al papel de planificador, y la importancia de convertirse en un gerente facultado si está trabajando a nivel local.

Capítulo 6: Cómo liderar el cambio para mejorar la salud. Explora lo que se requiere para liderar los esfuerzos de cambio exitosos –ya sea que el cambio esté relacionado con las prácticas clínicas o gerenciales, los cambios en la estructura o los sistemas, o los cambios en las políticas o estrategias nacionales u organizacionales. Resume los ocho factores clave del éxito en cualquier iniciativa de cambio y asesora a los gerentes con respecto a cómo trabajar con las respuestas de la gente al cambio. El capítulo refuerza la importancia de los sistemas gerenciales fuertes y la adaptación de estos sistemas para apoyar los nuevos enfoques y prácticas. Concluye con una discusión acerca de cómo coordinar con los actores clave con el fin de aumentar progresivamente las prácticas exitosas tanto dentro como fuera de una organización.

Caja de herramientas: Recursos para apoyar a los gerentes que lideran. Proporciona herramientas probadas en el campo, ejercicios y lineamientos para apoyar a los gerentes con el fin de que desarrollen sus propias aptitudes de liderazgo y gerencia así como las de los demás. Cada herramienta o ejercicio incluye las instrucciones y el material de distribución para que pueda ser empleado inmediatamente en grupos pequeños o grandes.

Bibliografía anotada. Proporciona referencias a los materiales que dieron forma a nuestro pensamiento y que se utilizaron para elaborar este manual, así como recursos adicionales recomendados sobre liderazgo y gerencia.

CD-ROM del manual. Un recurso amplio para gerentes y facilitadores. Incluye la totalidad del manual y la caja de herramientas, así como numerosas herramientas adicionales y los números previamente publicados de la revista trimestral de MSH, *Actualidad Gerencial,* referentes a los temas de gestión de la salud a nivel internacional. También contiene vínculos con las guías del programa, los manuales de evaluación, y las notas de los facilitadores. Todos estos materiales pueden ser descargados e impresos para ser leídos y utilizados con el fin de capacitar al personal.

CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

Ya sea que usted esté supervisando equipos en clínicas rurales o que trabaje en el Ministerio de Salud o en una organización privada, puede utilizar este manual para desarrollar las capacidades de liderazgo y gerencia del personal a su cargo y ser un mejor líder y gerente. El manual está diseñado de manera

que usted pueda utilizar las secciones que se aplican a sus necesidades, sin tener que leer el libro en su integridad.

Al aplicar los conceptos y principios presentados en este manual usted podrá ver los resultados. Su programa y organización estarán en mejores condiciones de adaptarse al cambio, los gerentes liderarán a sus equipos de manera más efectiva y aumentarán su productividad, y los clientes se beneficiarán de servicios de mejor calidad y de una mejor salud. Nuestra esperanza es que al convertirse en un gerente que lidera, usted se dé cuenta de las recompensas y logros descritos tan apropiadamente en el "Tao del liderazgo":

Ve donde está la gente
Vive entre ellos
Quiérelos
Aprende de ellos
Empieza con lo que ellos tienen
Construye sobre lo que ellos saben.

Pero, de los mejores líderes
Cuando su tarea está cumplida
Su trabajo terminado
Toda la gente comenta
¡Nosotros mismos lo hemos hecho!

– Lao Tzu, *Tao Te Ching*

1 Liderazgo y gerencia para obtener resultados

"El nuevo liderazgo no será provisto por una elite que 'se haga cargo' sino que surgirá de la capacidad que se encuentra al interior de cada persona. Será un liderazgo que no presumirá de tener todas las respuestas, sino un liderazgo que busque empoderar a otros."

—ANNABEL BEEREL
LEADERSHIP THROUGH STRATEGIC PLANNING

Cuando usted lidera adopta una postura para crear un futuro mejor. Sus acciones demuestran que a usted le importa quién es y qué es lo que se ha comprometido a lograr. Debe estar claro con respecto a lo que es importante para usted –lo que está dispuesto a arriesgar para lograr resultados duraderos.

La primera pregunta que debe responder es: ¿Qué es lo que realmente le importa? ¿Qué desea crear –para sí mismo, su familia, su comunidad, su organización y su país? Cuando vislumbra un futuro mejor y comienza a comunicar esa visión a otras personas, usted da el primer paso en una travesía de liderazgo.

Liderar es dar un paso al frente, moverse frecuentemente en territorio desconocido y correr riesgos. No existen mapas para esta travesía, pero existen prácticas y valores probados y verdaderos que lo pueden guiar a lo largo del camino y a pesar de que la ruta constituye un reto, existen muchas recompensas y grandes alegrías al crear con los demás un futuro mejor.

Este capítulo ofrece un punto de partida para convertirse en un gerente que lidera. Ya sea que usted se desempeñe como un gerente de alta jerarquía o que sea nuevo en la planta gerencial, este capítulo le proporcionará una perspectiva general de los elementos básicos que usted requerirá para su travesía elaborando con respecto a los siguientes temas:

- la actitud mental y los valores de una persona que lidera;
- las prácticas de liderazgo y gerencia que producen resultados;
- las competencias de liderazgo que empoderan e inspiran a otros a alcanzar su potencial y lograr un impacto sobre la salud.

Observación de su actitud mental y sus valores

"Si usted tiene en mente liderar, invierta por lo menos 40 por ciento de su tiempo en manejar su ética, su carácter, sus principios, su propósito, su motivación y su conducta."

—DEE HOCK
EN WALDROP, "DEE HOCK ON MANAGEMENT"

Se requiere de dedicación a una visión así como la organización de gente motivada, para lograr los resultados que usted vislumbra para su comunidad. Crear el futuro con el cuál sueña, depende mucho menos de la autoridad que del compromiso.

Los líderes están comprometidos con la consecución de una visión

Para tener una mejor idea de lo que es el liderazgo, piense en un líder que usted respete y conozca personalmente, alguien que lo inspire. Esta persona puede ser uno de sus padres, un maestro, una figura política, un líder religioso, un supervisor, o un amigo. ¿Qué tipo de persona es? ¿Cómo ve el mundo y qué es lo que valora? ¿Como trata ese líder a otras personas?

Las personas son atraídas hacia los líderes, debido a lo que son y a la forma en la que se relacionan con los demás. Ellos ayudan a las personas a pensar en cosas más importantes que las que habían considerado anteriormente. Alientan a la gente a asumir retos que anteriormente jamás hubieran pensado lograr y los apoyan en sus esfuerzos por seguir adelante.

Para explorar sus pensamientos y generar una discusión referente al liderazgo, usted puede utilizar el ejercicio titulado "Comprender las prácticas de liderazgo y gerencia" en la caja de herramientas de este manual.

CAMBIE SU ACTITUD MENTAL

Para convertirse en un gerente que lidera, usted debe cambiar gradualmente su actitud mental hasta verse a sí mismo como un individuo que moviliza y empodera a otros para crear el futuro. Para cambiar su actitud mental, es crucial que esté familiarizado con sus valores, ya que éstos influirán sobre el tipo de futuro que usted puede crear y lo guiarán y sostendrán durante toda su travesía.

Examine sus creencias y suposiciones

Una actitud mental es la forma habitual de interpretar y responder a diversas situaciones. Las suposiciones y creencias de la gente acerca del mundo afectan sus acciones. Para adoptar una postura y encarar un reto, es posible que usted deba cambiar la forma en la que ve una situación, en qué concentra su atención, qué es lo que valora, y posteriormente lo que hace.

Lo que usted piensa del mundo determina su manera de actuar. Si usted cree realmente que la gente tiene algo que aportar, entonces las herramientas y técnicas de este libro le ayudarán a alentar la participación y el aprendizaje compartido. Es la fe y la creencia que usted tiene en el valor de los aportes

y la participación de otras personas lo que más importa; las herramientas y las técnicas se construyen y se apoyan en esta creencia y en su esfuerzo para producir mejores resultados.

Con un cambio en la actitud mental, estas herramientas y técnicas pueden ser aplicadas con muy buenos resultados –motivando a los grupos a pensar en cosas más grandes de lo que hubieran hecho anteriormente, alentándolos a asumir retos que antes creían que no podían lograr así como a pensar y trabajar creativamente de manera conjunta para lograr nuevas metas. Estos cambios de actitud mental se denominan cambios del líder y son fundamentales para un liderazgo efectivo (ver la Tabla 1).

De Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud.
Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

TABLA 1 Cambios del líder

Cambiar la perspectiva de . . .	A . . .
El heroísmo individual	Acciones basadas en la colaboración
La desesperación y el cinismo	La esperanza y la posibilidad
Culpar a otros por los problemas	Asumir la responsabilidad de los retos
Actividades dispersas, desconectadas	Acciones interconectadas y con un propósito
El ensimismamiento	La generosidad y la preocupación por el bien común

Trabaje de una manera basada en la colaboración

Cada uno de estos cinco cambios del líder representa una serie de cambios en la perspectiva, que ocurren cuando uno profundiza en la comprensión de sí mismo, de los demás y del entorno. Estos cambios le ayudan a alejarse gradualmente de:

- el trabajo basado en acciones heroicas que usted adopta por cuenta propia, a acciones basadas en la colaboración, que se construyen sobre la fortaleza de los grupos para poder lograr resultados sostenibles;
- un estado de desesperación o cinismo, en el que sólo ve problemas y obstáculos invencibles, a un estado de esperanza y sueños, en el que se ven posibilidades de lograr que las cosas mejoren;
- una tendencia a culpar a otros por los problemas o fracasos, en lugar de tomar la iniciativa, asumir los retos, y trabajar en forma conjunta para hacer algo al respecto;
- días frenéticos llenos de actividades no relacionadas que se llevan a cabo por interés propio, a trabajar con un propósito en mente con miras a lograr resultados significativos;

- preocupación consigo mismo y la forma de satisfacer sus propias necesidades, a un estado en el que pueda servir generosa y compasivamente a un bien mayor e inspirar a otros a hacer lo mismo.

Busque apoyo para realizar sus propios cambios

Estos cambios no son fáciles de lograr o sustentar, debido a que sus propios hábitos, necesidades, y preocupaciones pueden interferir en cualquier momento. Pero si usted está conciente de estos cambios, puede corregirse a sí mismo cuando note que está ocupando su tiempo de manera improductiva, o que está siendo empujado hacia un estado de desesperación. Usted puede frenarse cuando sienta la necesidad de culpar a otros o cuando sus propias necesidades interfieran con su preocupación de lograr un bien mayor. Si usted tiene aliados que también están haciendo estos cambios, ellos le pueden recordar cuando usted titubee.

REFLEXIONE SOBRE LOS VALORES PERSONALES

Los valores personales fortalecen y anclan su liderazgo. Cuando usted examina sus valores, se da cuenta de que éstos guían las opciones que escoge para servir al personal, a sus clientes, y a sus socios. Cuando usted sabe cuáles son sus valores, puede comunicarlos a otras personas así como referirse a los mismos cuando tiene que elegir opciones difíciles.

El liderazgo positivo trae consigo credibilidad y respeto

Los valores influyen sobre la manera en la que usted lidera. Existe un componente ético muy fuerte en el liderazgo positivo que está ausente del liderazgo negativo. Por ejemplo, usted puede mantenerse como líder si muestra preocupación por el bien común, en tanto que el liderazgo negativo se sustenta en el miedo de la gente, utiliza la recompensa y el castigo, y depende de la inclusión de algunas personas y la exclusión de otras.

Los gerentes que demuestran valores positivos se ganan el respeto del personal a su cargo. Usted adquiere credibilidad ante los demás cuando emplea palabras positivas conjuntamente con acciones positivas. Usted puede atraer con mayor facilidad a otras personas y compartir sus sueños con respecto al futuro si sus acciones se adecuan a las cualidades personales que son valoradas a nivel universal:

Integridad y compromiso. La gente respeta a los líderes por su ética y compromiso personal. Cuando usted es honesto y ético, adquiere credibilidad ante otros individuos que valoran la integridad. Si usted cree firmemente en lograr un bien mayor, puede evitar las tentaciones que a menudo vienen de la mano con el poder. Y cuando usted se dedica a lograr una meta, atrae a otras personas que tienen un compromiso similar para que trabajen con usted con miras a crear un futuro mejor. Por ejemplo, cuando los líderes más importantes apoyan las campañas nacionales del VIH/SIDA –como hizo el Presidente Yoweri Museveni de Uganda en 1990– otros seguirán su ejemplo.

Respeto y confianza. Respetar a otros significa estar dispuesto a escuchar sus puntos de vista y sus necesidades. El respeto construye confianza con el

transcurso del tiempo; y la confianza constituye el cimiento para desarrollar relaciones productivas. Cuando usted lidera, nutre relaciones de trabajo respetuosas con sus subordinados, colegas y superiores. Crea nuevas conexiones para ampliar su propia red y mejorar las relaciones problemáticas existentes.

La perseverancia es esencial –no se rinda jamás

Coraje para correr riesgos calculados. Una tarea que tienen los líderes es dar el ejemplo sobre la mejor manera de correr riesgos calculados que no pongan en peligro a la organización, a su misión, o a las personas en general. Las personas que lideran no se rinden si se tropiezan y caen. Se levantan, se sacuden el polvo, y encuentran el coraje para volver a asumir sus funciones. Gracias a su persistencia, nunca pierden de vista el futuro positivo que están tratando de crear. Cuando usted crea redes de relaciones basadas en la confianza, encuentra el apoyo y coraje para correr los riesgos necesarios, tomar decisiones difíciles y encarar las críticas o los fracasos del personal. Por ejemplo, usted debe alentar a otros a correr riesgos también.

Apertura para el aprendizaje. Los buenos líderes están abiertos al aprendizaje e inspiran a otros a hacer lo mismo. Cuando usted tiene una mente abierta, está deseoso de adquirir mayores conocimientos e información, reconoce nuevas oportunidades, encuentra la manera de encarar los obstáculos, e inicia con otros procesos de aprendizaje. Esta apertura al aprendizaje lo prepara para hacer frente a la realidad cambiante.

Sus esfuerzos para ser líder requerirán de desarrollo personal continuo a lo largo de su vida. Sin embargo la actitud mental y los valores que usted cultive sostendrán todo lo que hace para liderar a otros. Usted puede liderar y administrar mejor cuando comprende el poder del buen liderazgo y de la buena gerencia.

Aplicación de las prácticas de liderazgo y gerencia

"El liderazgo es diferente de la gerencia. . . . Son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son necesarios para lograr el éxito en un entorno cada vez más complejo y volátil."

—JOHN KOTTER
"WHAT LEADERS REALLY DO"

Cuando usted lidera y administra bien, puede lograr esas comunidades saludables con las que usted sueña. ¿Cuál es la diferencia entre el liderazgo y la gerencia? Cuando usted administra bien, se asegura que los procesos y los procedimientos, el personal, y otros recursos sean utilizados de una manera eficiente y efectiva. La gerencia desarrolla operaciones confiables que le sirven al personal en sus esfuerzos para alcanzar sus metas. Como resultado de ello, su organización puede cumplir de manera consistente lo que está tratando de hacer.

Reflexiones sobre los valores del liderazgo

Las siguientes reflexiones sobre los atributos claves de los gerentes que lideran fueron obtenidas de los participantes de los programas de desarrollo del liderazgo ofrecidos por MSH, así como de otras discusiones con los gerentes de programas de salud en varios países alrededor del mundo.

Integridad y compromiso. "En primer lugar, debo ser honesto con la institución. Debo ser muy bueno, conocer todas mis limitaciones, los abusos de autoridad. . . . También es importante valorar lo que uno tiene a su alrededor. La riqueza que le rodea es como el oro, y se puede perder si uno no sabe cómo manejarla."

"El liderazgo positivo . . . se convierte en negativo cuando a uno le falta la ética y la integridad. Cuando los líderes incurren en el nepotismo, desarrollan intereses que entran en conflicto con la administración, los procedimientos, y los sistemas de adquisiciones, y practican un trato desigual a nivel de los miembros del equipo. Esto se torna en un liderazgo negativo aún cuando haga correctamente todas las otras cosas."

Respeto y confianza. "Aprendí a ser un poco más cálido. . . . Aprendí a ser respetuoso. Hay un dicho muy popular que dice 'Respetos guardan respetos.' . . . Me ha servido mucho en todo lo que hice."

"Yo creo que al adoptar una actitud de apertura y escuchar los puntos de vista de los demás, a tiempo de demostrar un alto nivel de profesionalismo, a la postre promueven la fe y la confianza en el servicio que uno presta, así como en el profesional en sí."

Coraje para correr riesgos. "Él les ayuda a seguir adelante . . . no exactamente de acuerdo con las reglas, pero tampoco de manera incorrecta. . . . Él comprende donde está la raya y cuándo se ha pasado de esa raya. Él los alienta a pasarla y avanzar un poquito más adelante. . . . "

Aprendizaje continuo. "Ella reconoce que no lo sabe todo, y a menudo busca información y asesoría."

"Él siempre trata de averiguar algo conversando con la gente, ingresando a la red de manera informal, enterándose de lo que está pasando a su alrededor, llamando a las personas a la oficina, charlando con la gente de manera individual o en grupos."

Cuando usted lidera bien, empodera a otros para que encaren los retos con miras a crear el futuro que todos vislumbran. Usted les ayuda a salvar los obstáculos que les impiden alcanzar los resultados deseados y los alienta a adaptarse a las condiciones cambiantes. Liderar es particularmente importante en épocas de crisis, ya que empodera y alinea a la gente con el fin de avanzar a pesar de los contratiempos.

El liderazgo y la gerencia aportan diferentes cosas

Liderazgo significa empoderar a otros para encarar retos y lograr resultados bajo condiciones complejas.

Gerencia significa organizar las partes internas de la organización para implementar sistemas y coordinar recursos con el fin de lograr un desempeño confiable.

Para mejorar sus habilidades de liderazgo, así como de gerencia con miras a obtener resultados, usted necesita:

- empoderar tanto a usted mismo como a otras personas para encarar retos;
- vincular el liderazgo y la gerencia a resultados positivos;
- fortalecer sus prácticas de liderazgo y gerencia;
- ser hábil para utilizar las prácticas de liderazgo y gerencia de la Figura 1 e integrarlas a su trabajo cotidiano.

EMPODERE TANTO A USTED MISMO COMO A OTRAS PERSONAS

Para construir comunidades saludables se necesita involucrar a otros: a su personal, al departamento, a la organización, a la comunidad, y a los socios de la organización. Usted puede empoderar a usted mismo y a los demás para encarar distintos tipos de retos, incluyendo obstáculos organizacionales, grupales, y personales. Por ejemplo, es posible que usted y el personal a su cargo necesiten mejorar los servicios a pesar de la reducción del financiamiento de los donantes o aumentar las consultas en la clínica a pesar de la escasez de suministros y los rumores persistentes que mantienen alejados a los pacientes. Es posible que usted necesite obtener apoyo de un supervisor al que aparentemente es difícil llegar. Cuando usted acepta un reto e inspira a otros a trabajar con usted, todos ustedes asumen la responsabilidad de encararlo.

Alimentar los sueños de la gente libera su energía

A través de un buen liderazgo, usted puede encontrar la manera de liberar la energía de las personas para lograr resultados. Cuando la gente entra en contacto con sus aspiraciones, encuentra esa fuente de energía. Usted puede ayudarles a conectar las esperanzas que tienen para sus familias y comunidades con su trabajo y las metas de la organización. Cuando usted inspira al personal y a sus socios a ver cómo contribuyen a la consecución de un bien mayor, ellos valorarán sus roles y encontrarán fortaleza para salvar los

obstáculos y romper las barreras existentes desde hace mucho tiempo para lograr los resultados deseados.

> Una enfermera de una clínica que participó en un programa de liderazgo en Egipto tenía un sueño de que todas las mujeres de su pueblo tuvieran acceso a la planificación familiar. Ella se preocupaba mucho por esta situación. Convocó a sus colegas alrededor de esta visión y todas juntas lograron mejorar la calidad y ampliar la cantidad de sus servicios de planificación familiar.

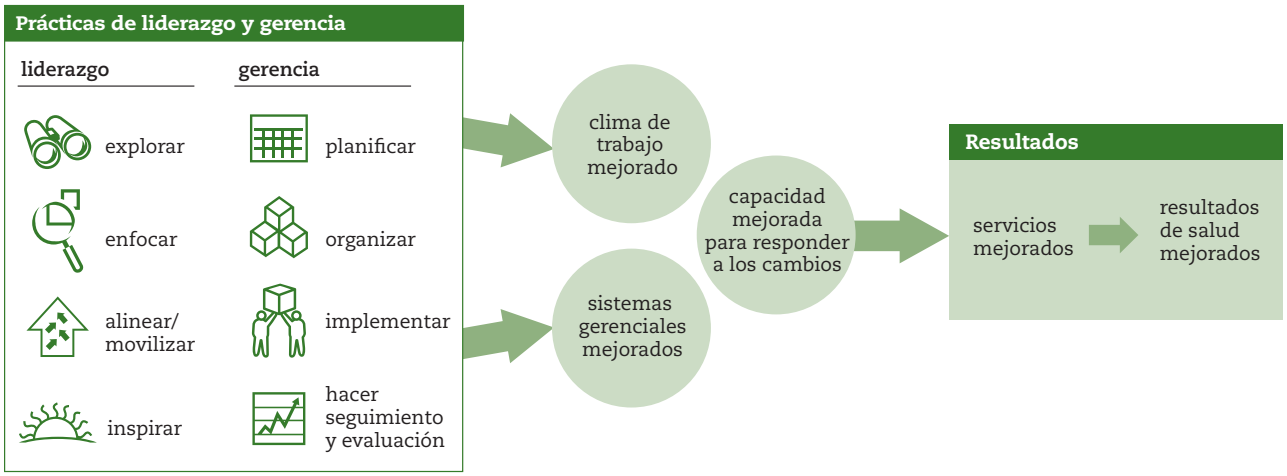
El capítulo 2 trata sobre cómo puede usted trabajar con su equipo para crear una visión, encarar un reto, y elaborar un plan para lograr resultados.

VINCULE EL LIDERAZGO Y LA GERENCIA A RESULTADOS POSITIVOS

Conecte sus actividades con las prioridades de salud

Usted puede comenzar todas sus actividades de liderazgo y gerencia con "el final en la mente", es decir, con los resultados que justifiquen la existencia de su organización (Covey 2004). No importa si usted es el ministro de salud o el director de un puesto de salud rural, su trabajo es mejorar la salud de las personas a las que su organización sirve. Si la estrategia nacional de salud de su país contiene prioridades estratégicas de salud, usted debería vincular su visión a estas prioridades estratégicas. Cuando usted conecta todo lo que hace con esas prioridades, no malgasta su tiempo en actividades que desvían su energía de los resultados finales. El Modelo de liderazgo y gerencia para obtener resultados muestra el vínculo entre las prácticas de liderazgo y gerencia y las mejoras a los resultados de salud.

FIGURA 1 Modelo de liderazgo y gerencia para obtener resultados



Cuando se aplican las buenas prácticas de liderazgo y gerencia de manera consistente, éstas fortalecen la capacidad organizacional y dan como resultado servicios de alta calidad y un mejoramiento continuo de la salud.

De Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

Prácticas de liderazgo y gerencia. Los gerentes que lideran bien utilizan todas las prácticas de liderazgo y gerencia detalladas en la lista de la Figura 1. Aplicar estas ocho prácticas de manera consistente fortalece la capacidad organizacional, mejora los servicios de salud, y, en última instancia, mejora de forma duradera la salud de las personas. Para una descripción detallada de las prácticas de liderazgo y gerencia, ver el Marco conceptual de liderazgo y gerencia (Figura 2).

En la parte central de la figura, los tres círculos representan los componentes esenciales de las organizaciones fuertes y que funcionan bien. Si usted examina las intervenciones y programas de salud pública exitosos, encontrará que las organizaciones han prestado atención a la importancia de contar con un clima de trabajo positivo, sistemas gerenciales sólidos que fueron utilizados consistentemente, y la habilidad para responder al cambio.

Escoja servicios que mejoren los resultados de salud

Resultados. Construir la capacidad de una organización para encarar retos contribuye al logro de resultados –mejores servicios que a su vez mejoran los resultados en el ámbito de la salud. Por ejemplo, un gerente administra clínicas de salud materna y planificación familiar. La mortalidad infantil es elevada y la malaria es un problema importante en su área.

Cuando piense en esta situación, pregúntese:

- ¿Cuáles serían algunos resultados de salud sobre los que el grupo de trabajo o la organización podrían ejercer influencia? Algunos ejemplos incluyen: disminución de la mortalidad infantil a raíz de la malaria, o acceso a y utilización de servicios de planificación familiar de alta calidad por todas las mujeres que ya no quieren tener más familia o que desean espaciar sus embarazos. Después de realizar algunas consultas, la gerente determina que en su situación, ella debería enfocar en prevenir las muertes infantiles ocasionadas por la malaria.
- ¿Qué servicios podría implementar o mejorar este equipo que contribuirían a lograr este resultado? La gerente y su equipo deciden distribuir cupones que las madres pueden canjear en los almacenes minoristas por mosquiteros tratados con insecticida a un precio con descuento. Los mosquiteros tratados con insecticida repelen y matan a los mosquitos.
- ¿Qué cambios en la capacidad organizacional llevarían al logro del resultado seleccionado? La gerente debería modificar su sistema gerencial de manera que el personal pueda distribuir los cupones para los mosquiteros a todas las mujeres embarazadas y madres de familia. Después de capacitar al personal a su cargo para que informe a las clientes acerca de las ventajas de emplear los mosquiteros y la necesidad de reemplazar los mosquiteros cada seis meses, ella debería verificar para asegurarse que el sistema gerencial pueda controlar y dar seguimiento de estas recomendaciones. También

debería mantener buenas relaciones con el personal para alentarlos a comprometerse con este trabajo adicional (clima de trabajo positivo), además de establecer una sociedad (parte de la capacidad de cambio) con los almacenes que venden los mosquiteros y elaborar el formulario del cupón con los propietarios de los almacenes que están dispuestos a aceptarlos.

Componentes esenciales de una organización que funciona bien

Clima de trabajo. El clima de trabajo se refiere a la actitud prevaleciente en el lugar de trabajo o lo que una persona siente al trabajar en dicho lugar. El clima se refiere a la gama de condiciones relacionadas con la motivación del personal. Un clima de trabajo positivo promueve la motivación del personal. En el capítulo 3, "Cómo mejorar el clima de trabajo para fortalecer el desempeño", usted aprenderá cómo crear un clima de trabajo positivo que promueva un buen estado de ánimo y la motivación del personal.

Sistemas gerenciales. Los sistemas gerenciales son las estructuras, procesos, y procedimientos que los gerentes desarrollan para facilitar el trabajo. Estos sistemas ayudan al personal a realizar su trabajo. Los gerentes utilizan sistemas para organizar las tareas y efectuar un seguimiento del avance logrado al desempeñar estas tareas. Sus prácticas de liderazgo y gerencia pueden crear estos sistemas y alentar al personal a comprometerse a utilizarlos. A medida que su organización madure, usted puede mejorar estos sistemas para fortalecer el rendimiento de su organización.

Capacidad para responder al cambio. Mejorar su capacidad para responder al cambio significa que su organización o grupo de trabajo ha aumentado su potencial para anticiparse y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno interno o externo. Esta capacidad está respaldada por la elasticidad, la delegación de poder, el optimismo, la apertura al aprendizaje, la creatividad, y la habilidad del personal para comunicarse con los socios de diferentes grupos étnicos, sociales, de género, y organizacionales. Un clima de trabajo positivo, sistemas gerenciales sólidos, y la apertura para aprender algo nuevo fomentan la capacidad de una organización para responder a un mundo cambiante. El capítulo 6 se concentra en la manera de liderar el cambio y responder a él en un entorno complejo.

- ¿Qué prácticas de liderazgo y gerencia debería mejorar? Ella debería alinear al personal de enfermería con la oportunidad de capacitarse en el uso de mosquiteros tratados con insecticida, aconsejar a las clientes sobre el uso de los mismos y realizar periódicamente un seguimiento con ellas para que reemplacen sus mosquiteros. También debería considerar como alinear a los dueños de los almacenes para que mantengan una existencia adecuada de mosquiteros y vendan dichos mosquiteros a las clientes que utilizan los cupones.

La promoción de la salud es un esfuerzo multisectorial

Existen muchas actividades que promueven la salud fuera de la prestación de servicios. Por ejemplo, purificar el agua o capacitar a los estudiantes de medicina y enfermería en un área clínica nueva puede afectar los resultados en el ámbito de la salud. El Modelo de resultados se enfoca en implementar y apoyar los servicios de salud. Al concentrar la atención de su grupo de trabajo en las mejoras del servicio, usted puede marcar una diferencia importante y también coordinar sus acciones con las personas que trabajan en otros retos relacionados con la salud.

FORTALEZCA SUS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y GERENCIA

Para un mejor liderazgo y gerencia, usted debe implementar consistentemente las ocho prácticas de liderazgo y gerencia. Las prácticas de liderazgo y gerencia descritas en el Marco conceptual de liderazgo y gerencia (Figura 2) ofrecen comportamientos específicos que puede utilizar en muchas situaciones diferentes para mejorar el rendimiento organizacional y sostener el buen desempeño a través del tiempo. Ésta es la forma en la que funcionan.

Prácticas gerenciales. Cuando los gerentes emplean buenas prácticas gerenciales, ellos se aseguran que los planes operativos y las estructuras para la rendición de informes estén claras y reflejen las prioridades organizacionales. Debido a que los buenos gerentes refuerzan el uso de sistemas y procesos gerenciales para facilitar el trabajo, el personal sabe lo que se espera de cada uno de ellos y está en condiciones de llevar adelante sus actividades. El personal recibe retroalimentación con respecto a su trabajo a través de la supervisión basada en el apoyo y los sistemas de seguimiento y evaluación que proporcionan información oportuna y confiable.

Preste atención a la eficacia, eficiencia, y calidad

Para administrar bien su organización, usted y los otros gerentes deben prestar atención continuamente a los servicios de salud que la organización proporciona, para asegurarse que éstos sean eficaces (servicios apropiados), eficientes (servicios prestados de manera correcta), y consistentemente de alta calidad para cubrir las necesidades de los clientes. Su desempeño como gerente depende del logro de estas tres metas.

Cuando usted administra bien, usted y los otros gerentes:

- planifican cómo lograr resultados asignando recursos, responsabilidades, y oportunidades;
- organizan a las personas, las estructuras, los sistemas, y los procesos para ejecutar el plan;
- implementan actividades de manera eficiente, efectiva, y en respuesta a las necesidades con el fin de lograr resultados definidos;
- dan seguimiento y evalúan los logros y los resultados en comparación con los planes, actualizan continuamente la información y

utilizan la retroalimentación para ajustar los planes, estructuras, sistemas, y procesos con el objeto de lograr resultados en el futuro.

A pesar de que los sistemas gerenciales constituyen los cimientos de los procesos confiables, la gerencia por sí sola no garantiza resultados. Los gerentes que cuentan con nuevas herramientas y sistemas a menudo logran los mismos resultados que antes, a no ser que lideren a otros a utilizar estos sistemas también, adaptarlos periódicamente para cubrir las necesidades de los clientes, y manejar el contexto organizacional en el cuál los utilizan.

Enfoque su trabajo de grupo en servir a los clientes

Prácticas de liderazgo. Los gerentes que lideran bien pueden adaptarse a condiciones cambiantes en el entorno y liderar a otros para que también se adapten. Al utilizar sus capacidades de adaptación, podrán lograr resultados a pesar de las condiciones complejas y los recursos escasos. Ellos están bien informados sobre las oportunidades y amenazas. Su dirección para el personal es clara. Las personas y los recursos están alineados alrededor de una visión compartida común, y, debido a su compromiso, los grupos de trabajo entregan los resultados que los gerentes prometieron.

Para liderar bien, usted debe enfocar la atención de su grupo de trabajo en lograr resultados que cubran las necesidades y preferencias de los clientes y que también respondan a los intereses de los actores clave. Con apoyo pleno de su parte, el personal que está en contacto con los clientes y proporciona servicios de salud puede aprender a identificar obstáculos a la calidad de los servicios, iniciar las mejoras y servir bien a los clientes. Para mantener su apoyo, es posible que usted también necesite captar el compromiso de los gerentes de mayor jerarquía.

Cuando usted lidera bien, usted y los otros gerentes:

- examinan su conocimiento actual sobre su persona (para estar concientes sobre cómo su comportamiento y sus valores afectan a otros), a su grupo de trabajo, a su organización, y a su entorno;
- enfocan el trabajo del personal en el logro de la misión, la estrategia, y las prioridades organizacionales;
- alinean y movilizan el tiempo y las energías de los actores clave y del personal así como los recursos materiales y financieros para apoyar las metas y prioridades organizacionales;
- inspiran al personal a asumir un compromiso y a aprender continuamente y adaptarse para hacer mejor las cosas.

Al aplicar estas prácticas de liderazgo, usted y su equipo pueden enfrentar sus principales retos y trabajar juntos con su organización para encararlos.

El Marco conceptual de liderazgo y gerencia. El Marco conceptual de liderazgo y gerencia (Figura 2) presenta las actividades y resultados organiza-

Integre las prácticas de liderazgo y gerencia a su trabajo cotidiano

cionales asociados con cada una de las prácticas de liderazgo y gerencia, de modo que usted pueda ver el valor y el resultado esperado al integrar estas prácticas a su trabajo cotidiano. Al aplicar las ocho prácticas de manera consistente, los grupos de trabajo y las organizaciones pueden efectuar mejoras sistemáticamente que fortalecerán sus servicios y mejorarán los resultados en el ámbito de la salud.

A medida que aplique las prácticas de liderazgo y gerencia a su trabajo diario, usted también puede ayudar al personal a su cargo a desarrollar y utilizar estas prácticas. Con su grupo de trabajo, usted puede evaluar cuán bien las aplica usted e identificar las que deben ser fortalecidas. Para hacer esto, solicite a los miembros de su grupo que reflexionen individualmente sobre cuál es la práctica del marco conceptual más fuerte y cuál es la más débil. Posteriormente usted puede hacer una lista de las prácticas fuertes y débiles de su grupo. Es posible que se de cuenta que su equipo necesita mejorar su habilidad para explorar de manera que pueda tener más éxito al identificar nuevas fuentes de financiamiento. O es posible que usted decida enfocar la atención de su equipo en las prioridades, identificar sus retos clave, y dirigir sus escasos recursos hacia una menor cantidad de resultados mejor definidos.

Para aprender más sobre liderazgo y gerencia y para evaluar sus propias capacidades, favor busque el ejercicio "Comprender las prácticas de liderazgo y gerencia" en la caja de herramientas del manual.

INTEGRE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y GERENCIA

El liderazgo y la gerencia no constituyen procesos distintos, secuenciales que usted realiza por separado. Las prácticas de liderazgo no son independientes de las prácticas gerenciales. Los gerentes exitosos se mueven con mucha fluidez entre el liderazgo y la gerencia para brindar apoyo a sus equipos con el fin de encarar retos y lograr resultados.

Lidere y administre simultáneamente

Como muestra la Figura 3, para encarar retos usted debe explorar, enfocar, y planificar. Después de explorar su entorno para identificar sus retos, debe enfocar en unos cuantos retos prioritarios y elaborar un plan para encararlos. Una vez que tenga un plan para encarar sus retos, debe alinear y movilizar a los actores clave, el personal, y los recursos, organizar su equipo y el trabajo, e implementar el plan. A través de este proceso, usted debe inspirar a su grupo permitiendo que el personal actúe de acuerdo con su compromiso, creatividad, y aprendizaje. Usted también debe realizar seguimiento y evaluación del avance logrado estableciendo una línea de base y recolectando y utilizando datos para hacer seguimiento de las mejoras.

El ejemplo de Guinea ilustra el reto que un director regional de salud identificó y como él y otras personas integraron el liderazgo y la gerencia para encarar una situación seria de salud pública.

FIGURA 2 Marco conceptual de liderazgo y gerencia

Prácticas que permiten a los grupos de trabajo y organizaciones encarar los retos y lograr resultados

Liderazgo



explorar

- identifique las necesidades y prioridades de los clientes y los actores clave
- reconozca los riesgos, tendencias, y oportunidades que afectan a la organización
- busque las mejores prácticas
- identifique las capacidades y restricciones del personal
- conózcase a si mismo, al personal a su cargo, y a su organización –valores, fortalezas, y debilidades

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
Los gerentes tienen conocimientos actualizados, válidos sobre sus clientes, la organización, y su contexto; ellos saben de qué manera su conducta afecta a otros



enfocar

- articule la misión y la estrategia de la organización
- identifique los retos críticos
- vincule las metas con la estrategia organizacional general
- determine las prioridades clave para la acción
- cree una imagen común de los resultados deseados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
El trabajo de la organización está dirigido por una misión, una estrategia y prioridades bien definida



alinear/ movilizar

- garantice la congruencia de los valores, la misión, la estrategia, la estructura, los sistemas, y las acciones diarias
- facilite el trabajo de equipo
- unifique a los actores clave claves alrededor de una visión inspiradora
- vincule las metas con recompensas y reconocimientos
- convoque a los actores clave para que comprometan recursos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
Los actores clave tanto internos como externos comprenden y apoyan las metas de la organización y han movilizado los recursos para alcanzar esas metas



inspirar

- logre que sus acciones se adecuen a las palabras
- demuestre honestidad en las interacciones
- demuestre confianza en el personal, reconozca los aportes de otros
- proporcione al personal retos, retroalimentación, y apoyo
- sea un modelo de creatividad, innovación, y aprendizaje

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
La organización refleja un clima de aprendizaje continuo y el personal demuestra su compromiso, aún cuando ocurren contratiempos

Gerencia



planificar

- fije metas organizacionales y objetivos de desempeño de corto plazo
- desarrolle planes anuales y para múltiples años
- asigne los recursos adecuados (dinero, personas, y materiales)
- anticipe y reduzca los riesgos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
La organización tiene resultados definidos, recursos asignados, y un plan operativo



organizar

- garantice una estructura que prevea la responsabilidad y delinee la autoridad
- asegúrese de que los sistemas para la gestión de recursos humanos, finanzas, logística, aseguramiento de la calidad, operaciones, información, y mercadeo respalden el plan de manera efectiva
- fortalezca los procesos de trabajo para implementar el plan
- alinee las capacidad del personal con las actividades planificadas

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
La organización cuenta con estructuras, sistemas, y procesos funcionales para implementar operaciones eficientes; el personal está organizado y está familiarizado con las responsabilidades y las expectativas de su trabajo



implementar

- integre sistemas y coordine el flujo del trabajo
- equilibre las demandas que compiten unas con otras
- utilice datos para la toma de decisiones de manera rutinaria
- coordine actividades con otros programas y sectores
- ajuste los planes y recursos a medida que las circunstancias cambian

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
Las actividades son ejecutadas de manera efectiva y responsable



hacer un seguimiento y evaluación

- haga un seguimiento y refleje el avance logrado en contraposición con los planes
- proporcione retroalimentación
- identifique los cambios necesarios
- mejore los procesos, procedimientos, y herramientas de trabajo

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
La organización actualiza continuamente la información referente a la situación actual de los logros y los resultados y aplica en forma continua el aprendizaje y los conocimientos adquiridos

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud.* Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

Experiencias al aprender a utilizar las prácticas de liderazgo

Los equipos, los gerentes, y el personal a nivel de distrito en Egipto aprendieron a utilizar las cuatro prácticas de liderazgo como parte de un programa de liderazgo para mejorar los servicios de salud. Posteriormente, reflexionaron con respecto a la utilidad de estas prácticas.

Explorar. "Considero que explorar fue lo que más me afectó. Cuando debo encarar un problema o un reto, tengo que mirar el problema desde todos los ángulos. Tengo que estudiar el problema profundamente, no superficialmente, para encontrar las causas fundamentales y las circunstancias que llevaron al deterioro de la situación actual con la finalidad de encontrar una solución, ya que si no logro identificar las causas fundamentales o las circunstancias, no podré encontrar la solución."

—Gerente del distrito

Enfocar. "Nos reunimos con todos los miembros del equipo gerencial de salud del distrito e introdujimos el concepto del enfoque. Nos dimos cuenta que no estábamos en condiciones de sentarnos y priorizar, estábamos apagando muchos incendios, invirtiendo demasiado tiempo en seminarios [que no podíamos] implementar. Necesitamos [necesitábamos] volver a enfocar nuestra atención con el objeto de no desviarnos de nuestro objetivo. Rehicimos nuestro plan de trabajo, al darnos cuenta de que no estaba bien dirigido y seleccionamos los temas prioritarios."

—Equipo de salud del distrito

Alinear/movilizar. "Antes de este programa, estábamos distraídos, no solamente yo, sino todo mi grupo de trabajo en el distrito; todos estábamos encaminados en diferentes direcciones. Cada persona trabajaba de acuerdo con su concepto personal, pero ahora somos un solo equipo. No existe diferencia entre la planificación familiar, la atención primaria de salud, o las inmunizaciones. Todos tenemos la misma meta, que consiste en mejorar el nivel de desempeño en el distrito."

—Gerente del distrito

Inspirar. "Después que todos aceptaron el concepto [de liderazgo], surgió una nueva creencia. . . . Debido a que todos compartían esta creencia, competían para sacar lo que tenían dentro de sí, haciendo lo imposible, aún cuando su papel no fuese tan importante. Ellos llegaron a entender que el estatus del papel que desempeñaban no era importante, ya que no importa cual sea su papel, éste es esencial para lograr los resultados deseados. Existía un espíritu de equipo y todos estaban dispuestos a cooperar. Ahora, gracias a Dios, siento, que tengo muchos brazos, ya no tengo que hacer todo solo."

—Director de planificación familiar para el distrito

"Para resolver cualquier problema, la respuesta tiene que venir desde el interior. Si esperamos que la solución llegue de afuera, entonces no se resolverá. Este es un cambio obvio y un resultado que notamos y logramos."

—Médico de una unidad de salud

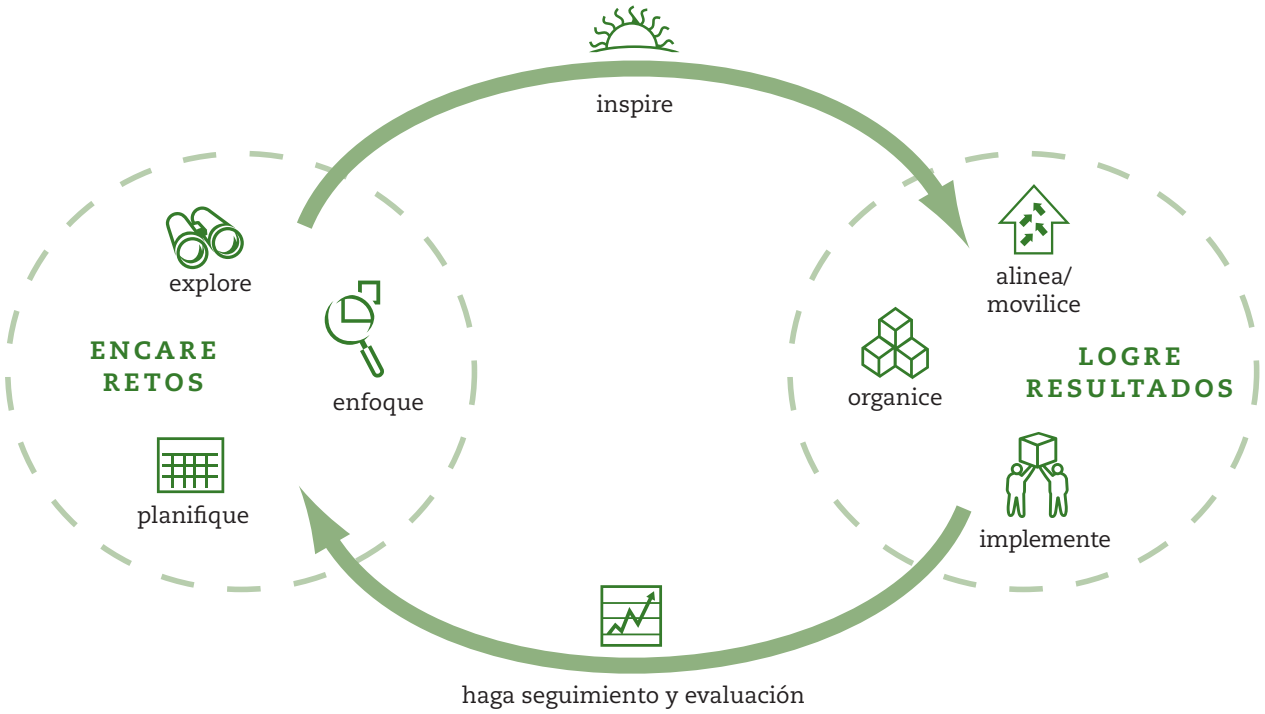
Desarrollo de las competencias de liderazgo

"Esto es liderazgo –que los integrantes de nuestro personal de salud no espere recibir instrucciones de los niveles superiores, sino que tomen decisiones que les permitan hacer lo que tienen que hacer para servir a sus comunidades."

– Margarita Gurdian
Ministra de Salud, Nicaragua

Las competencias de liderazgo incluyen la actitud mental, las destrezas, y los conocimientos específicos que ayudan a los gerentes a liderar de manera más efectiva. Hemos analizado los cambios de actitud mental (cambios del líder), pero tener una actitud mental correcta no es suficiente. Usted debe ampliar también sus conocimientos y fortalecer sus destrezas específicas de manera que pueda estar en mejorares condiciones para empoderar a otros con miras a lograr resultados. Las ocho competencias que se muestran en la Tabla 2 son las que hemos observado en las personas a las que sus pares consideraban líderes eficaces de programas de salud públicos o privados.

FIGURA 3 **Proceso integrado de liderazgo y gerencia**



De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud.* Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

Existen muchas maneras de mejorar estas competencias, como asistir a talleres, leer, y solicitar retroalimentación de otras personas –su supervisor, su mejor amigo, su cónyuge, o un coach– para fortalecer sus puntos más

débiles o buscar oportunidades para aplicar estas competencias. Considere también la elaboración de un plan de auto-mejoramiento y si tiene un diario, puede reflexionar sobre al avance logrado en sus esfuerzos por mejorar. Al dominar estas ocho competencias, estará en condiciones de liderar con mayor confianza.

La caja de herramientas del manual ofrece ejercicios para que tanto usted como otras personas desarrollen estas competencias.

Mejorar la capacidad para responder a un reto: Ejemplo de Guinea

En Guinea, un director regional de salud dirigió a las comunidades de su región para responder a las necesidades del sub-distrito más pobre, Boké. Aislado geográficamente, Boké tenía una población inferior a los 55.000 habitantes, sufría de falta de recursos, y tenía una tasa de cobertura de niños con el esquema de vacunación completo de 0%.

Reto de Boké. El director regional de salud exploró los datos de salud de todos sus sub-distritos y notó la peligrosa situación en la que se encontraba Boké. Decidió enfocar sus esfuerzos en este sub-distrito y articular el reto con su equipo: "¿Cómo podemos mejorar la cobertura de inmunización en este sub-distrito en vista de la falta crónica de recursos y otros obstáculos?" Planificaron de manera conjunta como debían encarar esta situación.

Incrementar la cobertura. Posteriormente el director regional de salud alentó a otras personas a unirse para encarar este reto. Movilizó a las comunidades en Boké para que donaran recursos a los centros de salud locales. También negoció con los sub-distritos colindantes más ricos, que al principio se mostraron reticentes a compartir sus recursos, para poner a disposición de Boké el personal necesario, los medios de transporte, y los materiales durante un período de seis meses. Él y su equipo organizaron el flujo de recursos desde estos sub-distritos e implementaron una campaña de vacunación. A través de sus esfuerzos, la tasa de cobertura de vacunación de los niños con todas las vacunas en el sub-distrito de Boké aumentó de 0% en diciembre de 2001 a 62% en diciembre de 2003.

Inspirar a otros grupos. El director regional de salud logró inspirar a otros para que ayudaran a mejorar la cobertura de vacunación a través de su compromiso. De manera persuasiva mostró a los otros sub-distritos que el apoyo que brindaban a Boké favorecía sus propios intereses, ya que un brote de enfermedad en Boké probablemente se diseminaría a sus comunidades.

Hacer el seguimiento y promover la sustentabilidad del avance. A través de reuniones comunitarias mensuales, las personas involucradas continúan efectuando un seguimiento del avance logrado y mantienen ese buen ritmo de trabajo. Ellos han mejorado su capacidad para responder a los retos como un equipo.

TABLA 2 **Competencias de liderazgo**

Competencia	Aplicación
Domínese	Reflexione sobre usted mismo y esté consciente del impacto que causa en otras personas, controle sus emociones de manera efectiva, utilice sus fortalezas, y mejore sus deficiencias
Vea el cuadro completo	Mire más allá de un enfoque estrecho para tomar en cuenta las condiciones que se dan fuera de su área inmediata de trabajo
Cree una visión compartida	Trabaje con otros para vislumbrar un mejor futuro y utilice esta visión para enfocar todos sus esfuerzos
Aclare el propósito y las prioridades	Conozca sus propios valores y qué es lo más importante de lograr
Comuníquese de manera efectiva	Sostenga conversaciones que se enfoquen en los resultados; equilibre la promoción y defensa con la indagación; y aclare suposiciones, creencias, y sentimientos dentro de usted mismo y de otras personas
Motive equipos comprometidos	Cree la claridad, confianza, y reconocimiento necesarios para liderar equipos a lograr un alto nivel de desempeño que pueda mantenerse a través del tiempo
Negocie el conflicto	Llegue a acuerdos de los que ambos lados puedan beneficiarse
Lidere el cambio	Permita que su grupo de trabajo haga suyos los retos, convoque a los actores clave, y navegue a través de condiciones inestables

Inicio de su travesía

"Nadie puede ser un gran líder a no ser que sienta una alegría genuina por el éxito de las personas que se encuentran debajo de él."

—SAMSONRAJ PANDIAN
WORLD VISION INDIA

Tomar la posición de liderar a otros hacia un mundo más saludable requiere de esperanza y coraje. A pesar de que usted dude y se pregunte cómo puede aceptar ese papel, la pregunta en realidad debería ser ¿Cómo no aceptarlo? Cuando usted escoge la opción de crear un futuro mejor, faculta a otras personas para que ellas también tomen una decisión.

Este capítulo ofrece un punto de partida en su travesía para convertirse en un gerente que lidera. La Tabla 3 muestra los pasos para organizar su travesía y los conceptos a ser utilizados durante la misma. A medida que lucha por marcar una diferencia positiva en la vida de los demás, estos pasos contribuirán a su eficacia y pueden ayudarle a salvar cualquier obstáculo que encuentre en su camino.

Al convertirse en un gerente que lidera, puede construir las competencias de liderazgo del personal a su cargo y fomentar los cambios que llevarán a reformar los servicios de salud de su organización. En los siguientes capítulos, usted aprenderá como enmarcar sus retos y captar el compromiso de otras personas para lograr los resultados deseados. Estos cambios en su persona, en el personal a su cargo y en sus servicios tendrán un impacto poderoso en la salud de la gente a la que usted sirve.

TABLA 3 Cómo convertirse en un gerente que lidera

Pasos que debe adoptar	Conceptos que debe utilizar
Examine su actitud mental y sus valores	Actitud mental ■ cambios del líder Valores ■ integridad y compromiso ■ respeto y confianza ■ coraje para asumir riesgos ■ apertura para el aprendizaje
Mejore sus habilidades para liderar y administrar	■ Modelo de liderazgo y gerencia para lograr resultados ■ Marco conceptual de liderazgo y gerencia ■ Proceso integrado de liderazgo y gerencia
Construya competencias de liderazgo	■ domínese ■ vea el cuadro completo ■ cree una visión compartida ■ aclare el propósito y las prioridades ■ comuníquese de manera efectiva ■ motive equipos comprometidos ■ negocie el conflicto ■ lidere el cambio

Preguntas a ser consideradas sobre . . .

Liderazgo y gerencia para obtener resultados

Adoptar una postura

- ¿Alguna vez ha dudado y posteriormente ha rechazado asumir un papel de liderazgo cuando se lo ofrecieron? ¿Qué es lo que lo retuvo? ¿Qué es lo que le hubiera ayudado a decidirse a aceptar?
- ¿Alguna vez ha deseado liderar una iniciativa o un grupo después de ver resultados desalentadores? ¿Qué es lo que usted hubiera hecho de otra manera?
- ¿Cuáles son los riesgos de asumir un papel de liderazgo en su organización? ¿Cómo puede minimizar estos riesgos?

Actitud mental y valores

- ¿Cuáles son los sueños que tiene para sí mismo, su familia, su comunidad, y su país?
- Examine su actitud mental y sus valores. ¿Qué cambios debería hacer para poder contribuir a lograr un futuro más saludable?
- ¿Cómo puede captar a otras personas para que trabajen con usted?

Prácticas de liderazgo y gerencia

- Reflexione con respecto al Marco conceptual de liderazgo y gerencia. ¿Qué prácticas de liderazgo y gerencia son las más y las menos utilizadas en su grupo de trabajo u organización?
- ¿Cuáles son las prácticas que generalmente son fuertes? ¿Qué prácticas requieren mejoras?
- ¿Cómo ayudarían los cambios en las prácticas de liderazgo y gerencia a encarar sus retos?
- ¿Dónde comenzará a mejorar sus prácticas?

Competencias de liderazgo

- Evalúe sus competencias de liderazgo. ¿Cuáles son fuertes y cuáles debería fortalecer?
- ¿Que métodos utilizará para mejorar sus competencias?

2 Cómo liderar equipos para encarar retos

"Nunca dude de que un grupo pequeño de ciudadanos pensantes y comprometidos pueda cambiar el mundo. En realidad es lo único que lo ha logrado."

—MARGARET MEAD

Como un gerente que lidera, usted debe encarar retos todos los días. Tiene que dar respuesta a las necesidades del personal a su cargo así como a sus superiores, manejar las crisis de abastecimiento de insumos, y responder a los brotes de enfermedades contagiosas, y siempre tendrá que preocuparse por los temas relativos al dinero.

Sin embargo, los gerentes que centran su atención solamente en los temas de carácter inmediato no están en condiciones de encauzar su energía y dirigirla hacia su responsabilidad más importante: liderar a sus grupos de trabajo para encarar retos y crear mejores servicios para el futuro.

Este capítulo se enfoca en la manera de ayudar a su grupo a encarar retos con el fin de lograr una mejor atención en el ámbito de la salud. Está organizado alrededor del Modelo del reto, que presenta una manera sistemática para que los grupos experimenten el impacto directo de la aplicación de las prácticas de gerencia y liderazgo para obtener resultados.

Le ayuda a trabajar con su equipo para:

- crear una visión compartida y definir un resultado medible;
- evaluar la situación actual e identificar las oportunidades y obstáculos;
- definir su reto y seleccionar las acciones prioritarias;
- desarrollar un plan de acción;
- implementar su plan, darle seguimiento, y evaluar el avance logrado hacia la consecución de su resultado deseado.

El capítulo concluye con una sección referente a la importancia de apoyar, inspirar, y motivar a los miembros de su equipo para que asuman nuevos retos y trabajen juntos para lograr mejoras duraderas en la salud de sus clientes.

Cómo trabajar como un equipo

". . . el liderazgo consiste en inyectarle a un equipo u organización el coraje para que verdaderamente se comprometa a lograr metas extraordinarias. Los equipos bien manejados comprenden su capacidad extremadamente bien y asumen compromisos que saben que pueden cumplir."

—TIM ESQUE
"MANAGING TO LEAD"

Como un gerente que lidera, usted es responsable de mantener a su equipo enfocado en los resultados y en encontrar nuevas maneras de encarar retos. Al trabajar con un equipo de personas que están comprometidas con la consecución de los mismos resultados, usted tendrá más poder para cambiar su situación.

LA IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS

Un equipo trabaja con miras a lograr una meta común

Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma conjunta y colaboran para lograr una meta común. En entornos de salud, el personal clínico forma un grupo de proveedores de servicios de salud, pero ellos no trabajan necesariamente como un equipo. Como gerente, es parte de su trabajo conformar, apoyar, e inspirar a su equipo, de modo que juntos puedan lograr mucho más de lo que usted jamás pensó que fuera posible.

Imagine una clínica que tiene problemas crónicos con los largos tiempos de espera de los clientes. Cada proveedor y administrador de servicios tendrá su propia forma de entender el problema y podría responder individualmente para mejorar el proceso. Pero solamente cuando estas personas logran una comprensión compartida de las causas del problema y trabajan juntas de manera unificada y coordinada comienzan realmente a mejorar la situación. Entonces podría ocurrir el cambio y los clientes notarían la diferencia. Si todos trabajan como un equipo para implementar nuevos procedimientos, es probable que el cambio perdure.

CÓMO ENCARAR RETOS COMO UN EQUIPO

Utilice al máximo las capacidades para encarar retos

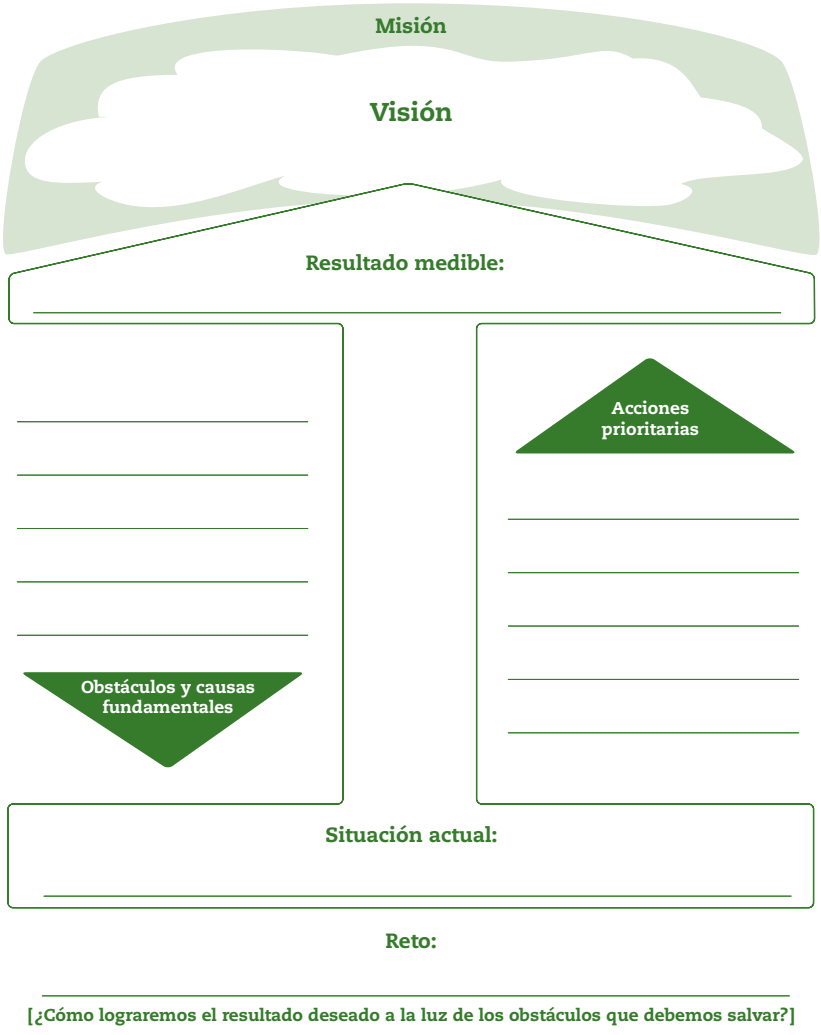
Liderar significa ayudar a las personas a identificar y encarar retos. Encarar un reto es fundamentalmente diferente de resolver problemas. Un reto se formula en términos de una interrogante que plantea la siguiente pregunta: "¿Cómo logramos/podemos lograr/lograremos el resultado que deseamos dados los retos actuales que debemos encarar?" Para asumir un reto se requiere que usted esté decidido a realizar un trabajo conjunto –como un equipo– y que se esfuerce para utilizar todas sus capacidades para alcanzar el resultado que desea.

Enmarcar un reto es una de las tareas del liderazgo sobre la que usted aprenderá en este capítulo. Requiere que usted examine su entorno para comprender todos los factores que tendrán un impacto sobre los resultados. Le ayuda a alinear y movilizar a los actores clave para lograr esos resultados. Le brinda una mejor comprensión de lo que usted debe encarar y lo que necesita aprender y cambiar. Encarar un reto lo obliga a reflexionar con respecto a sus actitudes y comportamientos para descubrir cuáles debe cambiar para poder lograr resultados significativamente mejores.

Encare un reto a la vez

El Modelo del reto (Figura 4) ofrece un enfoque sistemático para trabajar en forma conjunta–como un equipo– con el fin de identificar y encarar un reto a la vez y lograr resultados. El modelo lo lleva a través de un proceso de desarrollo de un compromiso con una visión compartida que contribuye a la consecución de la misión de su organización, así como a definir y hacer suyo un reto, priorizar las acciones para la implementación, y llevar a cabo el plan de trabajo para lograr resultados.

FIGURA 4 Modelo del reto



De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud.* Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

El Modelo del reto le ayuda a crear el camino hacia la consecución del resultado concentrándose en un reto a la vez: si ésta es la misión de nuestra organización y ésta es nuestra visión, entonces éste es uno de los resultados que nos acercará a la consecución de la visión. Como paso siguiente, dada la realidad actual, éstos son los obstáculos que debemos vencer y ésta es la forma en la que planeamos lograrlo. Su éxito al encarar cada reto inspira a su equipo a aplicar el proceso repetidamente con nuevos retos para seguir avanzando hacia el logro de la visión. El proceso y la experiencia de aplicar el Modelo del reto fortalecen al equipo y desarrollan la confianza a nivel de sus miembros de que ellos pueden realizar un cambio real en la atención de la salud de sus clientes.

Cómo crear su visión y definir un resultado medible

"Martin Luther King no dijo, 'Tengo un plan estratégico.' En lugar de ello, gritó, '¡Yo tengo un SUEÑO!' y creó una cruzada."

—ANÓNIMO

Liderar un equipo a cualquier nivel significa que usted necesita crear una visión compartida que indique dónde quiere ir y qué es lo que su equipo o su programa quiere lograr en el largo plazo. Una visión es importante no solamente porque inspira y motiva, sino también porque liderar con una visión ayuda a recordarle por qué está usted haciendo lo que hace. Proporciona la perspectiva general y la inspiración para mantener funcionando al equipo mientras encara y salva obstáculos a medida que lucha para lograr los resultados deseados.

La visión es diferente de la misión

A diferencia de la misión o el propósito de la organización, que indica por qué la organización existe, la *visión proporciona una perspectiva de un futuro deseado.* Describe donde quiere estar el grupo o la organización en el futuro y crea las condiciones para trabajar con miras a cristalizar esa visión del futuro.

Ejemplo de una visión

"Nuestro centro de salud es conocido por producir excelentes resultados en términos del servicio de una manera consistente y la gente de los alrededores acude al centro en busca de nuestros servicios de alta calidad. Hemos reducido la diseminación de enfermedades contagiosas y la gente en nuestra región se siente más saludable y feliz."

Cómo . . .

Usar el Modelo del reto

Paso 1. Revise la misión y las prioridades estratégicas de su organización
Con su equipo, desarrolle una comprensión común de la misión y las prioridades estratégicas de su organización. Esta comprensión le ayudará a dar forma a su visión y a asegurarse de que ésta contribuya a identificar las prioridades más importantes de su organización.

Paso 2. Cree una visión compartida
Trabaje con su equipo para crear una visión compartida del futuro que desea y que contribuya a lograr la misión y las prioridades de la organización. Esta visión compartida sirve para inspirar al equipo a encarar cada nuevo reto.

Paso 3. Llegue a un acuerdo en torno a un resultado medible
Escoja un aspecto de su visión compartida y cree un resultado medible que usted desee lograr. Este resultado medible es el que impulsará su trabajo. Debido a que se puede medir, le permite realizar un seguimiento y evaluar el avance logrado en lo que respecta a la consecución del mismo. Tome nota que finalizar el resultado es un proceso iterativo. A medida que usted aprende más acerca de la situación actual y los obstáculos que debe vencer, es posible que necesite efectuar ajustes a su resultado de modo que éste sea apropiado y realista.

Paso 4. Evalúe la situación actual
Examine su entorno tanto interno como externo con el fin de desarrollar un marco referencial de las realidades o condiciones que describen la situación actual en relación con el resultado planteado.

Paso 5. Identifique los obstáculos y sus causas fundamentales
Pregunte por qué la situación actual sigue manteniéndose igual. ¿Qué factores contribuyen a mantener el status quo? ¿Qué impide que éste mejore? Elabore una lista de los obstáculos que usted y su equipo tendrán que vencer para lograr el resultado deseado. Use las herramientas de análisis de las causas fundamentales para analizar las causas subyacentes de estos obstáculos, con el objeto de asegurarse que realmente está encarando las causas y no solamente los síntomas.

Paso 6. Defina su reto clave y seleccione las acciones prioritarias
Indique lo que planea lograr a la luz de las causas fundamentales de los obstáculos que ha identificado. (Esto le ayuda a comenzar a formular su reto "¿Cómo lograremos. . . ?") Luego seleccione las acciones prioritarias que implementará para encarar las causas fundamentales de los obstáculos.

Paso 7. Desarrolle un plan de acción
Desarrolle un plan de acción que estime los recursos humanos, materiales, y financieros que se necesitarán y el cronograma para la implementación de sus acciones.

Paso 8. Implemente su plan y realice un seguimiento y evaluación del avance logrado
Proporcione apoyo a su equipo para la implementación del plan y realice un seguimiento y evaluación del avance logrado en términos de la consecución de su resultado.

Se puede encontrar un diagrama completo con estas instrucciones para usar el Modelo del reto en la caja de herramientas del manual.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

CÓMO CREAR UNA VISIÓN COMPARTIDA

La visión compartida tiene poder

Algunos individuos piensan que la visión debería venir desde el nivel más alto de una organización o programa, que el nuevo ministro, director ejecutivo, o equipo gerencial la establezca. La experiencia nos ha demostrado, sin embargo, que una visión es más poderosa cuando un mayor número de personas la comparte. Por ende, una visión creada por otros para que un equipo la respalde no constituye una fuente de inspiración para aquellas personas que no fueron parte del esfuerzo. Debido a que las personas generalmente apoyan lo que han ayudado a crear, trate de crear una visión compartida que haya sido desarrollada y asumida como propia por aquellas personas que deberán implementarla.

Un equipo puede desarrollar una visión respecto a cómo quiere trabajar en forma conjunta para producir servicios o productos, o el papel que desea desempeñar en la organización en el futuro. Dependiendo del nivel en el que opere su equipo al interior de la organización o programa, es posible que usted quiera incluir a los actores clave para el desarrollo o revisión de la visión. Estos actores clave pueden incluir a los clientes existentes y potenciales, a los representantes de la comunidad, a los miembros de la junta directiva, o a otros socios.

La visión empuja a la situación actual hacia el resultado deseado

Comience manteniendo el final en la mente. Para liderar su equipo para lograr resultados, comience por crear la visión e identificar un resultado futuro medible, luego evalúe la situación actual y desarrolle las acciones prioritarias y un plan de acción. Este proceso ayuda a vincular el presente con el futuro. Liderar su equipo con una visión compartida le proporciona el poder para empujar la situación actual y acercarla a su visión y a los resultados deseados, en lugar de jalar la visión para acercarla a la realidad actual. Con el fin de prepararse para realizar un ejercicio referente al desarrollo de una visión, usted debería explorar una serie de interrogantes:

- ¿Qué nos hemos comprometido a hacer? ¿A quién servimos actualmente y a quién queremos servir?
- ¿Qué clase de clima de trabajo queremos y qué valores queremos practicar?
- ¿Qué clase de futuro queremos crear para nuestra comunidad?

CÓMO DEFINIR UN RESULTADO MEDIBLE

Defina claramente su resultado deseado

Una vez que usted haya creado su visión, identifique un resultado medible que quiera lograr. El resultado que usted defina debe provenir de su visión y debe estar relacionado con las necesidades prioritarias de atención de salud en su área. Puede referirse solamente a un elemento de su visión, pero si usted puede lograr ese elemento, se acercará más a su visión.

Cómo . . .

Crear una visión compartida

Paso 1. Imagine el futuro

- Solicite a los participantes que piensen en un momento en el futuro.
- Dígales "Imaginen que nos encontramos dentro de dos años y que estamos examinando el pasado. Hemos logrado todo lo que es importante para nosotros. ¿Qué es lo que usted ve en su mente que represente ese logro?"
- Pida a cada participante que escriba un titular de periódico que reporte sus logros en el año 20_ _ (dos o más años después). Cada individuo escribe unas cuantas palabras para describir lo que se ha logrado.

Paso 2. Integre su visión con otra visión

- Divida al grupo de participantes en parejas y pídales que compartan su visión con los demás.
- Solicite a cada pareja de participantes que cree una visión compartida combinando los mejores aspectos de ambas visiones.
- En grupos de cuatro (conformados por dos parejas), elaboren con respecto a las visiones combinadas y además consoliden esas visiones para llegar a una visión compartida para cada grupo de cuatro personas.

Paso 3. Anote los elementos clave de todas las declaraciones de la visión

- En la sesión plenaria, pida que cada grupo de cuatro presente su visión combinada.
- Anote los elementos o frases clave de cada declaración de la visión en un rotafolios.
- Revise los elementos y consolídelos para eliminar yuxtaposiciones.

Paso 4. Priorice los elementos

- Si la lista es larga, solicite que cada participante seleccione los tres elementos más críticos. Anótelos en un rotafolios.
- Para cada elemento, pregunte cuántos lo colocaron en su lista como uno de sus tres elementos principales.
- Escoja los tres elementos de la visión que fueron nombrados con mayor frecuencia.
- Verifique con todo el grupo para ver si estos tres elementos o frases corresponden a su visión.

Paso 5. Presente la declaración de la visión compartida

- Combine los elementos y frases en una declaración de la visión y escríbala en una hoja de rotafolios en blanco. Colóquela al frente del salón para guiar las discusiones futuras.

Para otros ejercicios relacionados con el desarrollo de la visión, incluyendo una adaptación de este ejercicio para utilizarlo con un grupo más grande, usted puede consultar la caja de herramientas del manual.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

Para asegurarse de que su resultado deseado esté claramente definido, siga la regla MATER (medible, apropiado, con tiempo definido, específico y realista):

Medible. Para permitirle realizar un seguimiento y evaluar el avance logrado hacia la consecución del resultado;
Apropiado. Para el alcance de su programa o sus actividades de trabajo, de modo que usted pueda ejercer influencia o realizar cambios;
Con Tiempo definido. Debe ser completado en un período de tiempo específico;
Específico. Escrito de forma clara para evitar interpretaciones diferentes;
Realista. Susceptible de logro en el marco de tiempo permitido.

Al considerar los criterios MATER y si el resultado deseado es "apropiado", piense si los temas y obstáculos que usted debe encarar están suficientemente bajo su control para permitirle ejercer influencia sobre los cambios.

Usted puede explorar la esfera de influencia de su equipo utilizando el ejercicio titulado "Cómo reconocer su círculo de influencia" en la caja de herramientas del manual.

Mantenga en mente que *finalizar* el resultado que usted desea lograr es un proceso iterativo. Usted debería adecuar la definición del resultado después de evaluar la situación actual e identificar sus obstáculos y causas fundamentales, de modo que tome en cuenta estos factores y sea un resultado por el cuál usted está dispuesto a asumir responsabilidad. Los ejemplos que se muestran a continuación reflejan el resultado de este proceso iterativo.

Ejemplos de resultados medibles

Los siguientes resultados medibles están relacionados con dos aspectos de la visión (reducir o eliminar las enfermedades contagiosas y proporcionar servicios de alta calidad).

- Al finalizar el año, el número de personas en el distrito que recibe servicios de consejería y análisis voluntarios (CAV) se habrá incrementado en 50% hasta alcanzar un promedio de 60 por mes.
- Al finalizar el año, el tiempo promedio diario para realizar una exploración previa a los clientes nuevos en nuestra clínica será de 10 minutos o menos.

Para lineamientos más detallados sobre el desarrollo de resultados medibles, usted puede consultar el ejercicio "Cómo desarrollar resultados medibles" en la caja de herramientas del manual.

Capte el compromiso de los niveles superiores

Una vez que usted haya definido su resultado medible, consulte con el personal gerencial de mayor jerarquía, de modo que ellos puedan ver cómo los resultados que intenta lograr se ajustan a las prioridades del programa o a las metas de la organización. Comunicar sus intenciones también ayudará a los gerentes del nivel superior a comprender la necesidad de recursos en el momento que usted los solicite así como a determinar si el cambio en la atención de la salud de los clientes justifica los recursos que requiere. Esta etapa sirve también para consolidar el compromiso con el resultado a un nivel superior y aún al nivel más alto.

Usted también deberá determinar cuál es la situación actual con respecto al resultado que identificó. Para hacer esto se requiere tener datos e información exacta acerca de los indicadores de salud y las prioridades y objetivos claves de salud a nivel nacional así como la línea de base en comparación con la cuál usted medirá sus resultados. La comprensión de la situación actual aclarará su reto, le ayudará a definir con mayor exactitud su resultado medible, y le permitirá desarrollar acciones prioritarias para encarar el reto. La siguiente sección lo guiará a través de un proceso de exploración del entorno externo e interno de manera que usted pueda comprender mejor su situación.

Cómo evaluar la situación actual e identificar las oportunidades y obstáculos

"Debemos aceptar la vida por lo que realmente es: un reto para nuestra calidad sin el cuál nunca podríamos saber de qué estamos hechos, o crecer hasta alcanzar nuestra estatura completa."

—ROBERT LOUIS STEVENSON

Con una visión de donde quiere encontrarse en el futuro y un resultado medible definido, usted ya está listo para explorar las condiciones reales de su entorno externo e interno en relación con ese resultado. Estar consciente del entorno en el que usted trabaja (entorno externo) y ver objetivamente sus capacidades y sistemas operativos (entorno interno) ayudará a su equipo a identificar los obstáculos y oportunidades que afectarán su habilidad para avanzar hacia la consecución de su visión.

Explore tanto el entorno interno como externo

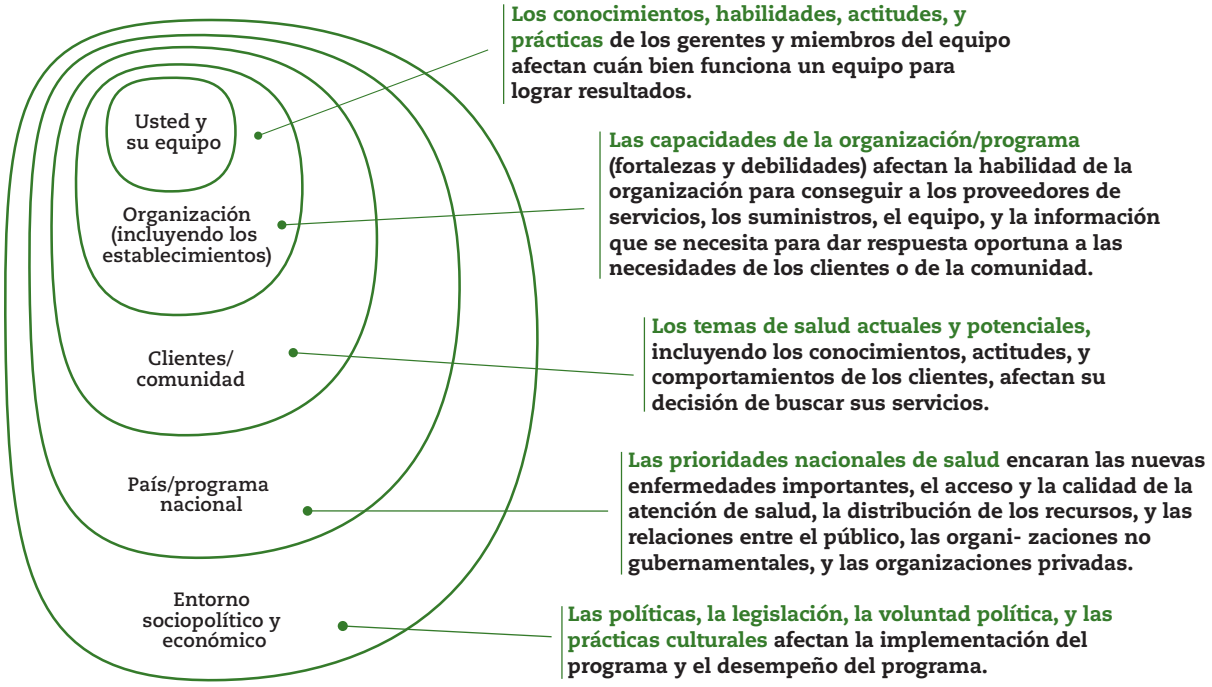
Explorar las condiciones reales constituye una práctica de liderazgo importante. Usted y su equipo deben averiguar lo que está pasando, identificar las oportunidades que le ayudarán a acercarse al resultado deseado, y identificar los futuros obstáculos tanto reales como potenciales. Piense creativamente con respecto a cómo salvar los obstáculos y cómo capitalizar las oportunidades.

Existen varios factores que deben ser tomados en cuenta al explorar su entorno interno y externo. Si usted intenta incrementar el número de clientes que buscan servicios de consejería y análisis voluntarios (CAV), debe averiguar cuál es la situación actual, y por qué es así. Si los clientes potenciales no están buscando servicios cuando los necesitan, averigüe por qué. Las razones posibles podrían ser que:

- los servicios no son accesibles o el transporte público no puede acceder fácilmente a los mismos;
- los clientes no están familiarizados con su clínica o la gama de servicios que ofrece;
- no hay suficientes proveedores capacitados;
- la escasez de suministros ocasiona que los clientes busquen servicios en otra parte;
- el estigma del VIH/SIDA es tan grande que muchos clientes tienen temor de solicitar los servicios de CAV.

La Figura 5 ilustra los factores a ser considerados al explorar la situación actual e indica el papel que cada uno desempeña en el entorno más grande. Examine solamente los aspectos que están *directamente relacionados* con el resultado que usted desea lograr y que podrían constituir obstáculos significativos (o abrir nuevas oportunidades) para la consecución del mismo.

FIGURA 5 Factores a ser considerados al explorar el entorno



Considere cómo las realidades existentes en el entorno interno y externo contribuirán o constituirán obstáculos para la consecución del resultado planteado.

Fuentes de datos

Usted deberá decidir qué fuentes de datos son relevantes para lo que quiere lograr y que le proporcionarán información adecuada sobre el alcance de los temas y los aspectos relacionados con su resultado. Las fuentes de datos que usted necesita consultar también dependen del nivel en el que usted está operando, pero éstas deberían incluir siempre una revisión de los planes y las prioridades de salud tanto a nivel nacional como local.

Si usted está centrando su atención en un resultado relacionado con un servicio en particular, debería revisar los datos que usted recolecta en forma rutinaria, como las estadísticas de los servicios y los datos financieros. En algunos casos, los datos que usted necesita no estarán disponibles y tendrá que recolectarlos. Este trabajo podría incluir la recolección de información sobre el grado de satisfacción del cliente con sus servicios a través de entrevistas de salida o grupos focales. Usted puede también convocar reuniones de la comunidad con el fin de enterarse cómo perciben sus servicios y por qué no acuden a su clínica para obtenerlos. La recolección de este tipo de datos cualitativos y cuantitativos es crucial para una buena exploración del entorno externo porque usted obtiene información de primera mano acerca de temas importantes para los clientes.

Para realizar un esfuerzo más amplio, es posible que usted necesite acceder a los datos del censo; datos de la Encuesta de Demografía y Salud Reproductiva; las Cuentas Nacionales de Salud; las estadísticas del Ministerio de Salud; datos de las encuestas de hogares; los estudios de seroprevalencia; datos del Ministerio de Finanzas; datos correspondientes a las tendencias económicas; y los estudios del conocimiento, las actitudes, y las prácticas (CAP).

Para mayor información sobre cómo acceder y utilizar los datos nacionales y locales, usted puede consultar los siguientes números de *Actualidad Gerencial:* "La utilización de datos nacionales y locales para encauzar a los programas de salud reproductiva" (MSH 1997) y su suplemento, "Guía de los indicadores de salud reproductiva a nivel nacional y local", y "Ejercer el liderazgo para que funcione bien la descentralización" (MSH 2002).

EXPLORACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO

Si su equipo trabaja a nivel nacional u organizacional, su exploración será más amplia que si trabaja a nivel local o si es una unidad al interior de un organización más grande. A cualquier nivel, asegúrese de observar lo que está por encima de usted así como a su alrededor, ya que todos trabajamos en sistemas interrelacionados.

Busque tendencias al explorar el entorno

Piense en el momento en el que su programa decidió hacer algo nuevo, como la coordinación con un grupo comunitario local o la prestación de un servicio de salud que no había prestado anteriormente. ¿Qué pasaría si decidieran embarcarse en una nueva iniciativa sin tener los ojos completamente abiertos? Al analizar los factores de su entorno externo, usted puede estar mejor pre-

parado para responder a las necesidades de salud identificadas así como a las necesidades de los clientes y de esa manera lograr lo que se había propuesto.

Para ayudarle a comprender los intereses de otras personas en el entorno, usted puede consultar "Cómo analizar los intereses y preocupaciones de los actores clave" en la caja de herramientas de este manual.

Al explorar el entorno externo en relación con el resultado específico de un servicio prestado, usted debe averiguar:

- por qué el servicio actual no se adecua a los estándares;
- cómo ven los servicios las personas en el entorno externo;
- cómo ha funcionado el servicio en el pasado;
- a quién está sirviendo, a qué otros grupos se debería prestar servicios, y qué opinan los clientes de los servicios;
- qué clases de servicios tienen mayor demanda y menor demanda;
- si los tipos y la cantidad de servicios que usted ofrece cubren esas demandas.

¿Qué otras cosas ve usted cuando realiza una exploración? Piense en las tendencias que ve y sus causas subyacentes. Observe lo que está debajo de la superficie, lo que se encuentra debajo de la "punta del iceberg".

EXPLORACIÓN DEL ENTORNO INTERNO

En su exploración del entorno externo es posible que usted haya comenzado a identificar algunas oportunidades. Por ejemplo, podría existir la oportunidad para que su organización amplíe sus servicios a las áreas no atendidas. Si usted trabaja en una organización no gubernamental, tal vez se den oportunidades para formar sociedades para la prestación de servicios con el sector público. Es probable que usted haya identificado también las amenazas, como el reducido poder adquisitivo de los clientes debido a la situación económica difícil, la mayor competencia entre los proveedores de servicios, o las prioridades cambiantes de los donantes.

Ejemplo de declaraciones acerca de su situación actual

- Solamente 40 clientes usan nuestros servicios de consejería y análisis voluntarios (CAV) cada mes.
- Una cantidad mucho más grande de gente necesita servicios de CAV, pero tiene temor de buscar estos servicios o no tiene acceso fácil a una clínica.

Evalúe los factores directamente relacionados con el resultado deseado

¿Su unidad, división, o programa se desempeña eficazmente en el entorno externo? Si usted tiene competidores, ¿puede mantenerse a la cabeza de los demás? La exploración del entorno interno nos ayudará a responder estas preguntas. Evalúe los factores que están *directamente relacionados* con el resultado que usted desea alcanzar y que podrían mejorar o perjudicar su habilidad para lograrlo. Los factores a ser explorados podrían incluir los aspectos detallados en el siguiente cuadro como elementos relacionados con su unidad, división, o programa.

Factores a ser considerados al explorar el entorno interno

Rendimiento/resultados. Éstos incluyen la satisfacción del cliente con sus servicios; el acceso del cliente a sus servicios y la utilización de los mismos; el número y los tipos de personas a las que presta servicios en las regiones, los establecimientos, y los diversos servicios; así como su situación financiera. Vea los datos reales y el rendimiento logrado entre los últimos tres y cinco años.

- ¿Los resultados del programa son mejores o peores que los del año pasado?
- ¿Hay mayor o menor número de clientes usando sus servicios?
- ¿Ha mejorado o empeorado el estado de salud de sus clientes?
- ¿Ha cambiado la mezcla de clientes?
- ¿Sus donantes u otros actores clave están satisfechos con el rendimiento del programa?
- ¿Es estable su situación financiera? ¿Ha mejorado?

Personal. Las preguntas a ser consideradas incluyen:

- ¿El personal está trabajando a toda su capacidad?
- ¿Están capacitados adecuadamente para el trabajo que realizan?
- ¿Está el personal distribuido apropiadamente en las diversas actividades por las que su equipo es responsable?
- ¿Comprende el personal lo que significa un buen desempeño?
- ¿Existe un sistema para desarrollar a los nuevos gerentes que lideran y fortalecer a los líderes existentes?

Capacidad gerencial: Planificación, organización, implementación, seguimiento, y evaluación. Ya sea que usted esté liderando un equipo a un nivel inferior al interior de un programa u organización, o que lidere un equipo de mayor jerarquía, cuán bien realicen su trabajo tanto usted como su equipo es crucial para lograr resultados así como para la sustentabilidad de todo el programa. Analizar la capacidad gerencial actual es particularmente importante si usted está trabajando a nivel organizacional y constituye una parte esencial de una exploración organizacional más amplia.

La Herramienta de administración y sustentabilidad organizacional (MOST), disponible en el CD-ROM del manual, es una herramienta que usted puede emplear para evaluar la capacidad gerencial de su organización.

Una vez que usted haya explorado los factores externos e internos relacionados con el resultado que usted desea lograr, resuma sus hallazgos para conformar un conjunto de declaraciones que describan la situación actual. La situación actual establece un punto de referencia para medir el avance logrado una vez que usted comience a implementar su plan.

CÓMO IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y OBSTÁCULOS

Busque oportunidades y tome nota de los obstáculos

En su exploración de la situación actual, usted puede descubrir oportunidades que no había visto anteriormente y que le ayudarán a lograr el resultado deseado. Es importante ser claro acerca de qué oportunidades puede usted razonablemente aprovechar, dados los recursos disponibles y el papel que desempeña su equipo o el mandato del mismo.

Su exploración también revelará problemas u obstáculos que actualmente perjudican su habilidad para lograr el resultado deseado. Asegúrese de hablar con los actores clave fuera de la organización acerca de sus perspectivas con respecto a las tendencias que usted ve. ¿Lo que usted ve que está sucediendo a su alrededor representa una oportunidad? ¿Existen tendencias que representen amenazas reales o potenciales?

Es útil documentar las oportunidades y obstáculos (o amenazas) al igual que las fortalezas y debilidades que usted ha identificado en su exploración interna. Este proceso se denomina análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas). Un análisis FODA ayuda a organizar la información de manera que usted pueda utilizarla para sustentarlas decisiones acerca de los programas, actividades, y áreas a ser mejoradas. (Para ver las instrucciones referentes a cómo realizar un análisis FODA, usted puede consultar el *Manual del administrador de planificación familiar,* Rizo y col. 1994.)

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS FUNDAMENTALES

Determine las causas subyacentes de los obstáculos

Una vez que haya identificado los obstáculos, usted y su equipo deben determinar la causa o las causas principales de dichos obstáculos con el fin de saber cómo encararlas. Este proceso se denomina análisis de las causas fundamentales. Al explorar las causas fundamentales de los obstáculos, usted no solamente comprenderá mejor los obstáculos sino que también estará en condiciones de formular soluciones que encaren el problema subyacente y no solamente sus síntomas visibles.

Existen muchos métodos y herramientas para determinar las causas fundamentales. Escoja cuáles va a utilizar tomando en cuenta la naturaleza del problema u obstáculo, las habilidades de la persona que lleva a cabo el análisis, y la gente involucrada en el análisis. Dos técnicas que puede utilizar son el diagrama de la Espina de pescado y los Cinco por qués.

¿Qué es el análisis de las causas fundamentales?

La meta del análisis de las causas fundamentales es identificar y eliminar las causas de los problemas u obstáculos preguntando por qué están ocurriendo dichos obstáculos. Se basa en el principio de que solamente unos cuantos factores primordiales son responsables de ocasionar la mayor parte de un problema y proporciona un método sistemático para recolectar y analizar la evidencia referente a un problema, de modo que usted pueda encararlo efectivamente.

En el ámbito de la atención de salud, existen muchos factores que contribuyen a un problema u obstáculo. Analizar las causas fundamentales ayuda a determinar las causas primordiales subyacentes que son responsables de la creación del problema, de modo que usted pueda enfocar sus esfuerzos (acciones prioritarias) en las causas que se consideran más críticas para resolver el problema.

Ejemplos de causas fundamentales

- La gente no sabe qué son los servicios de CAV y por qué éstos son importantes
- La gente tiene temores, creencias, y supersticiones acerca del VIH y el SIDA.
- Algunos miembros del personal no están adecuadamente capacitados para proporcionar consejería y realizar un seguimiento a los clientes que obtienen resultados positivos para el VIH.
- No se está refiriendo a los clientes de las clínicas que proveen servicios de CAV.
- La disposición de los ambientes en las clínicas que prestan servicios de CAV no es conducente a la privacidad.
- La entrega de estuches para análisis es errática.

Cómo definir su reto y seleccionar las acciones prioritarias

"Usted tiene que enseñar a los gerentes a enfocar ya que es posible que otras personas los distraigan y les soliciten que hagan otras cosas. A menudo los gerentes se pierden por tratar de controlar demasiadas cosas que no producen resultados."

—HUMBERTO DANTAS
CEARÁ, BRASIL

Una vez que usted haya evaluado la situación actual y que haya identificado los obstáculos (y sus causas subyacentes) y después de haber efectuado los ajustes necesarios para lograr el resultado deseado, usted está listo para formular su reto específico y desarrollar las acciones prioritarias para encarar dicho reto.

Análisis de las causas fundamentales utilizando las técnicas de la Espina de pescado y de los Cinco por qués

La técnica de la Espina de pescado, que fue creada por Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokio, le ayuda a buscar e identificar las causas primordiales de una situación en particular. La técnica deriva su nombre de la forma del diagrama: la situación actual se ubica en la cabeza y se utiliza un conjunto de espinas (generalmente cuatro) para identificar las causas primordiales de la situación actual. Las causas se agrupan bajo cuatro categorías: personas, procedimientos, políticas, y entorno (o usted puede desarrollar sus propias categorías).

Usted puede identificar las causas secundarias o terciarias utilizando la técnica de los Cinco por qués (Imai 1986). Tome uno de sus problemas y pregunte por qué sucede el problema. Siga preguntando por qué después de cada pregunta hasta llegar a la causa subyacente (no necesariamente cinco veces).

Las técnicas de la Espina de pescado y de los Cinco por qués, con instrucciones completas para su aplicación, se pueden encontrar en la caja de herramientas del manual.

CÓMO DEFINIR SU RETO CLAVE

Su reto principal debería indicar lo que usted quiere lograr a la luz de los obstáculos que ha identificado. Al identificar claramente tanto los resultados que quiere lograr como los obstáculos que debe salvar, usted liderará su equipo para que deje de centrar su atención en los problemas y se enfoque en el reto y el resultado deseado.

Para un ejercicio de grupo útil, ver “Cómo distinguir los retos de los problemas” en la caja de herramientas del manual.

Cambie el enfoque de los problemas a los retos

Supongamos que usted y su equipo trabajan en un programa del sector público que presta servicios integrados de salud a través de varias clínicas en su distrito. Como en muchas áreas, la pandemia del VIH/SIDA es responsable de un creciente número de muertes y nuevas infecciones. Su exploración de la situación actual muestra que muchas más personas deberían recibir servicios de CAV, y usted tiene la capacidad para prestar esos servicios a un número mucho mayor de personas del que está atendiendo en la actualidad.

Basándose en su resultado deseado –para incrementar el uso de servicios de CAV en su distrito en un 50% hasta fin de año (para alcanzar un promedio de 60 clientes por mes)– y considerando los obstáculos y las causas fundamentales que han tenido influencia en su situación actual (solamente 40 clientes por mes usan los servicios de CAV), ahora puede usted definir su reto principal. Si usted y su equipo no encaran este reto, no estarán en condiciones de lograr el resultado deseado y avanzar hacia la consecución de su visión.

Criterios para definir un reto

Un reto bien definido debería cumplir con los siguientes criterios.

- Encarar el reto contribuirá al logro de los objetivos organizacionales críticos.
- El reto está enfocado en lograr resultados extraordinarios que son medibles y que están dentro del alcance del mandato del equipo.
- Para encarar un reto se requiere de liderazgo y de nuevos comportamientos del equipo.
- El reto moviliza al equipo para ampliar sus capacidades y encontrar nuevas maneras de trabajar juntos.

Ejemplo de un reto

"¿Cómo podemos aumentar el uso de nuestros servicios de CAV si los clientes que necesitan estos servicios no están acudiendo a nuestras clínicas?"

CÓMO SELECCIONAR LAS ACCIONES PRIORITARIAS

Las acciones prioritarias son actividades o intervenciones que encaran directamente las causas fundamentales de los obstáculos que usted identificó y, que al implementarse, lo llevarán a la consecución de su resultado. Priorizar las acciones ayuda al personal y a otros a centrar su atención en las acciones que los llevarán a lograr los resultados deseados. Cuando trabaje en sus acciones prioritarias, trate de mantener el número de acciones a un nivel manejable. Tres a cinco acciones son a menudo suficientes para enfocar sus esfuerzos en un solo reto y en las causas fundamentales subyacentes.

Para encarar su reto principal de incrementar el uso de servicios de CAV, las acciones podrían incluir:

- educar a la comunidad con respecto a los servicios de CAV y VIH/SIDA;
- renovar o relocalizar las clínicas de modo que exista privacidad para ofrecer servicios de consejería;
- capacitar un mayor número de consejeros para que proporcionen servicios de CAV;
- crear vínculos formales con otras clínicas del área que no proveen servicios de CAV de modo que éstas puedan referir a los clientes para que obtengan servicios de CAV en la clínica;
- mejorar el suministro de estuches para análisis.

Cómo . . .

Establecer prioridades utilizando la Matriz de prioridades

La Matriz de prioridades ayuda a clasificar las acciones basándose en el tiempo que toma realizarlas, el costo, el potencial de mejoramiento de la calidad, y la disponibilidad de recursos. Esta herramienta se puede usar para priorizar estrategias y acciones como parte del desarrollo de un plan de acción.

Paso 1. Elabore una lista de las acciones prioritarias

Escoja tres acciones para encarar los obstáculos que están evitando que usted logre su resultado. Elabore una lista de las mismas en las casillas denominadas "Acciones prioritarias".

(Es importante realizar en primera instancia un análisis de las causas fundamentales, de modo que las acciones que usted escoja encaren las causas fundamentales del problema y no solamente los síntomas.)

Paso 2. Clasifique cada acción prioritaria en una escala del 1 al 3

En una escala del 1 al 3 (siendo el 1 el que provee el menor beneficio y 3 el mayor beneficio), clasifique cada acción prioritaria de acuerdo con el tiempo que se necesita, el costo de implementación, el potencial para mejorar la calidad, y la disponibilidad de recursos.

Paso 3. Calcule el puntaje total para cada acción prioritaria

Añada los números en cada columna para obtener el puntaje total correspondiente a cada acción. Cuánto más alto sea el puntaje, mayor será la prioridad de la acción basándose en los criterios incluidos en la lista. Usted puede decidir si cambia los criterios dependiendo del tipo de reto con el que usted está trabajando.

Modelo de una Matriz de prioridades elaborada

Criterios *Clasificar del 1 al 3*	**Acciones prioritarias**		
	Capacitar a los consejeros	**Ofrecer seminarios educativos para la comunidad**	**Renovar las clínicas**
Tiempo de implementación *1 = el mayor tiempo* *3 = el menor tiempo*	2	2	1
Costo de implementación *1 = el costo más alto* *3 = el costo más bajo*	2	3	1
Potencial para mejorar la calidad en el largo plazo *1 = el menor potencial* *3 = el mayor potencial*	3	2	2
Disponibilidad de recursos *1 = los menos disponibles* *3 = los más disponibles*	1	3	1
Total	8	10	5

(cont. a la página siguiente)

Cómo . . . *(cont.)*

Este ejemplo ilustra que ofrecer seminarios educativos para la comunidad debería constituir una prioridad. No significa que usted no realice las otras acciones, pero debería concentrarse en las acciones que tendrán el mayor impacto para lograr el resultado que usted desea, tomando en cuenta el tiempo y el dinero.

La herramienta de la Matriz de prioridades elaborada con una hoja de trabajo en blanco se puede encontrar en la caja de herramientas del manual.

Usando el ejemplo de los servicios de CAV en este capítulo, el siguiente cuadro proporciona una perspectiva general sobre cómo todas las partes encajan y son conducentes a un plan de acción claro.

Cómo combinar todos los elementos: Visión, resultado medible, situación actual, obstáculos y causas fundamentales, reto, acciones prioritarias

Visión

Nuestro centro de salud es conocido por producir excelentes resultados en términos del servicio de una manera consistente y la gente de los alrededores acude al centro en busca de nuestros servicios de alta calidad. Hemos reducido la diseminación de enfermedades contagiosas y la gente en nuestra región se siente más saludable y feliz.

Resultado medible

Incrementar el número de individuos en el distrito que reciben servicios de consejería y análisis voluntarios (servicios de CAV) en un 50% para alcanzar un promedio de 60 por mes.

Situación actual

- Solamente 40 clientes usan nuestros servicios de CAV cada mes.
- Una cantidad mucho mayor de personas necesitan los servicios de CAV, pero tiene temor de buscar estos servicios o no cuentan con un acceso fácil a una clínica.

Obstáculos y causas fundamentales

- La gente no sabe qué son los servicios de CAV y por qué son importantes
- La gente tiene temores, creencias, y supersticiones acerca del VIH y el SIDA.

(cont. a la página siguiente)

Cómo . . . *(cont.)*

- Algunos miembros del personal no están adecuadamente capacitados para proporcionar consejería y realizar un seguimiento a los clientes que obtienen resultados positivos para el VIH.
- No se está refiriendo a los clientes a las clínicas que proveen servicios de CAV.
- La disposición de los ambientes en las clínicas que prestan servicios de CAV no es conducente a la privacidad.
- La entrega de estuches para análisis es errática.

Reto

¿Cómo podemos incrementar el uso de nuestros servicios de CAV si los clientes que necesitan estos servicios no están acudiendo a nuestras clínicas?

Acciones prioritarias para encarar el reto

- Sensibilizar a la comunidad con respecto a los servicios de CAV y otros temas referentes al VIH/SIDA con el fin de alentar a los clientes a buscar y usar los servicios de CAV.
- Capacitar a los consejeros en la provisión de servicios de CAV de alta calidad.
- Crear un sistema de referencias con otras clínicas del área.
- Renovar las clínicas que no permiten brindar una privacidad adecuada.
- Mejorar el suministro rutinario de los estuches para análisis.

Cómo desarrollar su plan de acción

"Para lograr la grandeza, comience en el lugar donde se encuentra, use lo que tiene, haga lo que pueda."

—ARTHUR ASHE

Antes de que usted pueda comenzar a implementar sus acciones prioritarias, debe desarrollar un plan de acción. El desarrollo de un plan de acción es una de las prácticas gerenciales. El plan de acción le proporciona tanto a usted como a su equipo una ruta clara para seleccionar acciones, realizar un segui-

miento del avance logrado, y medir los resultados. Como mínimo, un plan de acción debería identificar:

- las *acciones o actividades* que serán implementadas;
- *quién asumirá responsabilidad* por la realización de cada acción;
- los *recursos humanos, financieros, y materiales* necesarios para implementar las acciones;
- *un cronograma* que muestre cuando se realizarán las acciones.

Es mucho más probable que los planes se implementen y logren resultados cuando éstos:

- son creados por el equipo y éste se apropia de los mismos ya que reflejan la visión compartida del equipo;
- encaran un reto bien definido que está basado en una brecha observable entre el desempeño deseado y el desempeño real;
- contienen indicadores medibles que le permiten ver si la brecha del desempeño se está cerrando;
- se concentran en las acciones prioritarias que fueron seleccionadas después de un análisis exhaustivo de las causas fundamentales;
- contienen un marco de tiempo claro para la implementación de cada acción y designan individuos específicos para que implementen cada acción y asuman responsabilidad por los resultados.

El plan de acción proporciona una ruta clara hacia los resultados

La hoja de trabajo del plan de acción (Figura 6) le ayudará a organizar los componentes de su plan de acción y a asegurarse que sus acciones prioritarias encaren directamente las causas fundamentales que usted ha identificado.

El próximo paso consiste en elaborar una lista de todas sus acciones prioritarias en un cronograma que muestre cuando se implementará cada acción y sub-acción, quién es responsable, y qué recursos se requieren. Dependiendo de los requerimientos de su programa, es posible que usted también deba enviar un presupuesto separado que proporcione mayores detalles con respecto a los costos de los recursos requeridos. La Tabla 4 presenta un formato modelo para elaborar un cronograma para su plan de acción.

Para obtener instrucciones completas y material de distribución para los grupos de trabajo, vea "Cómo desarrollar un plan de acción para obtener resultados" en la caja de herramientas del manual. Para obtener asistencia en lo que respecta a la definición de los recursos necesarios de fuentes externas, ver "Cómo movilizar a los actores clave para que comprometan recursos", también en la caja de herramientas.

FIGURA 6 **Modelo de hoja de trabajo del plan de acción**

Reto	La situación actual (datos referenciales)	Resultado medible

Causas fundamentales	Acciones prioritarias

TABLA 4 **Formato modelo del plan de acción**

Acciones	Persona(s) responsable(s)	Recursos necesarios (humanos, financieros, materiales)	Cronograma															
			1er mes				2do mes				3er mes				4to mes			

Cómo implementar su plan y realizar un seguimiento y evaluación del avance logrado

"Si usted sigue haciendo lo que siempre ha hecho, seguirá logrando lo que siempre ha logrado."

—ANÓNIMO

Las grandes ideas para realizar mejoras y lograr un cambio a menudo se estancan durante la fase de implementación. En muchos casos, el problema real no proviene de las actividades inapropiadas sino de la ejecución deficiente de las mismas. Una vez más el liderazgo y la gerencia son de importancia crítica. Usted no puede seguir utilizando eternamente los mismos sistemas y procesos antiguos para enfocar sus retos en nuevas maneras.

CÓMO IMPLEMENTAR SU PLAN DE ACCIÓN

Aplique las prácticas de liderazgo y gerencia para mantener el rumbo

La planificación es una de las cuatro prácticas gerenciales clave que se presentan en el capítulo 1. La implementación de un plan es otra de ellas. Las otras seis prácticas de liderazgo y gerencia le ayudarán a mantener su rumbo:

- Explore continuamente la situación de manera que pueda anticipar cualquier problema o cambio potencial en el entorno que podría tener un impacto en su trabajo;
- Enfoque los retos específicos y establezca nuevas prioridades de acuerdo a necesidad;
- Alinee a los miembros de su equipo para que trabajen juntos con el objeto de encarar los problemas a medida que estos surjan, movilice nuevos recursos, y alinee a los nuevos actores clave de acuerdo a necesidad;
- Organice a la gente para que realice el trabajo en la manera más eficiente y efectiva posible y reasigne las obligaciones o redistribuya el trabajo o los recursos de acuerdo a necesidad;
- Efectúe un seguimiento del avance logrado y asegúrese de contar con un plan de evaluación factible;
- Inspire y motive a las personas para que se mantengan comprometidas.

A menudo durante la implementación, las prioridades que usted ha establecido compiten con otros trabajos urgentes que se presentan. Estas priori-

dades que compiten entre sí pueden desviar su atención y la de su equipo de lo que es más importante.

El ejercicio "Poner primero lo primero: La Matriz de lo importante y lo urgente" en la caja de herramientas del manual le puede ayudar a centrar su atención en las actividades correctas para mantener el rumbo y lograr los resultados planteados.

CÓMO REALIZAR UN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL AVANCE LOGRADO

Mida el avance logrado en comparación con los hitos de referencia

Asegúrese de tener bien claro desde el principio cómo se verá el éxito y cómo planea usted medirlo. Si usted ha formulado su resultado utilizando la regla de los criterios MATER y ha establecido una línea de base clara, estará en condiciones de realizar un seguimiento y evaluar su avance hacia la consecución del resultado deseado. Los mecanismos que debe usar para realizar el seguimiento y evaluación del avance logrado dependerán del nivel al que está trabajando, la complejidad del resultado deseado, y los recursos disponibles. Asegúrese de presupuestar el costo del seguimiento y la evaluación.

Si usted se concentra en un resultado de prestación de servicios en particular, entonces la recolección rutinaria y el análisis mensual o trimestral de las estadísticas del servicio le permitirán ver si está logrando el avance deseado. Lo cierto es que usted nunca sabrá si ha llegado donde quería llegar si no mide donde se encontraba al principio y donde se encuentra en la actualidad. Y recuerde hablar con el personal a su cargo de los cambios reobservados en su trabajo, porque ver un cambio real constituye una fuente de inspiración mayor que los simples discursos motivacionales.

El siguiente ejemplo muestra cómo un equipo de salud incrementó el uso de la planificación familiar aplicando el Modelo del reto.

Liderar con una visión de lograr resultados: Ejemplo de Egipto

En el 2002, la Gobernación de Aswan, un área rural en la región subdesarrollada de Alto Egipto, lanzó un proceso para mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios de salud en tres distritos. Las unidades de salud en esta área debían encarar un reto considerable: ¿cómo podrían mejorar los indicadores de salud para su población? Para encarar este reto, tendrían que incrementar el uso de los servicios y el nivel de satisfacción de los clientes con dichos servicios así como asumir un compromiso para servir mejor a sus clientes. El personal de seis establecimientos y tres distritos de salud participó en el Programa de desarrollo del liderazgo patrocinado por el Ministerio de Salud y Población y MSH. El programa se concentró en mejorar la capacidad de los gerentes para liderar a otros con miras a lograr resultados.

(cont. a la página siguiente)

Liderar con una visión de lograr resultados: Ejemplo de Egipto *(cont.)*

Los equipos y el proceso. Cuarenta y un médicos, enfermeras, y parteras de cinco centros de salud, un hospital rural, y tres distritos fueron agrupados en diez equipos de trabajo. A través de una serie de talleres de un día de duración que se realizaron cada dos meses, los participantes aprendieron las prácticas de liderazgo y gerencia y trabajaron con sus equipos para crear una visión compartida. Ellos utilizaron el Modelo del reto para enmarcar sus retos específicos y desarrollar e implementar sus planes de acción. Entre uno y otro taller continuaron realizando su trabajo conjunto en reuniones a nivel del distrito y del equipo en sus centros de salud. Muchos de estos equipos también continuaron trabajando por cuenta propia para ampliar el programa a otras unidades de salud en sus áreas.

El reto de la Unidad de Salud de El Khor. La experiencia de la Unidad de Salud rural de El Khor, que había sido capacitada por los equipos en el programa original, ilustra la aplicación del Modelo del reto. Con el fin de encarar el uso reducido de los servicios de planificación familiar en el pueblo, el equipo creó en primer lugar una visión compartida: que todas las mujeres en su área tengan acceso a los servicios de planificación familiar. Cuando los integrantes del equipo exploraron la situación actual, se dieron cuenta que el uso actual de la planificación familiar por parte de las mujeres en edad reproductiva alcanzaba al 21.5%. Ellos acordaron centrar su atención en el logro de un resultado medible, incrementando el uso de la planificación familiar al 25% en un plazo de seis meses comprendido entre los meses de enero y junio de 2004.

El análisis que realizaron los miembros del equipo con respecto a los obstáculos que debían salvar para lograr este resultado enfocó varias causas fundamentales que estaban impidiendo que un número mayor de mujeres buscaran los servicios y practicaran la planificación familiar. Muchas personas tenían conceptos erróneos acerca de las inyecciones, los anticonceptivos orales, y especialmente los DIUs. Existían rumores muy difundidos de que su religión les prohibía practicar la planificación familiar. El equipo identificó su reto de cómo incrementar la tasa de uso para diferentes métodos de planificación familiar a nivel de las mujeres en edad reproductiva a la luz de la mala información pública prevaleciente.

El plan de acción. El plan de acción de la Unidad de Salud de El Khor se concentró en crear una alianza entre la clínica y la comunidad con el fin de hacer frente a los rumores y a la falta de comprensión acerca de la planificación familiar. El personal otorgó la mayor prioridad al trabajo con los líderes religiosos a nivel local y ofreció seminarios sobre los puntos de vista de la religión acerca de la planificación familiar. También se capacitó a dos mujeres voluntarias de la comunidad para que ayudaran al equipo a comunicar la información correcta acerca del uso y los beneficios de los diferentes métodos de planificación familiar a través de reuniones públicas y otros eventos. Equipos pequeños fueron de puerta en puerta, ofreciendo información, reabasteciendo a las usuarias, y alentando a las no usuarias a visitar la unidad de salud.

(cont. a la página siguiente)

Liderar con una visión de lograr resultados: Ejemplo de Egipto *(cont.)*

Resultados. Al finalizar el período de seis meses, el uso de la planificación familiar a nivel de las mujeres casadas en edad reproductiva en la Unidad de Salud de El Khor se incrementó al 34.3%. El número total de nuevas clientes de planificación familiar se había doblado, con creces de 96 clientes durante el período de seis meses después del Programa de Desarrollo del Liderazgo a 222 clientes durante el período comprendido entre enero y junio de 2004. Otros equipos en el programa de liderazgo incrementaron el número de nuevas clientes de planificación familiar, se duplicó el número de consultas post-parto por cliente, y mejoraron las tasas de vacunación y control de infecciones.

Transferencia del enfoque. Empleando este proceso simple, los médicos y enfermeras en la Gobernación de Aswan ahora saben que pueden realizar mejoras significativas en la salud de su gente encarando sus retos y trabajando en forma conjunta como un equipo. Ellos se han comprometido a lograr los resultados deseados y su enfoque de trabajo ahora se concentra en las necesidades de sus clientes. Los equipos de Aswan siguen ampliando el programa mediante la capacitación de equipos nuevos y la inclusión de nuevos distritos. Otras gobernaciones a través de Egipto han reconocido las mejoras de los indicadores de salud de Aswan y han invitado a los facilitadores del Programa de desarrollo del liderazgo para que les transfieran el Modelo del reto y el enfoque del liderazgo con el fin de apoyar a los equipos de las unidades de salud a mejorar los resultados de su servicio.

Para mayor información sobre cómo estos equipos están ampliando progresivamente este programa, favor ver los ejemplos de países seleccionados en el capítulo 6.

Use el Modelo del reto para fortalecer las capacidades de liderazgo

Como ilustra el ejemplo de Egipto, el Programa de desarrollo del liderazgo de MSH es un proceso simple que las organizaciones pueden implementar con sus propios recursos para construir las habilidades de liderazgo a todos los niveles de una organización. Basándose en el proceso del Modelo del reto y las prácticas del Marco conceptual de liderazgo y gerencia, los participantes trabajan juntos en equipos para aprender cómo encarar sus retos y lograr los resultados de la organización.

Cómo implementar un programa de desarrollo del liderazgo

El Programa de desarrollo del liderazgo sigue los principios del desarrollo de gerentes que lideran. Se lleva a cabo durante varios meses; los participantes trabajan en equipos encarando retos organizacionales reales; desarrollan competencias de liderazgo a través de un proceso de encarar retos y recibir retroalimentación y apoyo. La organización participante es propietaria del proceso y asume la responsabilidad de promover el éxito del mismo.

El proceso. Diseñado para ser adaptado y adecuado a las necesidades organizacionales locales, el Programa de desarrollo del liderazgo incluye una serie de talleres de uno a dos días de duración espaciados a lo largo de varios meses, durante los cuáles los facilitadores locales presentan el Modelo del reto y las prácticas y competencias de liderazgo y gerencia. Entre estos talleres, los equipos de trabajo locales aplican lo que han aprendido. Ellos exploran su entorno para comprender sus retos y las causas fundamentales de sus obstáculos. Enfocan las acciones prioritarias y el plan para implementar sus acciones. Alinean a la gente y movilizan recursos para apoyar sus esfuerzos y efectúan un seguimiento y evaluación del avance logrado. Aplican las competencias de liderazgo para inspirar a otros a lograr resultados.

Reto, retroalimentación, y apoyo. Cuando los equipos implementan sus planes de acción logran resultados medibles, que a su vez, los motivan a asumir un nuevo reto. Los gerentes de la organización fungen como facilitadores y coaches para proporcionar apoyo y retroalimentación durante las fases de planificación e implementación. Adicionalmente para proporcionar una manera efectiva de mejorar el rendimiento organizacional y los resultados en el ámbito de la salud, el programa permite un aprendizaje compartido de las mejores prácticas en las diferentes unidades y regiones.

Mejoras sostenidas. El programa requiere del compromiso de la organización a través del tiempo y tiene la intención de convertirse en parte del sistema de gestión y supervisión de una organización. El Programa de desarrollo del liderazgo desarrolla confianza en las habilidades de la organización para realizar mejoras continuas y sostenidas en el ámbito de la salud.

Para una introducción al Programa de desarrollo del liderazgo, usted puede consultar el CD-ROM del manual.

Cómo apoyar a su equipo

"La moral de los miembros del equipo juega un papel crucial en el éxito de cualquier programa. Si la confianza de los miembros del equipo en sí mismos es baja y el líder no hace nada para mejorarla, es seguro que el equipo colapsará."

—SAMSONRAJ PANDIAN
WORLD VISION, INDIA

Al implementar un nuevo plan de acción, particularmente cuando éste involucra cambiar la manera en la que se hacían las cosas anteriormente, usted debería esperar encontrar obstáculos. Aunque usted y su equipo estén totalmente comprometidos con el plan, seguirán aprendiendo a medida que avancen y descubran lo que necesitan para lograr sus resultados.

Algunas veces la gente ajena al equipo (y quizás algunos de los miembros de su equipo) requieran explicaciones para comprender las razones para hacer las cosas de una manera diferente y deben ser alentados a tratar esta nueva forma. Otras veces es posible que usted necesite trabajar más para alinear a sus actores externos alrededor del reto de modo que pueda obtener su cooperación. Cuando encuentre un problema de mayor envergadura, esto podría llevar a una falla. Lo que realmente importa es cómo maneje usted esa falla.

CÓMO LIDERAR A SU EQUIPO A TRAVÉS DE LAS FALLAS

Utilice las fallas como catalizadores para el aprendizaje

Una de las diferencias entre un grupo de individuos y un equipo de alto desempeño, es que en un enfoque de equipo, se esperan y se asumen las dificultades y los contratiempos, y todos los integrantes del equipo encaran las fallas juntos. Ayude a su equipo a identificar las fallas y véalos como catalizadores para comprender qué es lo que falta o que está impidiendo que logre los resultados que usted desea.

¿Qué es una falla?

Una falla es cualquier situación que:

- amenaza con impedir el avance para cumplir un compromiso
- viola un acuerdo explícito
- presenta incertidumbres o dificultades
- frena la acción efectiva
- presenta obstáculos que le impiden cumplir sus compromisos.

Cuando no se manejan bien, las fallas llevan a minimizar o ignorar los problemas, culparse unos a otros, o erosionar el trabajo de equipo, la confianza, y la eficacia. Cuando se manejan bien, las fallas pueden constituir una fuente importante de avance o llevar a descubrir nuevas maneras de enfocar su trabajo y lograr resultados. Para cambiar cómo piensa usted y cómo enfoca las fallas, recuerde que:

- todo compromiso importante conlleva fallas;
- cuanto mayor sea su compromiso, mayores y más grandes serán las fallas;
- cuando no existe un compromiso, no habrán fallas.

Utilice las fallas para encontrar mejores maneras de hacer las cosas

Es parte del trabajo suyo ayudar a los miembros de su equipo a comprender cómo responder a las fallas y a trabajar con ellos para encarar los problemas juntos e identificar un mejor medio a través del cuál encontrará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Para ver las maneras de liderar a su equipo a través de las fallas, usted puede consultar el ejercicio en la caja de herramientas del manual denominado "Cómo coachear a su equipo a través de las fallas".

CÓMO RECONOCER A SU EQUIPO

Para mantener a los miembros de su equipo inspirados y motivados, subraye y celebre los resultados que vayan logrando y vincule esos resultados con las acciones específicas que ellos han realizado. Sobretodo, reconozca y elogie tanto a los individuos como al equipo sobre una base regular y esté siempre listo para apoyarlos.

Reconozca los esfuerzos de la gente

A medida que su equipo trabaja para encarar sus retos e implementar el plan de acción, asegúrese de:

- mostrar aprecio regularmente hacia los individuos y el equipo por el trabajo realizado;
- reconocer los retos que ellos están encarando;
- elogiarlos cuando hagan un buen trabajo, aunque éste no constituya un hito significativo;
- agradecerles por su compromiso y sus esfuerzos diarios;
- reconocerlos por sus logros y mostrarles cómo su trabajo ha marcado una diferencia.

Cómo encarar retos juntos y compartir la propiedad de los resultados

"Las demandas de adaptación de nuestro tiempo requieren de líderes que asuman la responsabilidad sin esperar una revelación o solicitud. Uno puede liderar aunque sea con una sola pregunta en la mano."

—RONALD HEIFETZ Y DONALD LAURIE
"THE WORK OF LEADERSHIP"

Los retos y el cambio son dos constantes en la vida. Son parte de la naturaleza así como parte de nuestra vida laboral. Este capítulo ha identificado el papel crítico que desempeñan los gerentes al liderar a sus equipos para encarar retos importantes en situaciones complejas.

Encare los retos uno a uno para lograr resultados

Al aplicar el Modelo del reto y trabajar con su equipo para realizar un seguimiento del proceso, un paso a la vez, usted brindará a su equipo experiencia directa en la aplicación de las prácticas de liderazgo y gerencia y verá los resultados. Al mismo tiempo, los miembros del grupo adquirirán confianza para encarar problemas en el futuro, las habilidades para inspirar un compromiso mutuo, experiencia en la práctica efectiva del trabajo en equipo, y sobretodo, una oportunidad para ver cómo ellos pueden marcar una diferencia en la vida de las personas.

Preguntas a ser consideradas referentes a . . .

Cómo liderar su equipo para encarar retos

Visión. ¿Qué es lo que a su equipo le gustaría crear en el futuro?

Resultados. ¿Qué resultados específicos lo acercarán más a la consecución de su visión durante el próximo año?

Situación actual. ¿Cuál es la situación actual con respecto a este resultado?

Causas fundamentales. ¿Por qué las cosas son así? Pregunte por qué, por qué, por qué, y por qué.

Reto. ¿Cuál es el principal obstáculo que usted debe salvar para lograr su resultado deseado? (¿Cómo . . .?)

Acciones prioritarias. ¿Cuáles son los enfoques clave que usted debería adoptar para encarar este reto? ¿En qué debería centrar su atención en este momento?

Seguimiento y evaluación. ¿Cómo sabrá usted si ha logrado el éxito deseado?

Apoyar a su equipo. ¿Cómo usará usted las fallas para mejorar la manera como encara sus retos? ¿Cómo reconocerá usted a la gente por sus esfuerzos?

3 Cómo mejorar el clima de trabajo para fortalecer el desempeño

"La tarea fundamental de la gerencia consiste en crear oportunidades, liberar el potencial, eliminar los obstáculos, alentar el crecimiento y proporcionar guía."

—DOUGLAS MCGREGOR
LEADERSHIP AND MOTIVATION

Cuando la gente trabaja en un entorno que le brinda apoyo, se esforzará por producir resultados. Un entorno de estas características se denomina un clima de trabajo positivo. ¿Qué es exactamente el clima de trabajo y cuán importante es para mejorar el desempeño?

El clima de trabajo es "el estado del tiempo en el lugar de trabajo". De la misma manera que las condiciones climatológicas pueden afectar sus actividades cotidianas, el clima de trabajo influye sobre su comportamiento en el lugar de trabajo. Un buen clima de trabajo puede mejorar los hábitos laborales de una persona, en tanto que un mal clima puede erosionar los buenos hábitos de trabajo. Lo que es aún más importante, un clima de trabajo positivo motiva al personal y mantiene esa motivación así como un alto rendimiento (Litwin y Stringer 1968, Stringer 2002).

Este capítulo trata sobre los elementos que contribuyen a lograr un clima de trabajo positivo. Se concentra en lo que los gerentes de todos los niveles pueden hacer para crear y mantener un clima de trabajo positivo para los grupos de trabajo ayudándoles a:

- comprender qué es lo que hace un clima de trabajo positivo y cómo afecta el desempeño;
- mejorar el clima de trabajo motivando al personal y proporcionándole retos, claridad, y apoyo;
- fortalecer la comunicación al escuchar, comprender, y responder de manera constructiva;

- mantener el compromiso de su grupo a través de su propio compromiso y técnicas de apoyo;
- establecer el tono de la organización a nivel gerencial.

Cómo reconocer un clima de trabajo positivo

"Un clima de trabajo positivo es conducente a un trabajo creativo y productivo; es un lugar de trabajo cortés, basado en la cooperación que está relativamente libre de chismes, traiciones, o altercados por cosas sin importancia."

—PAUL WONG
"THE POSITIVE PSYCHOLOGY OF 'CLIMATE MANAGEMENT'"

Cada oficina y establecimiento de salud tiene un clima de trabajo. Algunos climas son positivos y productivos, en tanto que otros tienden a desmotivar al personal. A pesar de que el tipo de clima puede ser fácil de reconocer en algunos lugares de trabajo, podría ser más sutil en otros. Para comprender el clima de su lugar de trabajo, comience por preguntarse qué es lo que siente al trabajar con sus colegas, incluyendo el gerente y el personal a su cargo.

Clima de trabajo

El clima de trabajo es la atmósfera prevaleciente en el lugar de trabajo como la perciben los empleados. Es lo que uno *siente* al trabajar en un grupo.

Recuerde todas sus experiencias como miembro de un equipo, ya sea en el trabajo, en el colegio, o en el deporte. ¿Existe un equipo con el cuál compartió sentimientos y emociones al trabajar en forma conjunta? Reflexionar con respecto a sus experiencias puede ayudarle a tener una mejor idea de lo que constituye un buen clima de trabajo.

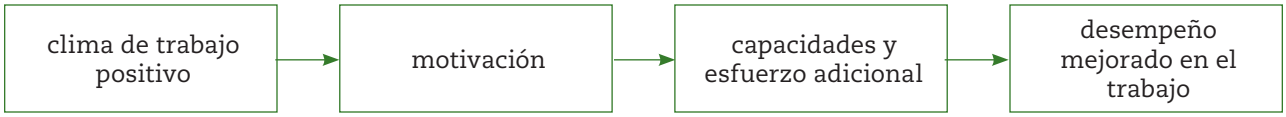
RECOMPENSAS DE UN CLIMA DE TRABAJO POSITIVO

Un clima positivo estimula la motivación y el desempeño

Para mejorar un clima de trabajo, es útil entender de qué manera afecta el clima a las personas y cómo se desarrolla. Un clima de trabajo positivo estimula la motivación del personal ya que proporciona condiciones bajo las cuáles los individuos pueden intentar alcanzar sus propias metas mientras se esfuerzan por lograr los objetivos organizacionales (Bennis y Schein 1966). Cada persona tiene motivadores –impulsos, necesidades, y reservas de energías que

la pueden llevar a realizar su trabajo de una manera más eficaz y efectiva. Cuando las personas se sienten motivadas, desean poner en práctica sus capacidades, e incluso pueden realizar esfuerzos que exceden las expectativas de su cargo. Dicho simplemente, se empeñan y recurren a todo su potencial, y al hacer esto mejoran su desempeño en el trabajo, como muestra la Figura 7.

FIGURA 7 Recompensas de un clima de trabajo positivo



La investigación demuestra los efectos de un clima de trabajo positivo

La relación entre el clima de trabajo y el desempeño no es solamente intuitiva; ha sido demostrada en diversos campos como la salud, la educación, y los negocios. Las enfermeras canadienses se dieron cuenta de que un clima de trabajo positivo mejoraba la percepción que ellas tenían de su poder para actuar y el compromiso con su trabajo, lo que a su vez se traducía en una mejor atención para los pacientes. Un clima de trabajo positivo también fue responsable del éxito logrado por los estudiantes y maestros en las escuelas británicas. Adicionalmente, en un estudio de diversas empresas, se atribuyó al clima casi un tercio de los resultados financieros importantes –utilidades, eficiencia, y aumento de los ingresos (Laschinger y col. 2001, Hay Group 2000, Goleman 2000). Cuando usted presta atención al clima de trabajo, puede mejorar también el desempeño del personal a su cargo.

Cómo reconocer un clima de trabajo positivo

Piense en algún momento de su vida en el que usted era miembro de un gran equipo. ¿Cómo se sentía? Estaba usted:

- ¿lleno de energía?
- ¿con poder para actuar?
- ¿emocionado?
- ¿deseoso de que llegara el próximo día de trabajo?
- ¿impaciente por comenzar?
- ¿motivado?

Todas estas experiencias indican un clima de trabajo positivo.

Ahora piense cómo interactuaban todos los miembros del equipo. ¿Qué hacía su supervisor, maestro, o entrenador para alentar los esfuerzos de su equipo? ¿Qué hizo usted para contribuir al esfuerzo del equipo? ¿Qué logró su equipo? Una vez que identifique los elementos del clima de ese equipo, puede comenzar a comprender el tipo de clima de trabajo positivo que usted puede crear.

FACTORES QUE CREAN UN CLIMA DE TRABAJO

El clima de un grupo de trabajo se desarrolla a través de la influencia de los siguientes factores organizacionales:

- historia: su fundación, éxitos, fracasos, y reputación;
- cultura: valores de trabajo compartidos, creencias, suposiciones, y tradiciones;
- estrategia y estructura gerencial: crecimiento y oportunidades de trabajo, definición de los papeles y responsabilidades, políticas relacionadas con los ascensos y las recompensas;
- entorno externo: el contexto más amplio de la política, las regulaciones, las habilidades del personal, y las barreras sociales;
- las prácticas y competencias de los gerentes al liderar un equipo.

La supervisión basada en el apoyo fomenta un clima positivo

Es importante saber cómo puede usted ejercer influencia sobre el clima de trabajo y distinguir entre los factores que están bajo su control y aquellos que están fuera de su control. Por un lado, usted puede cambiar un clima que debilita el compromiso y afecta negativamente el desempeño del personal al administrar y liderar mejor a su equipo. Por el otro lado, factores como la historia organizacional, la cultura, y la estrategia y estructura gerencial podría estar más allá de su influencia a no ser que ocupe un cargo importante en su organización. La Figura 8 resume las causas del clima de trabajo y su efecto sobre el desempeño. Resalta la importancia de las prácticas de liderazgo y gerencia que influyen sobre el clima de trabajo.

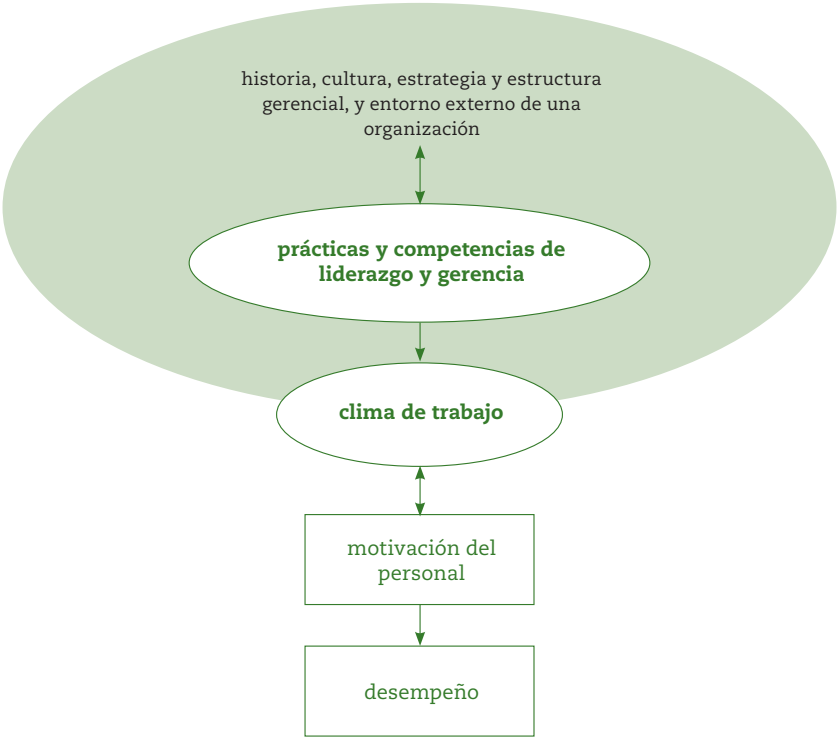
Prácticas y competencias de liderazgo y gerencia. Todas las prácticas de liderazgo –explorar, enfocar, alinear y movilizar, e inspirar– contribuyen a crear un clima de trabajo positivo. Alinear e inspirar son especialmente útiles para facilitar el trabajo en equipo al construir relaciones de trabajo sólidas entre todos los miembros del grupo. Cuando usted forja conexiones entre las aptitudes especiales de cada miembro y sus intereses y el trabajo que realizan, cada uno de ellos dedicará voluntariamente el tiempo y los esfuerzos necesarios. Usted también inspira al personal al demostrar honestidad, creatividad, y compromiso personal con su trabajo. Al mismo tiempo, demuestra confianza y seguridad con respecto a lo que ellos pueden hacer y reconoce sus aportes y contribuciones.

Poner en práctica una buena gerencia también ayuda a mantener el entusiasmo de su grupo con el trabajo que realiza. Las prácticas de supervisión basadas en el apoyo dan poder al personal a su cargo para aprender encarando retos. Los buenos sistemas gerenciales también contribuyen a facilitar el trabajo del personal, a mantenerse informado y realizar un seguimiento del avance logrado al encarar los retos. Todas estas prácticas crean un clima de trabajo positivo.

Las competencias de liderazgo le permiten aclarar su propósito y sus prioridades, comunicarse de manera efectiva, manejar conflictos, y motivar a los equipos comprometidos. Cuando usted desarrolla o perfecciona sus habilidades de liderazgo, puede aplicar las prácticas de liderazgo y gerencia de una manera más eficaz y efectiva.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud.* Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

FIGURA 8 Causas y efectos del clima de trabajo



De todos los factores organizacionales, las prácticas y competencias de los gerentes ejercen la mayor influencia sobre el clima de su grupo de trabajo, y a través del clima, los gerentes pueden mantener la motivación y el desempeño del personal.

¿Cuál es el efecto de la cultura organizacional? ¿Como afectará el clima que usted trata de crear para su grupo de trabajo?

La cultura organizacional es diferente del clima

En tanto que el clima es lo que se siente al trabajar en un grupo, la cultura es el patrón de los valores compartidos y las suposiciones que los miembros de la organización comparten. Las suposiciones que han dado buenos resultados en el pasado se enseñan a los nuevos miembros diciéndoles “así es como hacemos las cosas aquí”.

Una gerente podría desarrollar un clima que difiera de las normas culturales prevalecientes. Ella podría alentar la participación y desarrollar un sentido de responsabilidad colectiva en su grupo de trabajo en tanto que la organización se caracteriza por una definición estricta de los papeles, la toma de decisiones autoritaria, y una actitud displicente como si dijera “ese no es mi trabajo”. En esos casos, la gerente puede esperar que surjan presiones a nivel del resto de la organización para que se cumplan las normas y tendrá que manejar la tensión existente entre la cultura y el clima. Cuando eventualmente produzca resultados que satisfagan a los gerentes de mayor jerarquía, es probable que ella sienta menos presión.

Cómo mejorar el clima de trabajo y la motivación del personal

"Lo que el jefe de un grupo de trabajo hace constituye el factor determinante más importante del clima. El comportamiento del jefe maneja el clima, lo que a su vez despierta la motivación. Y esa motivación constituye el impulsor más significativo del desempeño final."

—ROBERT STRINGER
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

Como un gerente que lidera un grupo de trabajo, usted ejerce más influencia sobre el clima de su grupo de trabajo que cualquier otro factor. Este hallazgo está basado en una encuesta de 2.500 unidades organizacionales en 24 organizaciones en la que se descubrió que el gerente de la unidad (no la remuneración, los beneficios, o el líder de la organización) es el actor crucial para construir un lugar de trabajo sólido (Buckingham y Coffman 1999).

Su comportamiento y las prácticas de liderazgo y gerencia pueden crear un clima de trabajo positivo y resultados sólidos al interior de su grupo, aún cuando el clima de su organización no sea óptimo. Su éxito dependerá de cuán bien:

- conozca a su personal, sus motivaciones, estilos de trabajo, e intereses;
- sepa qué es lo que los motiva, qué valoran, y qué despierta sus emociones;
- se concentre en proporcionar retos, claridad, y apoyo a su grupo.

CONOZCA AL PERSONAL

Sea el "conector humano" que hace que las cosas ocurran

Lo más importante que usted puede hacer para desarrollar un clima de trabajo positivo es conocer al personal a su cargo y establecer una buena relación de trabajo con todos ellos. Los gerentes son los "conectores humanos" que hacen que las cosas sucedan (Kouzes y Posner 1999). Si usted tiene una buena relación de trabajo con los miembros de su grupo, será mucho más fácil alinear sus esfuerzos con los de ellos y movilizar sus energías para encarar un reto. Si usted es un supervisor que se preocupa por los demás y les brinda apoyo, el personal se mostrará mucho más dispuesto a quedarse en la organización, en lugar de buscar trabajo en otra parte.

Usted puede consultar con los miembros de su equipo, ya sea en forma individual o colectiva, para hablar con respecto a las esperanzas y sueños que tienen para sus comunidades y para el país en general (ver Tabla 5). Recolectar

esta información le ayudará a generar ideas con respecto a cómo su grupo de trabajo podría efectuar algunos cambios para mejorar la salud. Hablar con el personal a su cargo y observar la manera en la que interactúan le dará una buena idea acerca de que es lo que los motiva en su trabajo.

La caja de herramientas del manual ofrece un ejercicio, "Cómo crear un clima de esperanza y posibilidad", que puede utilizar para ayudar a un grupo que requiere de aliciente y confianza en sí mismo para adoptar una visión positiva del futuro.

TABLA 5 Aprender con respecto al personal a su cargo

Aprender acerca de las ideas, experiencias pasadas, metas, y comportamiento del personal a su cargo para comprender qué es lo que lleva a cada persona a querer dar lo mejor de sí.

Característicos de los miembros del personal	Ejemplos (intereses, experiencia, temperamento)
Sueños	Para la comunidad o el país
Motivación	Poder: visibilidad y prestigio Afiliación: tener buenas relaciones Logros: orgullo por haber realizado un buen trabajo y haber asumido mayor responsabilidad Seguridad laboral
Situación de vida	Cargos previos Transporte al y del trabajo
Estilo de trabajo	Pensador abstracto o práctico Ver la situación en general o concentrarse en los detalles Deseoso de actuar o reflexivo Conciente de los demás o preocupado solamente consigo mismo
Papeles preferidos en el equipo	Iniciador Seguidor o que brinda apoyo Observador Opositor

Fuentes: McClelland 1985; Kantor 1999

Hay tres grandes motivadores: poder, afiliación, y logro

En el lugar de trabajo, las fuentes internas de motivación dotan de energía al personal a medida que realiza su trabajo. A menudo las personas se sienten motivadas a lograr un buen desempeño a raíz de uno de los tres motivadores primarios (o una combinación de todos ellos): poder, afiliación, o logro (McClelland 1985). Por ejemplo, las personas motivadas por el poder desean ocupar cargos de responsabilidad visibles. Las personas motivadas por la afiliación quieren trabajar en un grupo en el que las relaciones interpersonales sean agradables y los integrantes se apoyen mutuamente. Las personas motivadas por los logros quieren ver resultados y saber que sus esfuerzos contribuyeron a la consecución de esos resultados. Usted puede crear un clima que enfoque esos motivadores y permita que la productividad, los resultados, y el desempeño sostenido florezcan.

¿Los factores relacionados con el trabajo como el dinero, la seguridad, o las oportunidades de capacitación motivan también el buen desempeño? Es posible que escuche quejas con respecto a estos factores relacionados con el trabajo. A pesar de que (en lo posible) debe asegurarse que la remuneración y otros factores externos sean aceptables para el personal, incrementarlos por encima de un nivel aceptable no necesariamente aumentará la motivación del personal para lograr un buen desempeño. Por ejemplo, cuando las personas reciben una remuneración que consideran adecuada, el dinero adicional no mejora su desempeño laboral (Buckingham y Coffman 1999, p. 29).

CONÓZCASE A SÍ MISMO

A medida que usted se familiariza más con la dinámica interna del personal a su cargo, reflexione con respecto a su propio comportamiento y cómo lo percibe el personal. La manera en la que usted se comporta y responde al estrés, o experimenta emociones fuertes en el lugar de trabajo, afecta tanto al equipo como a sus compañeros de trabajo. Algunas veces las personas se engañan pensando que pueden controlar sus emociones fuertes y que nadie se da cuenta de lo que sienten. Sin embargo, los sentimientos, especialmente los más fuertes, encuentran la manera de filtrarse a las conversaciones. Estos se hacen aparentes a través del tono, las palabras que escoge, y el comportamiento. El personal percibe estas señales y adecua también su propio comportamiento hacia su persona.

Refleje sobre los motivadores y las emociones personales

Cuánto más demuestre un comportamiento entusiasta y dispuesto a brindar apoyo a los demás, ayudará a las otras personas a manejarse mejor. Usted puede explorar qué es lo que le da energía y descubrir si está más motivado por el poder, los logros, o la afiliación. ¿Hasta qué punto trata también de servir a su comunidad? Sus acciones reflejarán qué es lo que lo motiva y su motivación y sus acciones afectarán la manera en la que el personal lo ve. También debe familiarizarse más con las cosas que drenan su motivación o que lo hacen enojar, desilusionarse, frustrase, o que le causan temor. Al reflexionar sobre estos aspectos, generalmente podrá encontrar diversas maneras de hacer algo constructivo que aplaque esos sentimientos y lo ayude a sentir nuevamente que controla la situación.

Cuide su salud y el nivel de angustia. Si usted se siente continuamente abrumado por todas las cosas a las que debe prestar atención, tome conciencia de su propio bienestar físico y psicológico. "¿Cómo puedo preocuparme por mi propia salud si soy responsable de la salud de ocho millones de personas?" decía un funcionario de salud de alta jerarquía de Sudáfrica. Aunque parezca egoísta preocuparse por su propia salud, si ya no tiene la energía física para liderar y no ha construido la capacidad de liderazgo de las personas que lo rodean, podría comprometer significativamente todos sus esfuerzos.

Como líder, usted tiene una responsabilidad de velar por la salud tanto a nivel individual como organizacional. En tanto que las diferentes demandas

de los demás podrían producirle angustia, usted puede comenzar a manejarla realizando cambios individuales y organizacionales para manejar las percepciones de estrés. Maneje el entorno de trabajo y maneje su propio estilo de vida (Quick y col. 1997).

PROPORCIONE RETOS, CLARIDAD, Y APOYO

Aparte de conocer al personal a su cargo y de conocerse a sí mismo, usted puede ejercer una influencia positiva sobre el clima de trabajo al cambiar la forma en la que asigna y maneja la carga de trabajo. Busque la manera de:

- *retar* al personal para ayudarlos a crecer;
- *asegurar la claridad* con relación a los papeles y las responsabilidades de trabajo;
- *apoyar* al personal proporcionándole recursos, estableciendo conexiones, y comprendiendo sus necesidades.

Realice tareas que exijan al máximo al personal

Rete al personal. Usted puede retar al personal a su cargo encargándole tareas que exijan mucho más de lo que les permite su nivel de competencia y confianza. Esas tareas les ofrecen la posibilidad de hacer algo de una manera nueva o comenzar algo nuevo y constituyen oportunidades para que el personal demuestre su potencial de liderazgo. Cuando no se reta a los miembros del personal, ellos no crecen ni aprenden de sus errores y se aburren. Como comentaba un miembro del personal, su supervisor sabía cómo retar a su equipo:

> Él sabe como pedirnos que hagamos las cosas bien, aún aquellas cosas que no sabemos que podemos hacer, y nos brinda el apoyo para hacerlo. Él empuja a las personas a hacer algo que piensan que no pueden hacer, pero nunca las empuja a hacer algo en lo que fracasarían. Nos infunde la confianza necesaria para que tratemos de hacerlo.

Clarifique los papeles y responsabilidades. Cuando cada miembro del grupo comprende los papeles y responsabilidades de todos los integrantes del grupo, pueden ver cómo sus papeles contribuyen a lograr los resultados deseados del grupo y en última instancia los de la organización. Ellos saben quiénes son sus clientes internos y externos y qué es lo que sus clientes requieren de ellos.

Para aclarar las responsabilidades con el personal a su cargo, háblele acerca de sus propias expectativas así como las de los clientes y asegúrese de resaltar las consecuencias de no cumplir con dichas expectativas. Indague para ver si el personal las comprende y realice seguimiento con documentación escrita, de manera que ellos puedan acceder fácilmente a dicha información. Este tipo de claridad existe cuando el personal puede decir qué es lo que esta persona dijo acerca de su supervisor.

> Yo sé qué es lo que él quiere de mí. Él expresa claramente sus intenciones y personalmente logra estándares de desempeño altos. A todos nos trata equitativamente. Yo sé que decepcionaría a mi gerente y a mi equipo si fracasara al encarar este reto.

El apoyo viene de muchas maneras

Apoye al personal. Apoyar a su grupo significa promover y defender su trabajo y sus necesidades. Haga que los servicios que su grupo proporciona y sus logros sean visibles a nivel de toda la organización. Una vez que usted haya logrado una buena reputación para su grupo, puede realizar un seguimiento garantizando o suministrando los recursos que requiere para hacer su trabajo. Estos incluyen no solamente tiempo, materiales, o dinero, sino también apoyo político y emocional. Ofrezca apoyo político estableciendo conexiones, allanando el camino, y obteniendo las aprobaciones requeridas para seguir adelante. Ayude al personal a implementar las políticas de la organización. También considere si alguna persona de su grupo en particular podría beneficiarse de un mentor y busque colegas confiables en otras partes de la organización que podrían guiar su desarrollo profesional.

Comprenda los estilos de trabajo y las necesidades de los demás

Es importante estar conciente de los distintos estilos y necesidades de trabajo que las personas tienen para que usted pueda apoyarlas. Es posible que algunas sólo deseen tener alguien que las escuche, otras querrán darle explicaciones, y algunas de ellas solamente necesitarán ayuda para establecer límites o estructurar su trabajo. Los hombres y las mujeres podrían tener distintas necesidades en términos de apoyo. En las siguientes descripciones del personal sobre sus supervisores, los supervisores muestran diferentes formas de apoyar al personal a su cargo. El personal que habla, también parece estar motivado por diferentes cosas. El primero aprecia el apoyo para lograr resultados, en tanto que el segundo aprecia las oportunidades de afiliarse:

> Él responsabiliza a la gente por sus actos. Cuando asumen iniciativas, ellos pueden contar con los medios, el tiempo, y el dinero que les ayudará a hacer las cosas bien.

> Una de las cosas que ella cambió es la atención a las relaciones personales con la gente a todos los niveles del departamento, empleando los nombres de pila e invitando a las personas a conversar en su oficina. Ella siempre trata de involucrar a la gente estableciendo contactos personales.

Equilibre el reto, la claridad, y el apoyo. Para ayudar a su grupo de trabajo a responder productivamente a las circunstancias cambiantes, es posible que usted tenga que realizar algunos ajustes para equilibrar los retos, la claridad, y el apoyo. Los integrantes del personal que encaran retos pero que carecen de apoyo o claridad pueden experimentar estrés y frustración. Podrían sentir que fueron destinados al fracaso. Sin el reto o el apoyo, sin embrago, el personal que tiene las expectativas claras podría encontrar muy poco estímulo intelectual y profesional en el trabajo. Cuando usted encuentra el equilibrio adecuado en el clima de trabajo de su grupo, está bien encaminado para ayudar al personal a mejorar su desempeño.

Utilice prácticas de liderazgo y gerencia para mejorar el clima de trabajo

Prácticas de liderazgo. A medida que usted diseñe estrategias para mejorar el clima de su grupo de trabajo:

- explore para conocer mejor al personal a su cargo;
- enfoque aclarando las expectativas e identificando los retos;
- alinee y movilice a todo el equipo alrededor de las metas y aspiraciones compartidas;
- movilice a las personas cubriendo sus necesidades de poder, afiliación, o logros;
- inspire a los miembros del equipo reconociendo sus logros y mostrándoles a través del ejemplo el tipo de comportamiento que usted espera de los demás.

Prácticas gerenciales. También mejorará el clima de trabajo cuando usted y el personal:

- planifiquen reuniones regularmente para intercambiar información referente al avance y compartan las lecciones aprendidas;
- organicen sistemas gerenciales, especialmente sistemas que promueven la eficiencia en el trabajo y el flujo de información;
- implementen actividades que lleven a su grupo a lograr sus metas compartidas;
- realicen un seguimiento del avance logrado y utilicen los errores como fuentes de aprendizaje.

Cómo fortalecer la comunicación

"¿Ha pensado alguna vez que no logró comunicar lo que quería? Ponerse en el lugar del receptor es una de las maneras de corregir esto."

—LYDIA MUNGHERERA
FORO NACIONAL DE LAS PERSONAS QUE VIVEN CON EL VIH/SIDA, UGANDA

Para construir relaciones de trabajo sólidas y equilibrar los retos, la claridad, y el apoyo que usted necesita para lograr un buen clima de trabajo, es crucial comunicarse de manera que aliente la comprensión y el aprendizaje. La comunicación efectiva es una competencia clave del liderazgo para desarrollar un clima de trabajo motivador. Cuando usted se comunica bien, ayuda a crear un clima de trabajo que alienta el flujo de ideas y las conversaciones a través de las cuáles las personas aprenden unas de otras. En una conversación

de aprendizaje, las personas pueden formular preguntas de una manera sinceramente curiosa y no crítica, tratando de comprender en lugar de ser comprendidas. También se sienten en libertad de discutir sus propias ideas y compartir sus suposiciones. Las conversaciones de aprendizaje ayudan a la gente a reflexionar y a ser creativas a medida que encaran sus retos.

La buena comunicación mejora la moral

Para tener una conversación significativa, usted debe absorber y reflexionar sobre lo que los demás dicen y luego responder constructivamente de manera que los otros encuentren que es útil. Pequeños cambios en la forma en la que usted se comunica pueden marcar una gran diferencia en su clima de trabajo. En Nicaragua, los equipos municipales del Ministerio de Salud desarrollaron habilidades en el campo de la comunicación interpersonal, el coaching, y la negociación como una manera de encarar una moral deficiente. Como resultado, mejoraron significativamente las relaciones de trabajo entre los supervisores y el personal, la coordinación entre los diferentes departamentos, y el clima de trabajo.

ESCUCHE LO QUE OTROS TIENEN QUE DECIR

Tan simple como suena, muchas personas no escuchan concientemente ni reflexionan con respecto a los comentarios de otras personas. En un día ajetreado, puede ser difícil concentrarse en algo que no parece estar íntimamente relacionado con la tarea que está realizando. Pero las personas que están abiertas a aprender unas de otras sí saben cuándo escuchar cuidadosamente y hacer preguntas y cuándo proponer ideas. Ellas deben manejar las opiniones diferentes y los sentimientos negativos antes de que estos ocasionen conflictos.

Sea atento con los demás

Escuche cuidadosamente. Un buen punto de partida son las habilidades para escuchar. No escuchar cuando otra persona habla denota una falta de interés y cortesía. Cuando una compañera de trabajo busca su asesoría y usted le promete dedicarle cierto tiempo, es importante que escuche todo lo que ella tiene que decir y que responda apropiadamente a sus preocupaciones. Eso significa ignorar las interrupciones externas, como llamadas telefónicas, y no leer material ajeno a dicha conversación o introducir otros temas no relacionados. Si usted no puede estar totalmente presente, proponga una fecha y un lugar más conveniente para sostener la conversación en cuestión.

Si los miembros de su grupo tienen hábitos deficientes para escuchar, usted puede encararlos a través de dramatizaciones de malos y buenos hábitos de escucha. También puede recordarle al personal que es particularmente importante prestar mucha atención a sus clientes, a compañeros de trabajo, y a otras personas. Esta habilidad simple puede ser muy poderosa, como hizo notar un colega de Uganda:

Escuchar de manera efectiva fomenta las relaciones interpersonales. Escuchar bien mejora la moral. Cuando los líderes escuchan de manera efectiva (con total atención), se hacen acreedores al respeto de la gente. Esto ayuda a satisfacer las necesidades de autoestima de los demás. Como resultado de ello, la moral del grupo mejora.

Aliente los intercambios verbales

Equilibre la proposición y defensa con la indagación. Para discusiones ágiles sobre temas relacionados con el trabajo, aliente los intercambios verbales. Algunas veces promovemos nuestro propio punto de vista, esperando que otros lo acepten y cambien su propio punto de vista. Esto se llama *proposición y defensa*. En otros momentos sentimos curiosidad y tratamos de comprender cómo piensan y razonan los demás. Esto se llama *indagación*.

Preste atención a la forma en la que se comunica

Para crear un espacio en el que todos aprendan unos de otros, en primera instancia trate de reflexionar con respecto a su propio patrón de comunicación. ¿Tiende usted a decirle a la gente lo que debe hacer o pensar, o formula preguntas para aprender con respecto a los demás? ¿En sus interacciones con los demás cómo equilibra estas formas de comunicación? Si solamente emplea la proposición y defensa, usted no aprenderá cómo piensan los demás y limitará sus perspectivas. Si solamente utiliza la indagación, no logrará que su propia voz sea escuchada y podría tener dificultades para llegar a un consenso.

Al observar a su grupo a través del tiempo puede determinar cómo se utilizan la promoción y defensa y la indagación, y si existe un buen equilibrio o si una de ellas es muy dominante. Si algunas personas proponen y defienden sus puntos de vista frecuentemente, ¿las demás dejan de escucharlas? ¿Se sienten ignoradas o abrumadas por la información? Si algunas personas indagan siempre, ¿las demás las consideran indecisas? Lograr un equilibrio entre la proposición y defensa y la indagación a nivel de su grupo mejorará la calidad de las discusiones y proporcionará oportunidades para que los miembros del personal puedan aprender unos de otros.

Identifique las suposiciones. Cuando usted promueve el intercambio de ideas, inevitablemente surgirán opiniones en conflicto. Esto es bueno, ya que las mejores soluciones surgen a menudo cuando se encaran las diferencias. Identificar las suposiciones de cada persona ayudará a resolver los desacuerdos.

Diferentes suposiciones llevan a diferentes conclusiones

De la gran cantidad de información que recibe, usted filtra lo que es útil formulando suposiciones e interpretaciones y luego saca sus propias conclusiones. Sus compañeros de trabajo hacen lo mismo, excepto que el conjunto de datos al que ellos prestan atención y las suposiciones e interpretaciones que ellos emplean como filtro pueden llevarlos a conclusiones muy diferentes. No es sorprendente que las personas en el lugar del trabajo estén en desacuerdo unas con otras.

Cuando las personas indagan entre sí, pueden descubrir las suposiciones de los demás y las razones que respaldan sus conclusiones iniciales. La Escalera de las inferencias es un modelo útil que puede emplearse para comprender las suposiciones que lo llevaron a sacar sus conclusiones.

El siguiente escenario ilustra como se puede emplear la Escalera de las inferencias.

Roberto Suárez asigna a Marina Costas la responsabilidad de desarrollar una estrategia de la clínica para llegar a los clientes varones. Usted está en desacuerdo con la decisión de Roberto porque piensa que a Marina le faltan buenas ideas, ya que nunca la escuchó hablar en las reuniones. Su suposición es que el personal que tiene buenas ideas generalmente las comparte en las reuniones del personal. Roberto defiende tercamente la asignación de Marina y hasta el momento usted solamente ha promovido y defendido su propio punto de vista.

Luego usted cambia su enfoque indagando cuál fue el razonamiento que empleó Roberto preguntándole qué es lo que ha observado en Marina que respalde su decisión. Roberto dice que cuando él camina con Marina para tomar el autobús, a menudo ella le sugiere diversas maneras de atraer otro tipo de clientes a la clínica. A medida que Roberto amplía la información que usted tiene sobre Marina, cambia su interpretación y llega a la conclusión de que la asignación de Marina fue correcta. Durante los siguientes meses, Marina genera una buena cantidad de ideas creativas para llegar a los clientes varones.

Si usted y su grupo pueden cuestionar sus suposiciones y aprender juntos, tienen mayores probabilidades de descubrir nuevas formas de encarar sus retos.

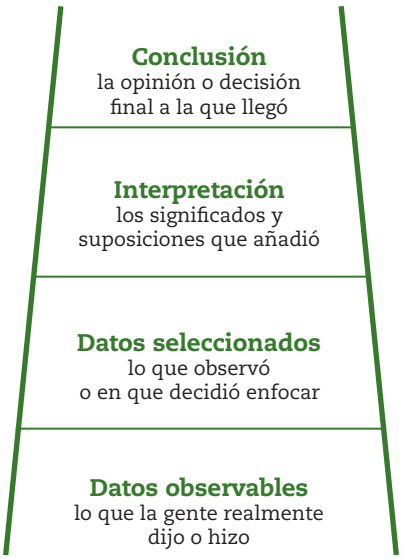
Trate de comprender diversos puntos de vista. Para introducir puntos de vista interesantes a su equipo, trate de contratar personas capaces de diversos grupos, especialmente de los que representan a su población de clientes o trabajadores capacitados del género opuesto. Si hace esto, es posible que tenga que ayudar los integrantes de su equipo a comprender la forma que cada uno de ellos emplea para comunicarse.

Las mismas palabras y los mismos gestos pueden significar cosas distintas para diferentes grupos. Es posible que también encaren los retos de manera diferente. Por ejemplo, es posible que una persona desee ir directamente al grano y tomar las decisiones rápidamente, y probablemente se moleste con alguien que desee escuchar primero la opinión de todos. Este estilo de toma de decisiones podría irritar a otros. Para evitar que los diversos estilos, temperamentos, normas culturales, y dinámicas de género descarrilen las conversaciones, pacientemente verifique las suposiciones con respecto al significado de las palabras antes de llegar a conclusiones.

Termine el conflicto antes de que se disemine. Cuando sienta que está entrando en conflicto con otra persona, de un paso atrás y pregúntese "¿Qué me llevó a esta situación? ¿Qué está pasando?" Luego póngase en el lugar de la otra persona y pregunte "¿Qué haría usted en una situación similar?" Si fuese posible, verifique sus conclusiones con la otra persona, revelando su razonamiento (como subió la Escalera de las inferencias). Usted puede tener conversaciones más significativas si aclara sus pensamientos, sentimientos, y creencias y cuando trate de ver las cosas desde la perspectiva de la otra persona.

Cómo subir la Escalera de las inferencias

Las personas basan sus conclusiones en sus interpretaciones de información seleccionada y en la observación de lo que otras personas dicen o hacen. Cuando usted y otra persona están en desacuerdo, usted puede reconsiderar el razonamiento que respalda sus conclusiones. Cada uno puede revelar esta información (las palabras o las acciones) que observó y su interpretación al respecto. Luego puede comenzar a subir *lentamente* la Escalera de las inferencias, explicando a la otra persona, "Esto es lo que estoy pensando y ésta es la manera en la que llegué a estas conclusiones". Juntas pueden encontrar los errores en la información seleccionada, las interpretaciones, o las conclusiones, lo que enriquecerá su comunicación.



Fuente: Adaptado de Argyris 1982 en THE FIFTH DISCIPLINE FIELDBOOK por Peter M. Senge, Charlotte Roberts, y col., © 1994 por Peter M. Senge, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, y Art Kleiner. Utilizado con permiso de Doubleday, una división de Random House, Inc.

RESPONDA CONSTRUCTIVAMENTE

Una vez que escuche y comprenda claramente lo que el personal le está diciendo, estará en mejor posición para responder de una manera que los ayude. La forma en la que ellos reciben su retroalimentación depende en parte de la manera que usted la entrega. Cambios simples en su estilo de comunicación pueden aclarar las expectativas, levantar la moral, y proporcionarle a la gente nuevas maneras de manejar las situaciones de las que se quejan.

Proporcione retroalimentación específica. Proporcionar retroalimentación útil constituye un gran motivador del desempeño. Usted puede refor-

Piense en la forma que proporciona retroalimentación

zar la acción constructiva de una persona dejándole saber lo que usted apreció específicamente de su accionar. Por ejemplo, podría comentar, "Me gustó la formas en la que organizó la agenda de la reunión y controló el tiempo. Logramos hacer todo lo que necesitábamos y terminamos temprano."

Por otro lado, una retroalimentación crítica, mal dada, puede hacer que las personas se resientan y se sientan desvalidas. Al proporcionar retroalimentación constructiva al personal, debe evitar decir "Usted siempre hace . . .". En lugar de ello, debe identificar la acción específica que le molesta e indicarle de qué manera le afecta personalmente así como al trabajo del grupo y solicitar una acción diferente.

Equilibre lo negativo con lo positivo. Cuando dé comentarios críticos con respecto a un desempeño deficiente, puede equilibrarlos con comentarios positivos. En reuniones y en conversaciones informales, preste atención a la frecuencia con la que usted comparte las cosas que le gustan del trabajo del personal a su cargo y con qué frecuencia enfoca los aspectos que desea que las personas mejoren. Un estudio de equipos exitosos encontró que sus conversaciones incluían, en promedio, cinco comentarios positivos por cada comentario negativo (Gottman 1994).

Sea genuino a través de comentarios positivos y crítica constructiva

Este equilibrio es especialmente importante si su grupo sufre de una moral baja y usted tiende a criticar. Considere disminuir sus comentarios críticos y aumentar la retroalimentación positiva al personal. En discusiones referentes al desempeño, si usted comienza con comentarios genuinamente positivos, es menos probable que el personal se ponga a la defensiva y es más probable que acepte sus sugerencias. También aliente a los miembros del personal a proporcionarse retroalimentación positiva unos a otros cuando su trabajo debe ser elogiado. Sin embargo, la retroalimentación positiva para un trabajo mediocre es deshonesta y puede alentar un trabajo persistentemente mediocre o aún generar cinismo.

TABLA 6 Cambie de un lenguaje reactivo a un lenguaje proactivo

Lenguaje reactivo	Lenguaje proactivo
No hay nada que yo pueda hacer	Veremos lo que podemos hacer
Así soy yo	¿Cómo puedo ser más efectivo?
Ella me enoja demasiado	Puedo controlar lo que siento
Ellos no lo permitirán	Tal vez podamos negociar
Tengo que hacer eso	Decido hacer lo que considero apropiado
Debo	Prefiero
¿Debería?	Lo haré
Nadie me ayudará	¿Me ayudaría usted?

Fuente: Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, p. 78, texto adaptado (Edición Fireside, 2004).

Emplee un lenguaje proactivo. El lenguaje que utiliza puede convertirse en una profecía inevitable que ayudará a determinar tanto sus acciones como las de los demás. Para liderar, es importante emplear un lenguaje "proactivo" que le permita tanto a usted como a los demás encarar los retos y crear el futuro. El lenguaje reactivo no ofrece el espacio necesario para crear nuevas posibilidades. Piense con respecto al lenguaje que emplea cuando encuentra obstáculos. ¿Cómo puede cambiar de palabras que cierran opciones y emplear un lenguaje para salvar obstáculos? Ver la Tabla 6, que contiene algunos ejemplos.

Sea específico cuando realice una solicitud

Convierta las quejas en solicitudes. Usted puede también cambiar el lenguaje que utiliza el personal, alentándolos a convertir las quejas que presentan cuando se sienten desalentados en solicitudes. Pídales que identifiquen a la persona o personas que piensan que puede(n) ayudarles a resolver la situación. Luego apóyelos solicitando a una persona que adopte una acción específica y que actúe en un momento determinado. Recuérdeles que si obtienen una respuesta negativa a su solicitud, siempre pueden preguntar, "Entonces ¿que *puede* hacer usted para ayudar?"

Ejercicios para mejorar la comunicación

Los siguientes ejercicios, que se encuentran en la caja de herramientas del manual, ofrecen una oportunidad de aprender más y practicar las habilidades comunicacionales.

Escuchar. Para practicar las habilidades para escuchar, puede consultar "El arte de escuchar".

Equilibrar la proposición y defensa con la indagación. Cuando no existe un equilibrio o cuando el equilibrio es insuficiente en los modos de comunicación de su grupo, considere usar el ejercicio denominado "Cómo equilibrar la promoción y defensa con la indagación: Cómo cambiar el patrón de la conversación".

Identificar las suposiciones. Usted encontrará un proceso detallado para utilizar la Escalera de las inferencias en el ejercicio denominado "Cómo explorar el pensamiento de unos y otros: La Escalera de las inferencias".

Terminar el conflicto. Si ya está involucrado en un conflicto, puede utilizar "Reflexiones referentes a la comunicación: El método ORID" para examinar cuidadosamente lo que pasó, separar sus sentimientos y pensamientos de lo que ha observado, y tomar una decisión justa o llegar a un acuerdo con la persona. ORID significa: ser Objetivo, Reflexivo, Interpretativo, y Decisivo.

Proporcionar retroalimentación. "Cómo proporcionar retroalimentación útil" ofrece una manera de practicar la retroalimentación constructiva.

Convertir las quejas en solicitudes. Usted y su grupo pueden practicar cómo solicitar ayuda utilizando "Cómo hacer solicitudes efectivas y reducir las quejas".

El personal a su cargo sentirá el interés que usted demuestra y el apoyo a su trabajo cuando los escucha, comprende las suposiciones, y equilibra sus respuestas con indagaciones y comentarios positivos y proactivos. A medida que proporciona retroalimentación y sugerencias específicas al personal para que actúe con respecto a sus quejas, ellos escucharán las expectativas claras y empezarán a sentir que están facultados para buscar ayuda con el objeto de encarar los obstáculos que se les presentan. Todas estas estrategias de comunicación le ayudarán a lograr y mantener un clima de trabajo positivo.

Cómo mantener el compromiso de su grupo

"Los verdaderos líderes son mercaderes de esperanza, que hablan con la imaginación colectiva de sus seguidores, instándolos a unirse a ellos en una gran aventura. Los líderes inspiran a las personas a ir mas allá de sus motivos personales y egoístas –para trascenderse a sí mismos– y como resultado logran obtener lo mejor de su gente."

—MANFRED KETS DE VRIES
"ORGANIZATIONS ON THE COUCH"

Crear condiciones que sustentan el desempeño

Su habilidad para mantener un clima de trabajo positivo depende asimismo de su habilidad para inspirar el compromiso de su equipo. Crear una visión inicial con su equipo lo llevará muy lejos en lo que respecta a captar el com promiso del equipo para encarar retos. Usted puede reforzar este compromiso a través de la conversación y las acciones que alientan al personal a nivel individual para conectar sus propias metas con este esfuerzo de grupo. En el largo plazo, usted puede mantener la motivación de su equipo si vigila su propio comportamiento y aplica ciertas técnicas para mantener el desempeño del personal. Usted puede:

- reavivar su compromiso si éste comienza a flaquear;
- seguir haciéndose merecedor de la confianza de las personas;
- equilibrar el compromiso y el cumplimiento;
- reconocer los aportes y contribuciones de los demás;
- alentar el desempeño del personal a su cargo a través de técnicas de apoyo;
- fomentar el aprendizaje que alentará la búsqueda de soluciones creativas de grupo.

Cuando realice estas actividades en forma continua, se convertirán en parte de las condiciones de trabajo prevalecientes que el personal experimenta como

un clima de trabajo positivo. Todos contribuyen a lograr una atmósfera en la que los miembros de su grupo se sienten inspirados, entienden claramente lo que están haciendo, y se sienten apoyados al encarar cada reto.

REAVIVE SU COMPROMISO

Una red de apoyo refuerza las esperanzas y los sueños

Liderar a cualquier grupo requiere de un trabajo arduo a nivel personal, el coraje para correr riesgos significativos, y la necesidad constante de manejar las expectativas de los actores clave y de aquellas personas que confían en usted para que los dirija. De tiempo en tiempo, cuando note que su compromiso flaquea, usted puede dar pasos importantes para reavivarlo. Acuérdese de los sueños que tiene para su comunidad. Pregúntese si está logrando su crecimiento personal y lo que puede hacer para satisfacer mejor su fuente de motivación. Una forma de hacer esto consiste en conformar una red de apoyo entre sus pares.

Desarrollar una buena red de apoyo involucra seleccionar un grupo de personas que conoce y en las que confía para defender sus mejores intereses. Le puede ayudar a aprender cómo otras personas manejan retos laborales similares, cómo responden los demás a su estilo de trabajo, y qué cambios debería hacer en su persona y en su estilo de trabajo para ejercer influencia sobre el compromiso de su grupo con un buen desempeño. Estas personas pueden ser honestas, recordarle el rumbo que debe seguir, y decirle cuando vuelve a caer en sus viejas costumbres. Este tipo de apoyo puede ser muy positivo para reavivar su compromiso.

SIGA HACIÉNDOSE MERECEDOR DE LA CONFIANZA DE LA GENTE

La confianza mutua depende de la integridad

La confianza constituye la base de todo lo que los gerentes exitosos hacen con sus grupos de trabajo. La confianza es esencial para el intercambio de información, la resolución de problemas, el éxito de los equipos, el disfrute, y la productividad. Ser digno de confianza significa que otros confían voluntariamente en usted debido a su integridad, habilidad y carácter. El desempeño del equipo depende de la confianza mutua entre usted y los integrantes de su equipo.

Pero toma tiempo construir y mantener la confianza. Si todavía no sabía esto intuitivamente, piense en alguna persona en la que confía. ¿Qué ha hecho para ganarse su confianza? Hay cosas que usted puede hacer para construir confianza y mantenerla en épocas que ponen a prueba su determinación (ver el siguiente cuadro).

Para reflexionar acerca de la confianza que se puede tener en su persona o para identificar las características que ganan la confianza de sus colegas, puede consultar el ejercicio “Cómo inspirar desarrollando confianza en el trabajo” en la caja de herramientas del manual.

Cómo construir y mantener la confianza

Un estudio referente a los gerentes (Bragar 1991) que estaban en condiciones de ejercer influencia sobre sus colegas en forma efectiva demostró que estos empleaban las siguientes prácticas para construir y mantener la confianza.

Prácticas que construyen confianza:

- acuerde un código de conducta para su equipo
- cumpla sus promesas
- sea claro con respecto a sus intenciones
- evite el chisme
- considere puntos de vista alternativos
- nútrase de la experiencia y las habilidades de otras personas
- manténgase abierto a la influencia de otros para tomar sus propias decisiones
- sea justo en su trato con los demás
- apoye al personal para que cumpla con las normas y expectativas
- busque las causas de los problemas en los procesos de trabajo, no en los individuos
- mejore su competencia
- confíe en otros y acepte la vulnerabilidad que proviene de la confianza en ellos
- admita humilde y sabiamente sus errores, dudas, e incertidumbres

Prácticas que mantienen la confianza:

- mensajes consistentes
- normas y expectativas consistentes
- desempeño sólido del grupo
- información para comprender los incidentes organizacionales
- disponibilidad para el personal
- discusión abierta de temas significativos y inquietantes

EQUILIBRE EL COMPROMISO Y EL CUMPLIMIENTO

A medida que su compromiso y comunicación inspiren al personal a su cargo a seguir adelante, es posible que usted necesite establecer algunas normas para que su desempeño logre los resultados deseados. En primer lugar, es importante comprender la diferencia entre compromiso y cumplimiento.

El compromiso libera energía para salvar obstáculos

Para innovar, mejorar, y lograr continuamente resultados sostenibles en los servicios de salud, usted necesita personas que se comprometan a lograr esos resultados. En muchas organizaciones también es importante el cumplimiento. Para garantizar la calidad de la atención en el ámbito de la salud, se deben cumplir las normas o lineamientos organizacionales o nacionales. Usted podría decidir establecer unas cuantas normas de desempeño para su grupo que estén relacionadas con los resultados que ellos se han comprometido a lograr. Y algunas veces las personas deben cumplir nuevas tareas, antes de comprender lo suficientemente bien los cambios para asumir un compromiso. Tabla 7 resume esta diferencia.

TABLA 7 Cómo distinguir el compromiso del cumplimiento

El compromiso proviene del interior de una persona. Usted hace algo porque le importan los resultados. El cumplimiento, por otro lado, está motivado por algo que se encuentra fuera de su persona: la necesidad de cumplir con requisitos externos. Usted lo hace porque *tiene que hacerlo*.

Fuente de motivación	Resultado
Compromiso (impulsado por fuerzas internas) Usted quiere hacer algo extraordinario y cree en lo que hace	Buenos resultados de los cuales usted está orgulloso y le interesa lograrlos
Cumplimiento (impulsado por fuerzas externas) Usted tiene que hacer algo	Obediencia a las órdenes y trabajar de acuerdo con un plan
Cumplimiento formal Usted hace solo lo que tiene que hacer y nada más	Resultados esperados
Incumplimiento Usted no hace lo que debe hacer	No hay resultados
Incumplimiento malicioso Usted intencionalmente hace algo malo o errado, a pesar de que no objeta abiertamente	Resultados negativos o sabotaje

Es importante equilibrar la movilización de las personas para captar su compromiso y establecer los estándares de cumplimiento de manera que el personal a su cargo no solamente haga suyos los retos, sino que también estén concientes de las normas que se espera que ellos cumplan. El cumplimiento formal produce muchos resultados. El compromiso, sin embargo, es clave para alentar al personal a encarar obstáculos, vencer la resistencia, y lograr resultados sostenibles; libera el esfuerzo adicional que a menudo se necesita para desarrollar e implementar enfoques creativos y efectivos.

Para explorar las diferencias entre el compromiso y el cumplimiento con un grupo, puede consultar el ejercicio “Cómo captar el compromiso, no sólo el cumplimiento” en la caja de herramientas del manual.

RECONOZCA LAS CONTRIBUCIONES DE LOS DEMÁS

Los elogios y el reconocimiento levantan el espíritu del equipo

A medida que equilibre el compromiso y el cumplimiento, asegúrese de desarrollar procesos para reconocer los logros de cada persona. Reconocer las contribuciones y aportes positivos de la gente constituye un motivador muy poderoso porque muestra que alguien está marcando una diferencia y que se notan sus aportes y contribuciones. Usted puede reconocer los esfuerzos de otra persona agradeciéndole directamente, escribiéndole una nota personal, y enfatizando su aporte o contribución en una revisión semanal formal. Sin embargo cuando usted felicita *públicamente* a las personas y a los equipos fomenta un clima en el que el personal puede decir "Miren lo que podemos lograr".

Siete elementos esenciales para alentar el corazón

Para empezar:

- Establezca normas claras. Vincule claramente las metas y principios específicos con las recompensas y reconocimientos (por ejemplo, con un aumento o bono anual al mérito, o con oportunidades de asistir a conferencias).
- Espere lo mejor. Exprese confianza en las buenas intenciones y la competencia del personal (por ejemplo, "Usted puede hacer esto. Yo sé que realmente puede.").
- Preste atención. Busque ejemplos positivos del personal a medida que cumple con las normas. (Por ejemplo, pasee por el establecimiento, lea, y tome nota de las buenas prácticas y logros en el trabajo.)

Cuando encuentre un buen ejemplo:

- Personalice el reconocimiento. Familiarícese con las preferencias de la persona antes de recompensarla por su buen trabajo. (Por ejemplo, exprese su reconocimiento a la persona con una recompensa escogiendo cuidadosamente las palabras con el objeto de mencionar los intereses de dicha persona.)
- Cuente la historia. Describa los esfuerzos de la persona de una manera memorable e inspiradora. (Por ejemplo, "Noté que ella había observado que la farmacia atendía largas filas de clientes y a raíz de eso encontró la manera de acelerar el servicio para los clientes que solamente requerían un reabastecimiento de su receta.")
- Celebren juntos. Haga una fiesta para demostrar su apoyo a todo el grupo.
- Dé el ejemplo. Personalmente siga este proceso para demostrar que quiere que se respeten esas normas.

Fuente: Adaptado de Kouzes y Posner 1999

Una advertencia con respecto al reconocimiento: Piense cuidadosamente antes de escoger a una persona o grupo. Exprese su reconocimiento de manera que todos puedan sentirse orgullosos del logro.

Reconozca los aportes de las personas para fomentar la cooperación

Para alentar a los miembros del personal a luchar juntos para lograr resultados y reconocimiento, usted puede seguir los "siete elementos esenciales para alentar el corazón". Los elementos esenciales presentados en el cuadro a continuación [the following box] aclararán a todos los miembros del personal qué tipo de desempeño está buscando.

Usted también puede fortalecer el espíritu de equipo del grupo solicitando a las personas que reconozcan los aportes y contribuciones de unos y otros. En cualquier momento, usted puede convocar una reunión y solicitar que las personas escriban una oración en un pedazo de papel refiriéndose a cada uno de los miembros de su equipo, empezando con la frase "Te reconozco por. . . ." Estos reconocimientos pueden incluir lo que el otro miembro ha contribuido al equipo, a los clientes, o a la comunidad. Haga que cada persona lea su reconocimiento a los otros miembros del equipo. Durante este proceso, los miembros de su grupo apreciarán cada vez más los esfuerzos de cada uno de ellos y se comprometerán a producir los resultados deseados.

FOMENTE EL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE TÉCNICAS DE APOYO

Adicionalmente a los reconocimientos públicos, puede adoptar técnicas para apoyar el buen desempeño del personal a su cargo. Algunas técnicas pueden ayudarle a proporcionar coaching para lograr un buen desempeño, en tanto que otras podrían ayudarle a manejar temas relativos al desempeño si estos surgen.

Aplique técnicas de coaching. El coaching es una conversación en la cuál el gerente se muestra comprometido con el desarrollo y el éxito de la persona a la que está guiando. Un coach efectivo se preocupa por la persona que está siendo guiada por él. El coach desarrolla una relación de confianza y escucha atentamente.

Cuando usted se reúne con un miembro del personal en su condición de coach, tómese el tiempo necesario para observar y establecer una relación con la otra persona. Evalúe como marchan las cosas para dicha persona y emplee un tono que brinde apoyo. Luego puede preguntarle con respecto a otros temas y los puntos de vista que ella tiene. Escuche su respuesta, déle una retroalimentación específica, y repita el proceso hasta que ambos lleguen a un acuerdo referente al curso de acción que ella adoptará. Este proceso se conoce como OALFA (por sus siglas en inglés) que consiste en Observar, Preguntar, Escuchar, dar Retroalimentación, y Acordar.

Emplee el coaching para alentar nuevos comportamientos

Las preguntas que usted hace pueden ayudar a la persona a pensar más detenidamente en sus compromisos, los resultados logrados, y los obstáculos que todavía debe encarar. A través de una indagación guiada, el miembro

del personal podría ver nuevas posibilidades y se le podrían ocurrir nuevas acciones para fortalecer su desempeño.

Para aprender más sobre el coaching para el personal, puede consultar los ejercicios "Cómo proporcionar coaching para apoyar a otros" y "Cómo mejorar las habilidades de coaching: La lista de verificación OALFA", en la caja de herramientas del manual.

Indagación guiada para proporcionar coaching a un miembro del personal

Un buen coach hace preguntas y trabaja con el personal para encontrar soluciones. De esta manera, el personal adquiere mayor conciencia con respecto a su desempeño y mejores habilidades para resolver problemas en forma independiente. Algunas de las preguntas que un coach puede hacer incluyen las siguientes:

- ¿Qué se ha comprometido a lograr?
- ¿Qué ha logrado hasta el momento?
- ¿Qué obstáculos debe encarar?
- ¿Por qué piensa que está estancado?
- ¿Si se podrían cristalizar exactamente lo que soñó, cuál sería el resultado?
- ¿Qué acciones podría adoptar para salvar los obstáculos?
- ¿Qué apoyo requiere de los demás?
- ¿Cómo puedo apoyarlo?

Maneje los temas relativos al desempeño. A veces un miembro del personal no logra cumplir en repetidas oportunidades las normas que usted le comunicó. Mantener un registro de las veces que su desempeño fue deficiente puede ayudarle a observar los patrones de desempeño, de modo que pueda contar con información objetiva al considerar las posibles causas del desempeño inadecuado. Su fuente principal de esta información es el miembro del personal, pero es posible que usted también desee identificar qué sistemas están siendo implementados para ayudar al personal a trabajar bien. Averigüe si el personal comprende cuáles son sus expectativas de desempeño y si ha recibido retroalimentación al respecto. ¿Las políticas actuales, procedimientos, y flujos de recursos apoyan y premian un buen desempeño? ¿Cuenta el personal con las habilidades y la capacitación necesarias para desempeñarse bien?

Favor de consultar "Cómo diagnosticar problemas de desempeño" y "Cómo proporcionar retroalimentación útil" en la caja de herramientas del manual para identificar exactamente los aspectos que afectan el desempeño del personal.

Al discutir con respecto a un desempeño deficiente, separe los sentimientos de las observaciones

Es importante que usted amoneste y dé una advertencia a la persona y que al mismo tiempo le brinde una posibilidad de mejorar. Reúnase con el miembro del personal que ha tenido un desempeño deficiente o que ha estado involucrado en un incidente como un robo o interacciones irrespetuosas o deshonestas con otras personas. Para protegerse a sí mismo de sentirse abrumado por las emociones fuertes, usted puede prepararse para sostener una conversación utilizando el método ORID (ser Objetivo, Reflexivo, Interpretativo, Decisivo). Con el método ORID, usted puede examinar cuidadosamente lo que sucedió, separando sus sentimientos y pensamientos de lo que realmente observó y posteriormente tomar una decisión con la persona que la reencauce para realizar las tareas asignadas. Durante la reunión usted puede también aplicar las técnicas mencionadas en este capítulo: el proceso OALFA, la retroalimentación específica, y comentarios positivos con respecto a las cosas que la persona ha hecho bien.

Para mayor información sobre el método ORID, favor de ver el ejercicio "Reflexiones referentes a la comunicación: El método ORID" en la caja de herramientas del manual.

ALIENTE EL APRENDIZAJE COMPARTIDO

Aprender nuevas cosas en el trabajo puede despertar el entusiasmo e inspirar la creatividad y el compromiso de los miembros del personal. En el presente hacemos referencia al aprendizaje como la *ampliación de la habilidad para producir los resultados deseados.*

Cree oportunidades para el aprendizaje que promuevan el crecimiento

Una manera en la que usted puede alentar el aprendizaje continuo consiste en crear oportunidades para que el personal comparta sus conocimientos y mejores prácticas. Recolectar y compartir información contribuye a lograr un clima de trabajo positivo y ayuda a producir los resultados deseados. El grupo no solamente adquiere información con respecto al avance logrado hacia el logro de los resultados, sino que también se da cuenta de lo que ha funcionado bien y lo que ha fracasado para posteriormente aplicar estas lecciones a su trabajo.

Sea humilde y maneje las expectativas. Para aprender unos de otros en el largo plazo se requiere de un compromiso del grupo con el aprendizaje. Adquirir conciencia de lo que uno no sabe requiere de humildad de parte de todos. Entonces todos pueden buscar juntos nuevas habilidades e información así como un cambio de actitudes, de manera que sean más competentes. Este movimiento continuo de la inconciencia a la conciencia es lo que impulsa el aprendizaje.

Mejore el aprendizaje en equipo. Los grupos en los que los miembros aprenden bien juntos, las personas asumen generalmente diferentes papeles dentro del equipo. Algunos de estos papeles comunes son los de iniciador, seguidor, opositor, u observador. Cuando deben encarar alguna dificultad, alguien inicia una idea o acción para encarar la situación. Otro sigue o acepta la idea de manera que ésta adquiere impulso propio. Una tercera persona se

opone o cuestiona la idea, lo que alienta al grupo a depurar la idea explorando sus desventajas. Finalmente, alguien observa y proporciona retroalimentación con respecto al avance del grupo.

Muestre que usted no sabe todo

- Cuando la gente acude a usted para obtener una respuesta, respóndales con una pregunta.
- Primero escuche a los demás cuando sienta la urgencia de emitir su propia opinión.
- Espere hasta que otra persona diga lo que usted quiere decir (y si nadie lo hace, usted puede decirlo).
- Pregunte a las personas: ¿Qué haría usted si estuviera en mi lugar? ¿Qué deberíamos hacer?
- Reconozca a los autores de ideas y sugerencias exitosas.
- Aprenda a decir "No sé".
- Pida ayuda al personal y a sus pares.
- Informe al personal con respecto a las complejidades del trabajo (haga visibles las conexiones).
- Explore las consecuencias de las decisiones.
- Involucre al personal en el análisis de diferentes escenarios.
- Admita oportunamente sus errores y discúlpese si fuese necesario.

Equilibre los papeles de los miembros del equipo

Los grupos pueden estancarse en soluciones que no son óptimas cuando una o más personas dominan la discusión en tanto que los demás tienden a seguirlos o cuando alguien está constantemente en desacuerdo. En un clima como este, gran parte del talento creativo del equipo se mantiene latente. Para funcionar bien, un grupo necesita encontrar un equilibrio entre estos cuatro papeles.

Para ayudar a su grupo a aplicar estos papeles, usted puede utilizar el ejercicio "Comprender los papeles en el trabajo de equipo" en la caja de herramientas del manual.

Al dar ejemplo continuamente de un compromiso sólido, manteniendo la confianza, reconociendo los logros, desarrollando procesos de apoyo, y aprendiendo con el personal, usted crea un clima que mantiene la dedicación del grupo a la consecución de los resultados. Antes de que usted se esfuerce por construir un clima de trabajo más positivo, es posible que desee evaluar el clima de su grupo. Esta evaluación le proporcionará la base para determinar los efectos de los cambios que usted ha introducido.

Cómo aplicar la Evaluación del clima de trabajo

La Evaluación del clima de trabajo, desarrollada por el Programa de gerencia y liderazgo de MSH, está diseñada para medir el clima de trabajo en los grupos de trabajo a todos los niveles organizacionales. Evaluar el clima de trabajo le proporciona una perspectiva de las percepciones de los miembros del grupo sobre lo que sienten al trabajar en equipo. Usted puede discutir los resultados con su grupo y utilizar los puntos de vista obtenidos de dicha discusión para dirigir su esfuerzo de cambio. También puede utilizar la evaluación como una herramienta de seguimiento aplicándola como una encuesta de referencia y repitiéndola posteriormente para evaluar el avance logrado.

La herramienta está diseñada para ser resuelta por todos los miembros de un grupo de trabajo. Consiste de 10 ítems. Ocho de estos ítems, validados a través de una evaluación, miden los elementos del clima de un grupo de trabajo. Los últimos dos ítems evalúan las percepciones de calidad y productividad del grupo de trabajo. Cada miembro del grupo califica estos 10 ítems empleando una escala del 1 al 5. Los ítems son:

Ítems relativos al clima

1. Consideramos que nuestro trabajo es importante.
2. Nos empeñamos para lograr resultados exitosos.
3. Tenemos un plan que guía nuestras actividades.
4. Le prestamos atención a cuán bien estamos trabajando juntos.
5. Entendemos las capacidades de cada uno de los integrantes del grupo.
6. Tratamos de entender las necesidades de nuestros clientes.
7. Comprendemos la relevancia del trabajo de cada miembro de nuestro grupo.
8. Estamos orgullosos de nuestro trabajo.

Percepciones relativas a la productividad y la calidad

9. Nuestro grupo de trabajo es conocido por su trabajo de calidad.
10. Nuestro grupo de trabajo es productivo.

Un facilitador independiente guía el proceso de recolección y análisis de los datos para mantener la confidencialidad de las respuestas de los miembros del grupo. Al discutir los resultados en general, su grupo podrá articular cómo desea trabajar en forma conjunta en el futuro. O los miembros individuales podrían expresar sus opiniones al facilitador. Como gerente del grupo, su papel consiste en apoyar al personal cuando asuma el compromiso con un nuevo clima de trabajo y proporcionar la claridad necesaria.

Para la herramienta de evaluación completa y las instrucciones para usarla, favor de consultar el CD-ROM del manual.

Cómo establecer el tono a nivel gerencial

"Diariamente uno se deja llevar por el poder que tiene de cambiar la calidad de vida de nuestra gente, simplemente al crear un espacio para las iniciativas e innovaciones. Lo que me inspira es el nivel de compromiso y determinación que mi equipo posee y su entusiasmo para agregar valor a lo que estamos haciendo en Sudáfrica."

—DR. SIPHIWO STAMPER
DEPARTAMENTO DE SALUD
PROVINCIA DEL CABO ORIENTAL, SUDÁFRICA

Escoja cuidadosamente a sus aliados para iniciar el cambio

Si usted es un gerente de alta jerarquía, debe desempeñar un papel crucial en lo que respecta a establecer el tono de la organización articulando y viviendo los valores que usted quiere que la organización represente. Usted puede realizar cambios significativos simplemente comenzando a operar de una manera distinta. Por ejemplo, si usted desea lograr mayor transparencia y honestidad, debe ser transparente y honesto. Si usted desea centrar su atención en los clientes y los resultados, demuéstrelo en todas sus conversaciones referentes al trabajo. Establecer el tono a nivel gerencial requiere de disciplina y humildad, sobre una base cotidiana.

Para establecer un nuevo tono, usted necesita aliados. Asegúrese de contar con el apoyo de sus pares y superiores importantes, por ejemplo, la junta directiva o el ministro, y asegúrese de contar con el compromiso total de todos ellos antes de seguir adelante. Asegúrese de involucrar a sus pares del nivel gerencial en esta iniciativa de cambio.

INVOLUCRE AL NIVEL GERENCIAL

Reconecte a su personal con las realidades del campo

Es importante implantar el clima de trabajo que usted desea crear en una visión compartida para su organización o ministerio. (Ver el capítulo 2 y la caja de herramientas del manual para los ejercicios de desarrollo de la visión.) Sin embargo, antes de crear dicha visión, es posible que usted necesite preparar a su equipo gerencial. A veces, los gerentes de mayor jerarquía pierden la noción del propósito del programa porque se encuentran alejados de los beneficiarios finales del mismo. Algunas veces quedan inmersos en las complejidades del entorno político o económico; las prioridades poco claras y cambiantes de los donantes; o su reputación y oportunidades para asegurar su acceso a cargos más atractivos. Si esto es así, reconecte a su equipo con los proveedores de servicios o con las personas que están políticamente comprometidas con el mejoramiento de los servicios de salud.

Como parte de un ejercicio de planificación estratégica, los gerentes de mayor jerarquía de varias agencias y divisiones que participaban en el Programa Nacional de Planificación Familiar de Zimbabwe se diseminaron por toda la ciudad de Mutari así como en el campo para visitar clínicas y centros juveniles y realizar un seguimiento de los agentes de distribución comunitaria y sus supervisores en un terreno difícil. Regresaron con una imagen muy vívida de los retos que encaran y tomaron en cuenta estas realidades del campo para su planificación estratégica futura.

Mejore los factores que afectan negativamente el clima de trabajo. Una vez que usted tenga una visión, puede comenzar a reflexionar con otros gerentes de mayor jerarquía con respecto a la cultura de la organización y lo que podría implementar para cambiarla y acercarla más a la visión. Es probable que alguna vez tanto la historia como la cultura de su organización hubieran inspirado a las personas, pero actualmente están frenando el impulso de la organización porque los tiempos han cambiado. Examine los factores relacionados con el clima de trabajo que afectan negativamente el desempeño o la productividad a través de toda la organización. Y cultive un clima de trabajo positivo a nivel de su equipo gerencial de mayor jerarquía.

ORGANICE UNA RED DE APOYO

Una red de apoyo fuerte puede mover montañas

Una buena red de apoyo es especialmente importante para los gerentes de mayor jerarquía. Con dicha red, usted estará en condiciones de ejercer influencia sobre el clima de trabajo de su organización y mucho más. Cuando los gerentes de mayor jerarquía conforman redes con sus pares, se dan cuenta que al juntar sus esfuerzos pueden "mover montañas". Públicamente pueden cuestionar ciertas prácticas que generalmente no se mencionan, como la extracción de recursos, que perjudica mucho la prestación de servicios de salud en el campo. Es posible sentirse seguro al cuestionar dichas prácticas si sabe que puede contar con el apoyo de sus superiores.

En sus discusiones, los gerentes de mayor jerarquía de un Ministerio de Salud de África Occidental comenzaron a darse cuenta que su comportamiento tenía algo que ver con la manera que reaccionaban sus subordinados con ellos. Algunos líderes de equipos reconocieron que habían creado pasividad y dependencia en el personal a su cargo, aún cuando se quejaban de la pasividad y dependencia del personal. Los líderes también se dieron cuenta que muchas veces ocasionaban sus propias crisis y a menudo culpaban a otras personas por dichas crisis. Al reflexionar juntos con respecto a sus propias experiencias con la motivación, delegación, y comunicación, descubrieron que lo que los motiva a menudo puede también motivar a otros. Esta comprensión constituyó el punto de partida para lograr un cambio significativo.

Al involucrar a su equipo gerencial y organizar una red de apoyo de gerentes de mayor jerarquía, usted puede crear el tipo de clima de trabajo en el cuál los gerentes de todos los niveles pueden liderar. No delegue esta importante tarea a otros.

En muchos países, los equipos del distrito han mejorado su clima de trabajo en la medida en que han aplicado las prácticas de liderazgo y gerencia para fortalecer los servicios de salud. La lucha cotidiana para lograr un resultado deseado, si se enfoca desde una perspectiva de liderazgo, puede cambiar la forma en la que los integrantes del personal interactúan y cómo se sienten al trabajar con sus pares.

Cómo mejorar las relaciones de trabajo, el clima, y el desempeño del grupo: Ejemplo de Senegal

Preocupado por el rendimiento deficiente de sus distritos, el Ministerio de Salud de Senegal inició un Programa de desarrollo del liderazgo en dos regiones para los equipos de 14 distritos. Los equipos del distrito identificaron un reto en las áreas de salud materna e infantil o planificación familiar y aprendieron a mejorar sus prácticas y competencias de liderazgo y gerencia con el fin de poder encarar ese reto. En la primera de cuatro reuniones bimensuales, cada equipo evaluó el clima de su grupo de trabajo. Los equipos también discutieron temas referentes a la motivación y las relaciones con los clientes internos y externos. En reuniones subsiguientes, desarrollaron sus competencias de liderazgo a través de ejercicios para mejorar la comunicación del equipo, la inteligencia emocional, y el compromiso. Trabajar con miras a encarar su reto también les proporcionó una amplia oportunidad para que concientemente adecuaran su manera de trabajar.

Mejor comunicación entre los miembros del equipo. Al final del programa de cuatro meses, los participantes dijeron que estaban en condiciones de escuchar mejor y ponerse "en los zapatos de otras personas". Experimentaron un mejor control sobre sus emociones, especialmente el enojo, de modo que al encarar un conflicto, se mantenían calmados. Podían actuar exitosamente como mediadores para evitar que el conflicto escalara. Los participantes compartieron mucho más información con su equipo que en el pasado. Uno de los participantes resumió esto al decir "Ahora somos más receptivos, tolerantes y abiertos."

Personal comprometido con el trabajo de equipo y los resultados. El trabajo de equipo se ha convertido en la norma. En lugar de vernos unos a otros como superiores o subordinados, los miembros del personal ahora se ven como colegas que trabajan juntos para lograr una meta común. Los miembros de mayor jerarquía del equipo dejaron de impartir órdenes. Las personas que tendían a trabajar solas o eran consideradas "difíciles" actualmente están trabajando con los demás, permitiendo que los miembros del equipo aprendan unos de otros por primera vez. Pero, lo que es aún más importante, es que todos están comprometidos para producir los resultados deseados. Anteriormente tendían a dejar de lado sus planes o a desalentarse cuando encontraban obstáculos. Como dice un participante, "Ahora contamos

(cont. a la página siguiente)

Cómo mejorar las relaciones de trabajo, el clima, y el desempeño del grupo: Ejemplo de Senegal *(cont.)*

con nuestra propia fortaleza" ya que nos dimos cuenta que casi todas las soluciones se encuentran "en nuestras manos".

Clima de trabajo mejorado. Las calificaciones de la evaluación del clima de trabajo antes y después del programa también indicaron que los equipos percibían un clima de trabajo mejorado. Entre otras cosas, los cambios significaron un aumento en la confianza mutua.

Resultados de los servicios. Un clima de trabajo positivo y un personal motivado han contribuido a mejorar los servicios y a producir resultados medibles. Cuatro de los ocho equipos que habían recolectado datos al finalizar el programa cumplieron o sobrepasaron sus objetivos de desempeño. Dependiendo del reto que habían escogido, los diversos distritos reportaron que en la actualidad la mayoría de los partos eran asistidos (67%, subió del 35%) o eran asistidos por personal calificado (100%, subió del 75%); las consultas posparto (dos) eran completadas (más del 50%, subió del 37%); y las consultas prenatales (tres) eran completadas (17%, subió del 9%).

Al encarar los retos de la prestación de servicios y construir competencias de liderazgo simultáneamente, los equipos de distrito en Senegal han creado un clima de trabajo en el cuál todos los miembros del equipo se sienten alentados a trabajar y salvar las barreras para fortalecer los servicios.

Cómo lograr un clima de trabajo positivo

"Nuestra mayor ganancia es que desempeñamos nuestro trabajo como un equipo, no como individuos. Si algo afecta a una persona, afecta también a todo el equipo. Si tenemos que encarar una restricción, realizamos una encuesta de opiniones para tratar de hacerle frente."

—SUHEIR SABRY SIAM
DISTRITO DE SALUD DE ASWAN, EGIPTO

Cuando el personal siente que está involucrado en un trabajo significativo y que pertenece a un buen equipo liderado por un gerente que constituye una fuente de inspiración, experimenta un clima de trabajo positivo. Ellos también contribuyen a crear y mantener este clima positivo. En este entorno, todos se esfuerzan por aprender y hacer lo que tienen que hacer y evitan decepcionar a sus colegas. A menudo vemos este tipo de cooperación en los eventos deportivos, en los que los jugadores dependen unos de otros para rendir bien y cubrirse entre sí cuando es necesario. Detrás de cada gran equipo se encuentra un entrenador comprometido que alienta este tipo de comportamiento.

El entrenador comprende las motivaciones y capacidades de los jugadores. Organiza sus posiciones, desarrolla sus habilidades, y canaliza su energía en acciones coordinadas que producen resultados.

Construya un clima basado en el trabajo de equipo y en el apoyo

De manera similar, su estilo de comunicar, proporcionar coaching, y reconocer los logros de las personas puede movilizar continuamente a su equipo para que dé lo mejor de sí, en beneficio de los demás miembros así como de los clientes. Al trabajar y aprender bien en forma conjunta, el personal logrará salvar los obstáculos para producir resultados sobresalientes. Las condiciones prevalecientes en el trabajo mantendrán el compromiso del grupo a través de los años, a tiempo que encaran los retos actuales y surgen nuevos retos. A medida que sube la escalera del liderazgo en su organización, usted puede crear un clima de trabajo en cada uno de sus grupos de trabajo que mantiene energizados, entusiastas, y motivados para mover montañas tanto a usted como al resto de su organización.

Preguntas a ser consideradas sobre . . .

Cómo mejorar el clima de trabajo para fortalecer el desempeño

Clima de trabajo y cultura organizacional actuales

- ¿Cómo caracterizaría el clima de trabajo de su grupo en la actualidad?
- ¿Qué aspectos del clima de trabajo actual están minando los esfuerzos de su grupo para encarar los retos clave y lograr resultados?
- ¿Qué elementos de la cultura organizacional en general están ejerciendo influencia sobre el clima de trabajo de su grupo en la actualidad? ¿Con respecto a qué elementos puede usted hacer algo, y cuáles se encuentran fuera de su control?

El mejor clima de trabajo para su grupo

- ¿Qué tipo de clima de trabajo motivaría a su grupo de trabajo?
- ¿Cuáles son las cosas más fáciles que usted puede hacer para mejorar el clima de trabajo de su grupo? ¿Las que generarían el mayor reto? ¿Qué áreas requieren de apoyo de los niveles superiores? ¿Qué puede usted hacer por cuenta propia?

Competencias de liderazgo para mejorar el clima

- ¿Cómo influye su comportamiento sobre el clima de trabajo? ¿Qué piensa usted que necesita cambiar en su persona para mejorar el clima de trabajo?
- ¿Qué tipo de contratiempos en términos de la comunicación son más comunes en su equipo? ¿Qué puede hacer al respecto?
- ¿Cuál es la cosa más importante que usted puede hacer para captar el compromiso de su grupo con el fin de lograr resultados?

4 Cómo subir la escalera del liderazgo

"A la postre . . . nos damos cuenta de nuestras potencialidades más importantes . . . tomando nuestras propias crisis individuales como oportunidades para dejar de lado lo que fuimos y seguir adelante en nuestra travesía para convertirnos en algo más."

—WILLIAM BRIDGES
THE WAY OF TRANSITION

Cuando alguien asciende a un cargo más alto al interior de una organización, esta progresión se denomina transición de liderazgo. La gente tiende a pensar que las transiciones de liderazgo ocurren solamente en el nivel más alto de una organización cuando el jefe de la organización se retira y es remplazado por una persona nueva. Sin embargo las transiciones de liderazgo ocurren en todos los niveles de una organización, cada vez que las personas ascienden de un nivel al siguiente. Estas transiciones aumentan el alcance de la responsabilidad de una persona por el desempeño de secciones cada vez más grandes de la organización.

El presente capítulo explora la manera en la que cambia el papel que usted desempeña a medida que asciende en la jerarquía de la organización. Se apoya en las habilidades necesarias para desarrollar un clima de trabajo positivo y alentar un desempeño sólido del equipo, y muestra cómo deberían aplicarse estas habilidades en cada nivel gerencial. Exploraremos cuatro niveles típicos de esta transición:

- convertirse por primera vez en un gerente que lidera: Primer nivel;
- avanzar de la gerencia de un equipo a la gerencia de otros gerentes: Segundo nivel;
- convertirse en un gerente de mayor jerarquía: Tercer nivel;
- liderar y administrar en el nivel superior: Cuarto nivel.

Este capítulo también elabora con respecto al papel importante que desempeñan los gerentes de todos los niveles en lo que respecta a la preparación de sus subalternos para que se conviertan en gerentes competentes que lideran, de manera que exista un flujo constante de personas calificadas en el canal para que asuman papeles cada vez más complejos y de mayor jerarquía dentro de la organización.

Cómo construir un canal de gerentes que lideran

"El trabajo más importante de los líderes es preparar otros líderes."

—NOEL TICHY
THE LEADERSHIP ENGINE

Las transiciones de liderazgo, exceptuando las que ocurren al nivel más alto, a menudo son poco visibles en una organización. Esto se debe en parte a que cuando las personas ascienden de un nivel de responsabilidad a otro más alto, raras veces hacemos referencia a estos cambios como transiciones de liderazgo. Comúnmente llamamos a estas transiciones ascensos.

La pericia técnica no es suficiente

En muchos casos, cuando las personas son ascendidas o asumen un nuevo cargo, no están preparadas para ocuparse de los nuevos papeles y las responsabilidades gerenciales y de liderazgo. La pericia técnica sobresaliente es a menudo considerada como una calificación suficiente para promover a alguien a un puesto gerencial o de liderazgo. Por ejemplo, frecuentemente se asciende a los buenos médicos y enfermeras sin tomar en cuenta sus capacidades gerenciales o de liderazgo. Cuando usted contrata alguna persona ajena a la institución, es posible que no se dé cuenta que dicha persona está realizando una transición significativa al asumir un cargo con responsabilidades gerenciales y de liderazgo. Es posible que éste sea un papel para el cual no está completamente preparada a pesar de contar con excelentes calificaciones técnicas.

Los investigadores que han estudiado los ascensos de los gerentes en diversas organizaciones han observado que los requisitos de los diversos cargos son cualitativamente diferentes de un nivel al otro (Jaques y Cason 1994). En cada uno de estos niveles, el horizonte de tiempo (o el marco de tiempo relacionado con el papel que desempeña en dicho cargo al planificar para el futuro) y la complejidad del cargo se amplía. Estos cambios requieren habilidades de procesamiento mental cada vez más complejas.

Cada transición requiere que amplíe su horizonte de tiempo

Cuando las personas trabajan en niveles que se encuentran muy por encima de lo que realmente pueden manejar (un horizonte de tiempo y un nivel de complejidad que no pueden captar completamente), no están en condiciones de concentrarse en sus tareas de liderazgo y gerencia, y a menudo realizan las

tareas con las que se sienten más cómodos, que tienden a ser tareas de nivel inferior. Como supervisor, es función del gerente preparar al personal de los niveles inferiores para que asuman nuevas responsabilidades gerenciales y de liderazgo, y una vez que estas personas sean ascendidas, apoyarlas de manera que puedan desempeñarse bien en el nuevo papel que han asumido.

CÓMO PREPARAR A LOS GERENTES PARA LAS TRANSICIONES DE LIDERAZGO

Ram Charan introdujo la imagen de un "canal" de liderazgo y asevera que, si lo que fluye a través de este canal se atranca, el canal no entregará el recurso que contiene (Charan y col. 2001). En el lugar donde el canal cambia de dirección, las cosas pueden atrancarse fácilmente. Es función de los gerentes que lideran ayudar a las personas que se encuentran atrancadas a seguir adelante (hacia arriba o hacia afuera) y dejar espacio para otros.

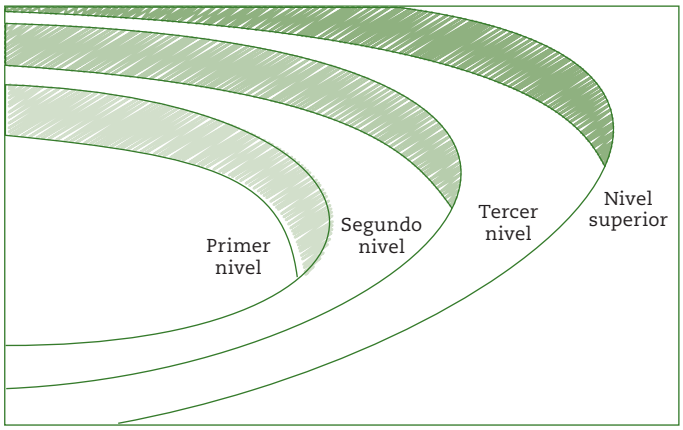
Las organizaciones que reconocen que las personas no se convierten en grandes líderes de un día para otro han instituido prácticas organizacionales que preparan al personal para asumir papeles cada vez más complejos de liderazgo y gerencia. De esta manera, las organizaciones construyen efectivamente un canal de talento de liderazgo y apoyan al personal a realizar estas transiciones de liderazgo significativas.

Para mantener el canal lleno de personal calificado, es crucial que los gerentes comprendan que en cada nivel existen cambios significativos en el horizonte de tiempo, las prioridades, las relaciones, y las tareas que las personas deben realizar, así como diferencias en las habilidades y prácticas gerenciales y de liderazgo que requieren. El éxito que logren estas personas al adecuarse a estos cambios y diferencias determinará cuán bien ellas así como otras personas fluirán a través del canal.

En su libro titulado *Leadership without Easy Answers,* Ronald Heifetz urge a los líderes a "abandonar la pista de baile y dirigirse al palco", donde podrán tener una vista más amplia del escenario que se encuentra a sus pies. En cada transición subsiguiente, el gerente sube al siguiente "palco" (ver la Figura 9). A medida que el gerente asciende en la jerarquía de la organización, los detalles de las personas que se encuentran en la pista de baile comienzan a alejarse, en tanto que el escenario general donde tiene lugar el baile se torna cada vez más visible. Esta metáfora ilustra el reto de manejar las transiciones de liderazgo: para asegurarse que los palcos (niveles), el ritmo de las personas que están bailando, y el compás de la música armonicen unos con otros.

A través de los cuatro niveles de la transición de liderazgo presentados en este capítulo, elaboramos con respecto a los cambios que son inherentes al ascenso hasta el siguiente "palco". Las tareas y capacidades y los cambios de manera de pensar que se requieren para desempeñarse eficazmente en cada nivel se agrupan en cinco áreas clave, cada una de las cuales se tornará más compleja a medida que ascienda de jerarquía:

FIGURA 9 Del escenario al palco: Un cambio de perspectiva



Estar a un nivel más alto le proporciona una perspectiva diferente y le ayuda a ver patrones que no son obvios en el nivel inferior

- *Horizonte de tiempo* o marco de tiempo en el cual debe planificar y lograr resultados;
- *Prioridades* que requieren su atención;
- *Tipos de relaciones* que usted necesita cultivar y manejar;
- *Tareas* o responsabilidades esenciales;
- *Habilidades y prácticas de liderazgo* y gerencia que apoyan un buen desempeño.

Esté atento a los signos de descarrilamiento

Las señales de descarrilamiento (presentadas en los cuadros de este capítulo) indican que el gerente no se está desempeñando adecuadamente al nivel requerido y que debe mejorar sus habilidades y prácticas antes de que pueda ser considerado para ocupar un cargo más alto. Es responsabilidad del supervisor identificar estas señales y proporcionar apoyo y coaching de manera que el gerente pueda ser competente y efectivo.

Debido a que las transiciones descritas en este capítulo son genéricas, es posible que no se adecuen perfectamente a su situación específica. Algunas veces las personas alternan entre un cargo y otro y actúan ya sea como contribuyentes individuales y son miembros de un equipo o dirigen un equipo y se responsabilizan por el desempeño general del mismo. Los retos inherentes a estos papeles son diferentes. Este capítulo trata sobre el reto de subir la escalera gerencial y ayudar a otros a hacer lo mismo. La habilidad para adecuarse a las nuevas prioridades y adquirir las competencias apropiadas en cada nivel es esencial para realizar exitosamente estas transiciones.

Convertirse por primera vez en un gerente que lidera: Primer nivel

"Nunca me propuse ser líder; comencé por ser un buen trabajador. Me propuse aprender y ser liderado por personas que supieran más que yo de modo que yo pudiera aprender de ellos."

—DR. PETER MUGYENYI, DIRECTOR EJECUTIVO
CENTRO DE INVESTIGACIONES CLÍNICAS CONJUNTAS, UGANDA

Considere esta historia de María de Souza, una enfermera exitosa que fue ascendida a gerente de la unidad en la que solía trabajar. No importa cuán respetada fuese ella como excelente enfermera o cuán buenas fuesen sus habilidades clínicas, si un miembro de su unidad no es productivo o presta servicios que no cumplen con las normas de calidad, esta persona se convierte en su problema. María es responsable de los resultados de toda la unidad, no solamente de su propio trabajo o del trabajo de algunas personas cuyo desempeño es extraordinario. Cuando el personal a su cargo carece de los recursos necesarios, María es ahora responsable de resolver el problema.

Para Sonny Gonzáles, un médico, la situación fue aún más complicada, ya que pasó directamente de ser un estudiante de medicina—que concentraba toda su atención en desarrollar sus habilidades clínicas—a convertirse en jefe de un pequeño centro de salud rural. En muchos países, estos primeros cargos son asignados en áreas remotas, donde el supervisor no se encuentra constantemente en el lugar. Aún cuando el supervisor venga a realizar una visita de supervisión, seguramente se concentrará en sus habilidades clínicas y no en sus funciones como gerente o líder de un equipo. Sonny asumió un gran reto al manejar la dinámica del personal de su centro de salud y sintió que lo estaban "arrojando a una piscina profunda ya sea para que se hundiera o nadara".

La primera transición trae consigo nuevas prioridades

Estos ejemplos ilustran que la primera transición, de ser un contribuyente individual como proveedor de servicios clínicos a ser el gerente de otras personas, constituye un reto. Es posible que ésta sea la primera vez en su carrera profesional que no pueda pasar por alto un conflicto sin encararlo, aún si no afecta directamente su propio desempeño como proveedor de servicios. En cada transición de liderazgo habrá menos tiempo para que usted preste servicios a los clientes directamente y cada vez se impondrán mayores exigencias para que sea un gerente que *facilita* el trabajo de los demás.

Como un gerente que lidera, cualquier problema que afecte al personal será también su problema. Por ende, como un gerente en esta primera transición, no solamente deberá usted aprender una nueva serie de habilidades, sino también prestar atención a nuevas prioridades, cultivar nuevas relaciones, y practicar nuevos comportamientos que reflejen que su trabajo incluye actualmente el trabajo de las personas que se encuentran a su cargo.

UN CAMBIO EN EL HORIZONTE DE TIEMPO

Anticipe los cambios en el ámbito de la salud

Un cambio significativo en la primera transición constituye un cambio en su horizonte de tiempo. Anteriormente, usted era responsable solamente de su propia puntualidad—llegar al trabajo a tiempo y realizar a tiempo las tareas y obligaciones asignadas. El período de tiempo durante el cual era responsable de cumplir con las tareas de su unidad fluctuaba entre un día y unas cuantas semanas, o un mes como máximo. Ahora usted es responsable por el cumplimiento de las tareas de su unidad durante un período de tiempo más largo, medido, por ejemplo, por los resultados trimestrales de los servicios prestados. También debe anticipar los cambios como las fluctuaciones estacionales en los patrones de enfermedad y los correspondientes requerimientos de recursos y desarrollar planes para asegurarse que su equipo esté preparado. Usted debe anticipar cosas en las que anteriormente nunca tuvo que pensar. Su horizonte de tiempo ha cambiado de un día o una semana a varios meses y probablemente un año. Usted ya no se encuentra en la pista de baile; también deberá subir periódicamente al siguiente palco para evaluar el escenario.

NUEVAS PRIORIDADES

Amplie su perspectiva

Para lograr el éxito deseado en este nuevo papel que desempeña, usted también deberá realizar un cambio en la forma que canaliza su energía y cómo utiliza su tiempo. Ahora tiene que prestar mayor atención y valorar el éxito de los demás y anteponerlo a su propia necesidad de ser visto como un proveedor de servicios exitoso. Tiene que estar disponible y ser accesible para el personal, escuchar sus necesidades, proporcionarles retroalimentación con respecto a su desempeño, y brindarles coaching para que sean más exitosos.

Si usted lidera un equipo compuesto por personas que representan varias especialidades y funciones (salud materna e infantil, planificación familiar, supervivencia infantil, enfermedades infecciosas, nutrición, y otras), también debe prestar a cada uno de ellos tanta atención como solía darle a su propia especialidad. Este cambio no es fácil, especialmente si usted siempre creyó que su especialidad o sus habilidades eran más importantes que las de los demás.

NUEVAS RELACIONES

Como un gerente recientemente ascendido debe construir y mantener una red de relaciones que ayudarán a su equipo a ser más efectivo. Esta red de relaciones podría ser diferente de la que usted tenía antes de ser ascendido. Considere el siguiente ejemplo.

Pauline Ntumba solía trabajar como enfermera de planificación familiar en un centro de salud. Aunque estaba familiarizada hasta cierto punto con la resistencia de la comunidad religiosa a la planificación familiar, ella no tenía que encarar este problema directamente. Cuando fue ascendida a jefa de la clínica de planificación familiar en el hospital de distrito, tuvo que prestar mayor atención a los líderes de la comunidad y tratar de lograr que sus opositores le brindaran apoyo. Para hacer esto, inició un diálogo con los líderes religiosos del distrito y los involucró en la búsqueda de intereses comunes, como la preocupación por la salud y bienestar de su gente. De esta manera, Pauline aprendió a desarrollar estrategias para captar el apoyo de gente con la que anteriormente nunca tuvo que tratar cuando trabajaba primordialmente como proveedora de servicios.

Hable con gente influyente tanto dentro como fuera de su organización

En este cargo usted tendrá que aprender muchas cosas nuevas a medida que establece relaciones con otras personas fuera de sus pacientes o clientes. Debe aprender:

- con quién hablar a nivel de la comunidad, el gobierno, y el sector privado;
- qué influencia ejercen esas personas sobre las demás y particularmente sus clientes;
- cuáles son las diferentes agendas políticas y cómo reconciliar esas agendas con las metas de su organización o programa.

En su organización, usted debe saber:

- cómo determinar de nuevo sus relaciones con sus antiguas colegas que ahora supervisa;
- quién le puede ayudar a acceder a qué recursos;
- quiénes son los intermediarios que detentan el poder de manera que pueda lograr que las cosas se hagan y obtener los recursos que requiere el personal a su cargo.

Si usted vive en un área rural remota, invertirá la mayor parte del día con el personal a su cargo. Si anteriormente ellos eran sus pares, tendrá que crear nuevas relaciones con ellos que sean tanto a nivel de colegas como basadas en el apoyo, sin negar que ahora usted sea también el supervisor de todos ellos. Este cambio será particularmente difícil si anteriormente existían ciertos celos con respecto a su ascenso o si su ascenso fue objetado.

TAREAS DEL GERENTE DE PRIMER NIVEL

El éxito de todo su equipo es lo que cuenta

Si ésta es su primera transición a un cargo de liderazgo, usted deberá realizar una serie de cambios significativos. Antes de esta transición al liderazgo de equipos, su éxito se medía tomando como base la calidad y la puntualidad de su trabajo; ser puntual y tener interacciones positivas con los pacientes y

colegas. Ahora, como líder de un equipo, su éxito se mide por el éxito logrado por todo su equipo.

A este nivel, usted se responsabiliza de ayudar a cada miembro de su equipo para que realice bien su trabajo así como apoyar las buenas relaciones entre los miembros del equipo de manera que usted pueda alcanzar sus metas. Aún si usted realiza todas sus tareas de una manera oportuna y éstas son de alta calidad, si el resto de su equipo (o una sola persona del equipo) no se está desempeñando bien, entonces es función suya trabajar con ellos a nivel individual para desarrollar sus fortalezas y asegurarse que todo el equipo se desempeñe bien.

En esta etapa de la transición generalmente usted seguirá realizando su antiguo trabajo de atención directa a los pacientes y realizará ciertas tareas adicionales. Pero ahora también deberá:

- asegurarse que el trabajo de su equipo esté claramente definido;
- asegurarse que las tareas sean asignadas a la persona apropiada;
- identificar nuevas tareas y distribuirlas entre los miembros del equipo;
- asegurarse que cada miembro del equipo cuente con los recursos y el apoyo necesarios para realizar bien su trabajo.

HABILIDADES CRUCIALES PARA EL PRIMER NIVEL

Para que pueda navegar exitosamente a través de esta transición, usted deberá desarrollar las siguientes habilidades y sentirse cómodo empleándolas:

Cómo diseñar y asignar tareas

Organizar el trabajo. A menudo denominada diseño del trabajo, la organización del trabajo es la habilidad para relacionar una (nueva) tarea con las fortalezas de los miembros individuales del equipo. Para hacer esto se requiere comprender las tareas particulares y las habilidades necesarias para realizar cierto trabajo y decidir quién tiene mayores oportunidades de lograr éxito en esas tareas. Por ejemplo, si usted se entera que está circulando un rumor que proyecta una imagen desfavorable de su clínica, debe encontrar la fuente del rumor y posteriormente reconstruir la confianza a nivel de la comunidad. Si usted cree que no está en condiciones de resolver este tema, entonces debe diseñar una tarea y encontrar a la persona correcta para que la implemente.

Delegar. Delegar es la habilidad para transferir información, autoridad, y recursos a un miembro del personal, pero mantener la responsabilidad total por los resultados. Delegar no es lo mismo que abdicar o transferir el trabajo al personal y después echarlo al olvido y no prestarle mayor atención. Al sostener reuniones y discusiones habituales en las cuales usted examina el avance logrado y encara los retos, puede construir confianza y desarrollar las habilidades de su equipo para resolver problemas. Este seguimiento también

mejorará la confianza que usted tiene en la capacidad del personal para tomar buenas decisiones.

Reclutar personal. Esta habilidad se refiere a la selección o contratación de las personas idóneas para un puesto de trabajo. Debe prestar atención a los aspectos relativos a la cultura de su unidad ("cómo hacemos las cosas aquí") y la cultura de la organización en general. Si tiene la autoridad para contratar personal nuevo, tendrá que resistir a la urgencia de contratar personas que se parezcan mucho a usted, así como la tentación de contratar amigos, parientes, o personas con antecedentes o inclinaciones políticas similares. Contratar gente con diferentes antecedentes enriquece el lugar de trabajo, siempre y cuando todos ellos sean competentes para realizar sus tareas y usted sea capaz de manejar la dinámica del equipo. Debe saber claramente cuáles son los requisitos y habilidades que está buscando para determinado cargo. Contratar personas que no sean aptas para realizar las tareas les hará daño tanto a ellas como a usted, y perjudicará el desempeño de su equipo y posiblemente afectará su reputación.

Establezca conexiones en red con otras personas para captar apoyo

Establecer conexiones en red. La habilidad para encontrar y alimentar relaciones con personas y grupos tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo, incluyendo personas que ocupan cargos jerárquicos en la organización, constituye el arte de establecer conexiones en red. Para establecer conexiones en red efectivas es necesario que usted comprenda la estructura gerencial de su organización, programa, o división y que sepa cómo conectarse y conectar a su equipo con las personas que están en las esferas del poder. Estar conectado le permite obtener la información y los recursos que usted necesita. Si usted se encuentra lejos del centro, tiene que trabajar arduamente para mantenerse conectado y comunicarse regularmente con otras personas que se encuentran alejadas de su lugar de trabajo.

Establecer conexiones en red también puede ser útil para proporcionar apoyo psicológico. En un lugar donde las mujeres raras veces ocupan cargos de autoridad, podría ser útil buscar otras mujeres en cargos similares para que puedan apoyarse entre sí. En algunos lugares, podría ser útil establecer conexiones en red con la comunidad de negocios o grupos como el Club de Rotarios. Sus relaciones son a menudo tan importantes como la autoridad de su cargo cuando se trata de que las cosas se hagan.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y GERENCIA EN EL PRIMER NIVEL

Para tener éxito como gerente de primer nivel usted deberá incorporar las prácticas de liderazgo y gerencia que encaran los elementos del horizonte de tiempo, las prioridades, relaciones, tareas, y habilidades. Éstas pueden estar organizadas de acuerdo con las prácticas clave del Modelo de liderazgo y gerencia para obtener resultados que se presenta en el capítulo 1. La Tabla 8 contiene una lista de las prácticas de liderazgo y gerencia que son útiles para la transición del primer nivel. Solicite a su supervisor que le proporcione

retroalimentación y apoyo para que pueda implementar bien estas prácticas en esta etapa antes de continuar con la siguiente. Y recuerde, una vez que sea ascendido al siguiente nivel, debe hacer lo mismo con las personas que usted supervisa.

TABLA 8 Prácticas clave de liderazgo y gerencia para el gerente de primer nivel

Práctica	Qué hacer
Explorar **Enfocar** **Planificar**	■ Preste atención a lo que ocurre tanto dentro como fuera de su equipo. ■ Vea las relaciones entre usted y su equipo como parte de la estructura gerencial más grande. ■ Observe y hable con los pacientes y los miembros de la comunidad para identificar sus necesidades de salud y evalúe el desempeño de su equipo para cubrir esas necesidades. ■ Ayude a su equipo a identificar sus retos y responsabilidades al encarar dichos retos como un equipo. ■ Sea capaz de describir los retos del equipo dentro del contexto de la misión de la organización. ■ Ayude a las personas a priorizar sus tareas.
Alinear **Movilizar** **Organizar** **Implementar**	■ Proporcione oportunidades para que los miembros de su equipo vean como su trabajo encaja y sirve para lograr las metas de la organización a través de intercambios, visitas, lecturas, nuevas tareas, y asociándose con otros equipos. ■ Sostenga discusiones para alinear a otras personas ajenas a su equipo con respecto a las metas deseadas o la visión, las brechas, prioridades, expectativas, y plazos límite. ■ Relacione las habilidades y la motivación del personal con los diversos cargos. ■ Facilite el trabajo del personal eliminando los obstáculos que afectan su desempeño.
Inspirar **Dar seguimiento** **Evaluar**	■ Dé ejemplo de una actitud confiable y respetuosa y demuestre integridad en todas sus interacciones tanto dentro como fuera del equipo. ■ Realice evaluaciones del desempeño y proporcione retroalimentación a las personas con respecto al mismo. ■ Efectúe un seguimiento del avance del equipo que sea medible y comparta sus hallazgos. ■ Reconozca las contribuciones individuales y colectivas para lograr las metas organizacionales.

SEÑALES DE DESCARRILAMIENTO

Esta primera transición es difícil y los cambios son más fundamentales de lo que la mayoría de los gerentes cree. No es sorprendente que haya bastantes descarrilamientos en esta etapa. Estos descarrilamientos pueden ser graves si no son detectados y corregidos, ya que ocasionarán problemas posteriormente cuando el gerente sea ascendido al siguiente nivel gerencial. Por lo

tanto, es importante que el supervisor del gerente preste atención a los descarrilamientos potenciales y proporcione apoyo, de manera que el gerente pueda enmendarlos. Como hacen notar Charan y sus coautores, cuando ocurren descarrilamientos, el canal se tapa con personas que han sido ascendidas pero que no son capaces de administrar y liderar en los niveles superiores. Estos cuellos de botella son cada vez más difíciles de despejar.

Señales de descarrilamiento en el primer nivel

- Incapacidad para delegar el trabajo a los miembros del equipo
- Competencia con, o micro-administración de, los miembros del equipo que trabajan en su misma área
- Tendencia a considerar que el tiempo utilizado para proporcionar coaching o apoyar a los miembros del equipo constituye tiempo perdido o improductivo
- Considerar que las preguntas o solicitudes de ayuda por parte de las personas que usted supervisa constituyen interrupciones
- Urgencia recurrente de enmendar los errores de las personas que usted supervisa, en lugar de enseñarles cómo evitarlos en el futuro
- Tendencia a mantener distancia de los errores y éxitos de los miembros del equipo
- Tendencia a tratar a los pacientes, las comunidades, y los funcionarios del gobierno como gente ajena

Como avanzar de administrar un equipo a administrar a otros gerentes: Segundo nivel

"Los gerentes no experimentados son tremendamente impresionables y naturalmente emulan las acciones y actitudes de sus jefes. Si sus jefes no quieren dar un ejemplo apropiado y ayudarlos a desarrollarse en la dirección correcta, el canal del liderazgo se tapará en el origen."

—RAM CHARAN Y COL.
THE LEADERSHIP PIPELINE

En este nivel usted se convierte en gerente de otros gerentes. Es posible que piense que la segunda transición no será tan significativa como la primera, ya que tiene una mentalidad gerencial. Pero esta transición representa la primera vez que usted necesita desarrollar y apoyar a otros gerentes a medida

que ellos atraviesan la primera transición. Si usted no apoya al nuevo gerente de primer nivel e ignora las señales de descarrilamiento, comprometerá el canal en su integridad.

A este nivel, ocurre una nueva serie de cambios en el horizonte de tiempo, las relaciones, y las tareas que requieren la aplicación de nuevas habilidades y prácticas de liderazgo y gerencia.

UN CAMBIO EN EL HORIZONTE DE TIEMPO

Es posible que usted haya sido ascendido a este nivel gerencial porque es un clínico extraordinario: tiene buenos antecedentes de haber prestado servicios de calidad. Posee habilidades clínicas sólidas y es visto como un ejemplo de proveedor de servicios que la organización o programa necesita. Desafortunadamente, la prestación de servicios ya no constituye la mayor parte de su trabajo.

Planificación estratégica en el segundo nivel

A este nivel, para anticipar las necesidades de otros niveles necesita ampliar su horizonte de tiempo a aproximadamente tres años. Planificar y pronosticar las actividades solamente para un año es muy diferente a tener que planificar y pronosticar las actividades y requerimientos para los próximos tres años. Para planificar con tanta anticipación, necesita saber más con respecto al contexto estratégico más amplio dentro del cual opera su programa, identificar las tendencias más alejadas, y buscar sinergias y oportunidades. Ésta es precisamente la razón por la que usted debe abandonar la pista de baile, de manera que pueda ampliar su perspectiva y ver todo el escenario.

NUEVAS PRIORIDADES Y RELACIONES

Desarrolle una red de relaciones para respaldar sus metas

Con un horizonte de tiempo ampliado usted planificará con su equipo actividades y resultados para un futuro más alejado. Se preocupará no sola mente por la colaboración entre los miembros de su equipo, sino también por establecer relaciones basadas en la colaboración con grupos ajenos a su ámbito de trabajo inmediato. Deberá buscar y desarrollar relaciones de colaboración a través de áreas funcionales al interior de su programa u organización, entre los programas y organizaciones tanto del sector público como privado, y aún con los ministerios u organizaciones cuyo enfoque no es la salud.

También tratará de establecer relaciones de apoyo con las autoridades de los distritos y los políticos así como con organizaciones locales y líderes de la comunidad en la que trabaja su organización. Entre sus nuevas prioridades estará la necesidad de establecer y alimentar esas relaciones y captar el compromiso para lograr las metas mutuas de cubrir las necesidades de salud de la población.

Proporcionar apoyo apropiado a las habilidades e intereses de las personas

Algunas veces los profesionales en el ámbito de la salud alternan entre cargos gerenciales y clínicos durante sus carreras. Usted podría descubrir que algunas personas se sienten más útiles o productivas como contribuyentes individuales y que otras destacan más como gerentes. Es importante reconocer esas fortalezas y preferencias y apoyar la habilidad de las personas para desempeñarse bien en los niveles apropiados. Después de todo, es posible que el liderazgo y la gerencia no se adecuen a las necesidades de algunas personas. En ese caso, es mejor emplear sus habilidades como contribuyentes individuales, por ejemplo, como asesores (consultores) o proveedores de servicios a un nivel superior.

Otro tipo de transición es el cambio de un cargo en el campo a un cargo en la oficina central. Este cambio presenta un nuevo conjunto de retos que requiere la habilidad de explorar con mayor amplitud y asumir responsabilidad por un horizonte más amplio de proyectos y programas mientras no se encuentre en el campo. Idealmente, las personas deberían alternar entre la oficina central y el campo para permitir una fertilización cruzada de las perspectivas de estos puntos de observación diferentes.

TAREAS DEL GERENTE DE SEGUNDO NIVEL

La transición de proveedor de servicios a gerente

Como un gerente de gerentes, el tiempo que invierte en administrar aumentará. Este nuevo papel es especialmente difícil para los profesionales que fueron capacitados para realizar un trabajo clínico, como los médicos, enfermeras, y parteras. Como un gerente de gerentes, ahora es responsable del desempeño de un pequeño centro o de un departamento que comprende varias funciones, algunas de las cuales serán completamente nuevas para usted (por ejemplo, la gestión de recursos humanos, la gestión de medicamentos y otros insumos, la administración financiera, y las relaciones públicas).

Para asegurarse que los gerentes que reportan a usted reciban el apoyo necesario de manera que cada una de sus unidades pueda cumplir con su mandato, su trabajo consiste en velar que:

- haya suministros suficientes de medicamentos y otros insumos;
- los predios del establecimiento estén limpios y sean seguros;
- las finanzas sean sólidas y puedan ser sometidas a una auditoría;
- las estadísticas de servicio sean confiables y estén actualizadas;

- los informes sean presentados a tiempo;
- el establecimiento y sus servicios cumplan con las normas y regulaciones gubernamentales.

Usted es también responsable de la reputación del establecimiento a nivel de la comunidad y las buenas relaciones con las autoridades y los líderes comunitarios así como de producir los resultados detallados en los planes anuales o para períodos de tres años.

Considere a Fatma Mahmoudi, que fue recientemente nombrada jefa de departamento. Al haber realizado el cambio de líder de una unidad de atención prenatal a jefa de departamento a nivel provincial, ella ya no es responsable del desempeño de los proveedores de servicios individuales. Ahora se encuentra a un nivel más alejado de "donde está la acción" y debe apoyar a los diferentes líderes de la unidad. Fatma estaba acostumbrada a estar en contacto directo con los clientes y le es difícil acostumbrase a esta distancia.

Es posible que usted sea como Fatma y necesite resistir a la tentación de regresar a la pista de baile para ayudar a las personas cuyas habilidades para bailar deben ser mejoradas. Cuando usted detecte un problema de desempeño de un miembro del personal, es probable que quiera intervenir directamente con esa persona. Pero en la actualidad su responsabilidad consiste en ayudar a los gerentes de primer nivel a mejorar el desempeño del personal a su cargo. Si usted pasa por alto a un gerente, usurpará su autoridad y debilitará su credibilidad y éxito como gerente.

Ayude a los gerentes de primer nivel a apoyar al personal a su cargo

Estar en el palco en lugar de la pista de baile significa que debe observar cómo baila la gente. Si alguien no sigue el ritmo o necesita ayuda, tome nota mentalmente y hable con el líder del equipo responsable del desempeño de esa persona. A la postre, este enfoque será más útil, y usted estará enseñando al líder del equipo a ser más proactivo cuando existan problemas de desempeño a nivel del servicio.

En las organizaciones donde no se valora el trabajo gerencial, o lo que es aún peor, cuando éste es visto como una pérdida del tiempo, los gerentes podrían sentirse ineficaces. La ironía es que al ser un buen gerente y ejercer el liderazgo gerencial usted contribuye directamente al desempeño de su departamento y de la organización en general al mejorar la eficiencia, reducir la duplicación de esfuerzos, y lograr que el personal realice su trabajo de acuerdo con sus habilidades e intereses.

HABILIDADES CRUCIALES PARA EL SEGUNDO NIVEL

Para poder navegar exitosamente a través de la transición a este nivel, usted deberá aprender y sentirse cómodo al emplear las siguientes habilidades:

Identifique a las personas que tienen potencial y prepare nuevos líderes

Identificar talento de liderazgo. Una de las responsabilidades más importantes a este nivel consiste en identificar el potencial de liderazgo a nivel de los proveedores de servicios individuales que están en condiciones de convertirse en gerentes que lideran por primera vez. A menudo las personas toman en cuenta la calidad de los servicios clínicos del personal, pero ésto no constituye una garantía de éxito en términos del liderazgo futuro. Como gerente de segundo nivel, usted debe agudizar sus habilidades de observación e identificar a las personas que poseen buenas habilidades de comunicación e interpersonales, que estén en condiciones de tomar buenas decisiones bajo presión así como manejar sus propios niveles de estrés, y que tengan deseos de aprender y muestren interés en el trabajo gerencial.

Proporcionar retroalimentación y apoyo constructivo. Una vez que los gerentes de primer nivel hayan sido identificados, usted debe trabajar con sus supervisores con el fin de identificar la manera de prepararlos para el liderazgo gerencial. Esta preparación podría incluir la asignación de tareas específicas a una persona, como liderar un equipo especial o un comité. Pero eso no es suficiente. El líder de la unidad debe supervisar estrechamente estas nuevas experiencias. Como supervisor del líder de la unidad, usted debe proporcionarle retroalimentación y apoyo constructivo, que a su vez, proporcionará retroalimentación a la persona que está siendo preparada. Todas las partes deben emplear su buen juicio y determinar la oportunidad idónea para proporcionar dicha retroalimentación.

Responsabilizar a los gerentes de primer nivel por los resultados y el trabajo gerencial. Su reto no consiste en pasar por alto al líder de la unidad y presionar a las personas para que produzcan resultados, sino responsabilizar al líder de la unidad y ofrecer retroalimentación y apoyo cuando sea necesario. Para encarar este reto debe sostener reuniones habituales con cada uno de los miembros del personal a su cargo y mantenerse vigilante de lo que sucede en el establecimiento o departamento (a esto se denomina gerencia basada en la observación).

Equilibre las necesidades individuales con las de la organización

Asignar y reasignar los recursos entre las unidades o equipos. Para asignar recursos humanos se requiere de un contacto estrecho con cada uno de los miembros del personal además de saber si ellos están bien encaminados o no, y si no lo están, determinar el motivo por el cual no lo están. Es posible que el equipo necesite un tipo específico de experiencia o una persona adicional. En dichos casos, usted debe realizar las gestiones para trasladar (temporalmente) la pericia necesaria de un equipo a otro. De manera similar, es posible que escasee el suministro de recursos materiales o financieros en un equipo y que no estén bien utilizados en otro. Usted tiene que estar por encima de la política organizacional y el trato preferencial de un equipo en desmedro de otro, para asegurarse que todos los equipos que están a su cargo sea exitosos. Recuerde, para que usted logre el éxito deseado, ¡todos los equipos deben ser exitosos!

Manejar las prioridades que compiten entre sí. Como un gerente de segundo nivel, usted debe equilibrar los intereses de los contribuyentes indi-

viduales y de sus líderes de equipo, por una parte, y el resto de la organización, por otra parte. Esta es una tarea difícil debido a que las realidades, presiones, necesidades, y perspectivas de cada uno de estos grupos son muy diferentes. Las consideraciones de carácter político por un lado podrían desplazar a las consideraciones técnicas por el otro. Gran parte del conflicto organizacional surge cuando los gerentes toman partido en lugar de escuchar y buscar las formas de mitigar el impacto de las perspectivas opuestas.

Adquiera destreza en el manejo de conflictos

Para manejar bien los conflictos, usted debe estar por encima de cualquier preferencia de un lado sobre el otro y encontrar las formas de construir puentes entre los dos puntos de vista. Para manejar conflictos se requiere habilidades para comprender las perspectivas de otros y "fluidez" para utilizar el lenguaje de cada lado. Ayuda ser curioso, formular preguntas, y tratar de comprender qué es lo que respalda las posturas adoptadas por las personas con respecto a un tema en particular. Cuando las personas utilizan una palabra que tiene una connotación específica en su trabajo, averigüe si ésta tiene el mismo significado para los demás. Simplifique su propio uso del lenguaje y asegúrese de explicar lo que quiere decir.

TABLA 9 Prácticas clave de liderazgo y gerencia para el gerente de segundo nivel

Práctica	Qué hacer
Explorar **Enfocar** **Planificar**	■ Busque señales de éxito o fracaso en la habilidad de los gerentes de primer nivel para ejercer funciones gerenciales. ■ Ayúdeles a establecer prioridades. ■ Edúquese con respecto al contexto estratégico más amplio dentro del cual opera el programa. ■ Identifique a los equipos que no tienen un buen desempeño y averigüe las causas. ■ Guíe a los equipos en su desempeño en relación con las estrategias y prioridades del programa.
Alinear **Movilizar** **Organizar** **Implementar**	■ Asegúrese que el trabajo del equipo contribuya a las estrategias más amplias del programa. ■ Movilice los recursos y asegúrese que estos estén alineados con las necesidades. ■ Alinee las metas y cree un espíritu de equipo entre las diversas unidades. ■ Asigne tareas que constituyan un reto para ayudar a los gerentes de primer nivel a desarrollar sus habilidades gerenciales.
Inspirar **Dar seguimiento** **Evaluar**	■ Proporcione coaching a los líderes de equipo con respecto al comportamiento gerencial efectivo. ■ Proporcione la retroalimentación y el apoyo apropiado. ■ Sirva de ejemplo para los líderes de equipo. ■ Verifique regularmente el avance en contraposición con los objetivos y planes de trabajo establecidos. ■ Comparta los resultados de las evaluaciones y celebre los éxitos logrados. ■ Reconozca y recompense el talento gerencial.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y GERENCIA EN EL SEGUNDO NIVEL

La Tabla 9 presenta una lista ilustrativa de las prácticas de liderazgo y gerencia para la transición del segundo nivel. Éstas se concentran en su habilidad para supervisar el trabajo de un equipo y le ayudan a alejarlo de la tendencia a hacerse cargo personalmente de los detalles. La intencionalidad de estas prácticas es de carácter instructivo tanto para su persona, como un gerente que lidera, como para su supervisor, a quien necesita apoyar para que aprenda a alejarse de los detalles y pueda guiar y apoyar a un equipo para que logre resultados.

SEÑALES DE DESCARRILAMIENTO

Cuando un gerente de segundo nivel recientemente designado sigue operando como un gerente de primer nivel, o lo que es peor aún, como un contribuyente individual, el desarrollo de la siguiente generación de líderes se verá seriamente comprometido. Adicionalmente, cuando un gerente se descarrila en el segundo nivel sin que nadie lo note y luego es ascendido hasta convertirse en un gerente de mayor jerarquía (el tercer nivel), todo el proceso de desarrollo del liderazgo en el trabajo se verá comprometido.

Señales de descarrilamiento en el segundo nivel

- Interferencia con el trabajo del personal inmediato (los gerentes de unidad) al manejar el desempeño de las personas en esas unidades
- Pasar por alto o usurpar la autoridad del líder de la unidad
- No identificar las señales que muestran que el líder de una unidad está retrocediendo para actuar solamente como un proveedor de servicios
- No delegar tareas
- Incapacndad de las unidades a su cargo para producir resultados o implementar planes
- Sabotaje o competencia entre las personas que supervisa el gerente
- Demasiado énfasis en hacer “un trabajo real” a costa de la cultura organizacional, el clima de trabajo, y otros aspectos estratégicos importantes
- Tendencia a volver a redactar los memorandos, cartas, e informes que fueron delegados a otros miembros del personal
- Selección de proveedores de servicios como futuros gerentes de equipo que sean similares a su persona, parientes, o personas vinculadas con usted (por ejemplo, a través de conexiones familiares o políticas o vínculos étnicos o tribales)

Cómo convertirse en un gerente de mayor jerarquía: Tercer nivel

"La preparación de las personas para que ocupen cargos de liderazgo importantes requiere de trabajo por parte de los ejecutivos de mayor jerarquía, a menudo durante un período de tiempo largo. Ese trabajo comienza con la tarea de identificar personas con un gran potencial de liderazgo al principio de su carrera y determinar lo que se necesitará para desarrollarlas y prepararlas."

—JOHN KOTTER
"WHAT LEADERS REALLY DO"

A menudo la transición a este nivel de liderazgo significa que usted está realizando una transición para convertirse en miembro del equipo gerencial en su lugar de trabajo o a nivel de la organización. Como gerente de mayor jerarquía o director de un programa, usted ya no es responsable de una pequeña parte especializada del trabajo de la organización; ahora es uno de los responsables de tomar decisiones a nivel organizacional. El pensamiento estratégico es imperativo ya que requiere que deje de lado las lealtades profesionales o funcionales y produzca resultados que promuevan directamente la reputación, el rendimiento financiero, y la sustentabilidad de la organización.

Siéntase cómodo al tomar decisiones

Uno de los cambios más importantes a este nivel es que usted debe tomar decisiones con información menos que perfecta. No solamente debe determinar si la información que tiene es correcta o confiable, sino que también debe saber dónde encontrar información adicional y cómo interpretar la información que encuentra. Los evaluadores saben muy bien que se puede moldear la información para adecuarla a las necesidades y motivos particulares de la persona que la suministra. Ninguna de las divisiones o departamentos que están a su cargo querrá verse mal, y los datos pueden ser presentados de manera que resalten solo las buenas noticias y oculten las malas.

Para manejar el reto de tomar decisiones basadas en datos inconsistentes o incompletos, usted debe demostrar un alto grado de madurez y buen juicio. Debe ser humilde y reconocer que no tiene todas las respuestas y debe encontrar información objetiva y sentirse cómodo al tomar decisiones basadas en información parcial.

UN CAMBIO EN EL HORIZONTE DE TIEMPO

Concéntrese en la sustentabilidad

Con esta transición usted sube a otro palco, que le permite ver una mayor parte del entorno y menos de las actividades específicas de la pista de baile. Como director de un programa o gerente de mayor jerarquía, su horizonte de tiempo se amplía a cinco años. Este es el rango de planificación que el equipo

de gerentes de mayor jerarquía debe considerar para garantizar un futuro saludable para la organización.

Con un marco de tiempo tan largo, la complejidad de su tarea aumenta exponencialmente. Usted deberá considerar un mayor número de variables que antes. El tema complejo de la sustentabilidad organizacional, programática, y financiera es o debería ser el primero de la lista, especialmente para los gerentes de organizaciones no gubernamentales. Una vez que la estrategia organizacional haya sido elaborada, asegúrese que las estrategias de su programa apoyen las estrategias y metas organizacionales en general para los siguientes cinco años.

NUEVAS PRIORIDADES Y RELACIONES

Vea más allá de su propia especialidad

Sin importar cual sea su campo de especialidad o pericia técnica en particular, ahora es responsable de velar por el bien mayor de todo el programa, de toda la región, o, si usted está a cargo de establecimientos médicos, de todos ellos, y no solamente los que se encuentran en una sola región o los que son de un cierto tipo. Todas las sub-especialidades e instituciones incluidas en su programa, área, o división reclamarán su atención. Probablemente no sea fácil concentrarse en estas nuevas prioridades si usted tiene opiniones bien sustentadas acerca de las funciones o elementos de un programa de salud en particular. Cualquiera que fuese la función o el rendimiento del programa en particular, ahora sus contribuciones estarán dirigidas a apoyar las metas organizacionales más amplias. Considere el siguiente escenario.

Lorenzo de la Peza fue ascendido recientemente a Director de Administración Hospitalaria. Ahora está a cargo de todos los hospitales del país. Como cirujano, Lorenzo siempre se había concentrado en realizar un excelente trabajo en los servicios curativos de un hospital de referencia bastante bien equipado, como proveedor individual de servicios y posteriormente como gerente. En el nuevo papel que le toca desempeñar, debe prestar atención a todos los hospitales, no solamente a aquellos con los que está más familiarizado.

Al prestar atención a los aspectos estratégicos y de salud pública más amplios (una función que es nueva para él), Lorenzo tiene que resistir la tentación de concentrarse solamente en prestar los mejores servicios curativos posibles en algunos hospitales bien equipados. Debe dirigir su atención y ver el papel que desempeñan todos los hospitales, su distribución a través de todo el país, la manera en la que están siendo utilizados o no, y cómo lograr que los hospitales presten atención a los problemas relativos a la salud pública así como a la salud de los individuos.

También debe ver las maneras en las que podría contribuir al éxito de las otras divisiones, como los laboratorios y farmacias. Este trabajo es muy diferente al que tenía antes como director del hospital, en el cual el éxito de su hospital gozaba de prioridad sobre cualquier otra cosa.

Dé ejemplo de un comportamiento constructivo

Las personas que lideran a este nivel pueden lograr un cambio significativo al modificar la manera en que trabajan juntas y al apoyar sistemas y procesos que contribuyen al éxito de todo el programa o sistema. Pueden dar un ejemplo de humildad y mostrar una mente abierta a medida que enfocan su atención en las conversaciones referentes al bien común, en lugar de velar por los intereses de uno u otro grupo. Al ver todo el conjunto, pueden identificar en qué lugar existen bloqueos o competencia por los recursos, encarar los obstáculos, y asignar los recursos apropiadamente.

Fomente el éxito colectivo

A este nivel, vemos frecuentemente la designación de personas que han pasado la mayoría de su vida profesional como contribuyentes individuales para que ocupen altos cargos de liderazgo. Esas designaciones no son tan infrecuentes, ya sea como parte del proceso político o debido a que el canal interno no produjo suficientes candidatos. Asumir este papel de gerente de mayor jerarquía puede constituir un reto particularmente grande para una persona si no tiene práctica en fomentar el éxito colectivo y el apoyo mutuo, no valora mucho la importancia del esfuerzo del equipo, y no reconoce la importancia de los buenos procesos para producir buenos resultados.

Ponga primero las metas de la organización

Peter Senge (1990) describe una de las siete incapacidades de aprendizaje de las organizaciones como el "Mito del equipo gerencial". Este mito, aplicable a la mayoría de las organizaciones, nos dice que los gerentes de nivel superior que se reúnen periódicamente y conforman el equipo de mayor jerarquía cumplen con sus responsabilidades para garantizar el bienestar de toda la organización, y cada uno de sus miembros contribuye con su experiencia y pericia especial para asesorar y guiar a la organización hacia el futuro.

En su trabajo con incontables organizaciones alrededor del mundo, Senge descubrió, desafortunadamente, que ese ideal de lo que hace el equipo gerencial de mayor jerarquía es muchas veces un mito. En lugar de ésto, encontró que es común que los jefes de las divisiones o departamentos compitan entre sí por los recursos y para atribuirse el éxito. Esta situación no fomenta el aprendizaje colectivo y el buen rendimiento organizacional.

TAREAS DEL GERENTE DE TERCER NIVEL

Ahora su atención a los temas de carácter estratégico debe exceder a su área de especialidad o pericia técnica. Usted debe educarse rápidamente con respecto a los temas que otras personas atendían anteriormente. Por ejemplo, si su enfoque se reducía a los aspectos clínicos o de salud pública, ahora debe con-

tar también con conocimientos referentes a las dimensiones estratégicas de la administración financiera y la gestión de recursos humanos.

A medida que interactúa más con el mundo externo de lo que había hecho anteriormente, usted también se volverá más visible. La gente observará su conducta durante las crisis y la manera en la que maneja la crítica.

Prepare otros líderes

Dentro de su organización o programa, debe continuar facilitando el desarrollo del talento gerencial y de liderazgo. Debería comenzar por buscar un sucesor en el momento que asume sus funciones, luego ayudar a esa persona (o personas si el tamaño de su organización requiere que usted prepare un grupo de personas) a desarrollar confianza en sí misma y habilidades para asumir el cargo cuando usted sea ascendido.

HABILIDADES CRUCIALES PARA EL TERCER NIVEL

Para ayudarle a navegar exitosamente a través de esta transición, usted necesitará desarrollar y sentirse cómodo al emplear las siguientes habilidades:

Pensamiento estratégico. El *pensamiento estratégico* es una forma de interactuar con el entorno más amplio e interpretar los eventos que ayudan tanto a usted como a sus colegas a vislumbrar cómo podría ser el futuro y cómo podría usted apoyar a su organización para que esté preparada para encararlo. La *planificación estratégica* involucra la aplicación de conocimientos referentes a las tendencias y patrones del proceso de planificación y traducirlos en opciones para asignar los recursos de la organización. Cuanto más desarrollado esté el pensamiento estratégico, más robusta será la planificación estratégica.

Piense estratégicamente

Usted aprenderá a pensar estratégicamente con respecto a las habilidades, a los procesos, y al conocimiento que proporciona un valor significativo a sus clientes y que nadie más puede proveer. (A menudo se hace referencia a estas capacidades únicas en su género como competencias estratégicas.) Por ejemplo, su organización podría ser el mejor lugar para prestar servicios a los adultos jóvenes y posiblemente ésta sea una necesidad que ningún otro proveedor de servicios está cubriendo. O usted podría decidir que muchas organizaciones están prestando demasiados servicios del mismo tipo, lo que da como resultado una competencia innecesaria y duplicación de servicios.

En esos casos, es posible que usted decida retirarse de un área de servicios y concentrarse en otra que agregue valor a los servicios que prestan otros. En cualquier caso, es importante vislumbrar lo qué podría suceder en el transcurso de varios años y pensar en las consecuencias positivas y negativas potenciales que podrían resultar al añadir o eliminar un servicio. Este tipo de pensamiento estratégico le ayudará a dar forma a su programa, aprovechar al máximo sus oportunidades, y minimizar cualquier amenaza potencial para su plan.

Un ejercicio que le puede ayudar a establecer prioridades, "Poner primero lo primero: La Matriz de lo importante y lo urgente", está incluido en la caja de herramientas del manual.

Coaching. Ser un coach es importante desde la primera transición, pero los riesgos son mayores a medida que usted asciende. Cuán bien proporciona coaching afecta el éxito de otros gerentes y líderes de equipo en todos los niveles jerárquicos. El coaching ayuda a establecer una cultura de responsabilidad y desempeño en los niveles operativos y a proporcionar el apoyo apropiado a otros gerentes.

Apoye el desempeño de los demás

Manejo de consultores. Como un gerente de mayor jerarquía, usted debe aprender a confiar en los consultores tanto internos como externos para asignarles tareas técnicas específicas, aún cuando piense que usted mismo podría hacerlas. Debe saber cómo contratar consultores y desarrollar confianza al realizar un seguimiento de su desempeño aún cuando ellos tengan mayores conocimientos y experiencia que usted. También tiene que convertirse en un consumidor inteligente de los enfoques que emplean los consultores para guiar sus intervenciones y estar dispuesto a plantear preguntas difíciles.

Manejo de conflictos. Las habilidades para manejar conflictos son importantes en cualquier nivel, pero ignorar el manejo de conflictos a este nivel tiene consecuencias mucho más serias y de mayor alcance que en los niveles más bajos. Ya sea que usted pueda tolerar el conflicto o no, tendrá que manejar situaciones de conflicto, evitar que los pequeños conflictos escalen, y dar un ejemplo al personal con respecto a cómo manejarlos eficazmente. Para realizar estas tareas, debe conocer su estilo preferido para manejar conflictos, sus debilidades, y las técnicas específicas para encararlos.

Los ejercicios en la caja de herramientas del manual que pueden ayudar a los gerentes y a sus equipos a aprender y practicar en forma conjunta el manejo de conflictos son:

- "Cómo equilibrar la promoción y defensa con la indagación: Cómo cambiar el patrón de la conversación"
- "Cómo explorar el pensamiento de unos y otros: La Escalera de las inferencias"
- "Cómo coachear a su equipo a través de las fallas"
- "El arte de escuchar"
- "Cómo negociar para lograr los resultados deseados"

Busque una retroalimentación honesta

Reflexión. Cuánto más alto suba en la escalera organizacional, será menos probable que usted obtenga retroalimentación honesta con respecto al impacto de su comportamiento y sus decisiones sobre otras personas que se encuentran a un nivel inferior. Esta limitación significa que es aún más importante la auto reflexión. Desarrollar el hábito de dar periódicamente un paso atrás para reflexionar con respecto a los datos y decisiones y al impacto que éstos tienen sobre otros (clientes y empleados) y sobre la organización en su totalidad. Si el personal se muestra reticente a proporcionarle una retroalimentación constructiva, trabaje arduamente para cultivar el tipo de relaciones que construyen confianza y demuestran a las personas que usted realmente utiliza la retroalimentación que recibe para cambiar sus hábitos.

TABLA 10 Prácticas clave de liderazgo y gerencia para el gerente de tercer nivel

Práctica	Qué hacer
Explorar **Enfocar** **Planificar**	■ Obtenga una perspectiva amplia de todos los eventos (políticos, técnicos/ tecnológicos, socioeconómicos) que afectan positiva o negativamente los servicios que usted proporciona y la salud de la población. ■ Familiarícese con las nuevas áreas de responsabilidad que aún no conoce o que no se encuentran dentro de su campo de especialidad. ■ Conozca las necesidades y preocupaciones de los actores clave que ejercen influencia sobre, reciben, o afectan sus servicios. ■ Identifique las prioridades estratégicas generales para el programa, dejando que el nivel apropiado decida la adaptación a las condiciones locales. ■ Utilice los datos para identificar retos, así como para identificar recursos y acciones para encararlos.
Alinear **Movilizar** **Organizar** **Implementar**	■ Trabaje en equipos de tareas especiales inter-organizacionales o nacionales y comités para ampliar sus conocimientos referentes a las perspectivas de otros grupos y su red de relaciones. ■ Reúnase periódicamente con sus pares para examinar todos los esfuerzos de la organización e intercambiar información y recibir retroalimentación. ■ Busque nuevas fuentes de financiamiento. ■ Cambie los recursos a medida que las prioridades cambien o surjan nuevas oportunidades. ■ Intervenga cuando la implementación del programa esté aparentemente bloqueada.
Inspirar **Dar seguimiento** **Evaluar**	■ Apoye a los gerentes de los niveles inferiores ayudándoles a ver el contexto cultural y de negocios en los que ocurren las iniciativas para el cambio. ■ Recomiende ascensos para los gerentes de niveles inferiores o proporcione otras recompensas por el buen liderazgo y las prácticas gerenciales sólidas. ■ Demuestre madurez en términos de liderazgo en las interacciones. ■ Demuestre humildad. (Reconozca cuando usted no sabe algo, e invite y acepte la retroalimentación del personal.) ■ Efectúe un seguimiento del avance del programa y reflexione sobre el avance logrado y los contratiempos con otros. ■ Comparta los éxitos y fracasos con las partes afectadas y aprenda de la experiencia.

Ayude a su equipo a ser más reflexivo también, de manera que usted pueda aprender de sus experiencias y hacer las cosas de mejor manera en el futuro.

Adicionalmente a los ejercicios mencionados anteriormente, la caja de herramientas del manual ofrece varios ejercicios que lo ayudarán a mejorar la comunicación y a sostener conversaciones productivas. Estos incluyen “Cómo proporcionar retroalimentación útil”, “Reflexiones referentes a la comunicación: El método ORID”, y “Cómo proporcionar coaching para apoyar a otros”.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y GERENCIA EN EL TERCER NIVEL

Aptitudes esenciales para los gerentes de tercer nivel

Con la transición al tercer nivel, es importante su habilidad para ver mucho más allá de su contexto inmediato. Usted necesitará confiar en sus gerentes de segundo nivel para que lideren y administren directamente los equipos de manera que usted pueda enfocar su energía en los temas más importantes tanto en el entono interno como externo. Al igual que su supervisor debe apoyarlo para que aprenda cómo funcionar efectivamente en este contexto más grande, usted a su vez deberá apoyar a los gerentes del nivel inferior para ayudarles a proporcionar liderazgo y apoyo a sus equipos. La Tabla 10 presenta prácticas que lo ayudarán a tener éxito en este papel.

Señales de descarrilamiento al tercer nivel

- Una obsesión por demostrar que su programa (de distrito, regional) es responsable del mejoramiento de los indicadores de salud (en lugar de compartir este logro)
- La tendencia de señalar con el dedo a los demás por los errores cometidos, absolviéndose a sí mismo y al resto del equipo de toda culpa
- Favoritismo hacia una unidad particular en su programa
- Señales de pensamiento de corto plazo y una manera de pensar operativa en lugar de estratégica
- La tendencia a ignorar o ridiculizar las políticas organizacionales, los requisitos de cumplimiento, los programas, las necesidades, y los procedimientos
- Una tendencia a aislarse de todo contacto con las personas que hacen el trabajo (en el campo)
- Una rotación significativa de personal y una moral baja
- Comunicaciones deficientes con los actores clave
- Falta de confianza en otros, que lo lleva a hacer el trabajo por cuenta propia y a mantener un control estricto
- Una tendencia a delegar excesivamente, combinada con sistemas de control deficientes
- Satisfacción con, o uso y análisis superficial de, evaluaciones que sólo sirven sus propósitos para guiar el trabajo del equipo
- Reticencia para reconocer las debilidades personales y aceptar coaching o apoyo
- Inhabilidad para ver el papel que usted desempeña al causar problemas organizacionales serios

SEÑALES DE DESCARRILAMIENTO

En cada nivel superior, el descarrilamiento tiene influencias más profundas sobre la organización en general. Encarar las deficiencias gerenciales y de liderazgo en los niveles superiores es cada vez más difícil y es más probable que las agendas políticas interfieran. Si las personas encuentran que es difícil confrontar a los gerentes que se descarrilan en los niveles inferiores, el hecho de que hubieran ascendido en el transcurso de los años ha dado señales equivocadas, haciendo que cada vez sea más difícil encarar estos retos posteriormente. Sin embargo lo que está en juego es cada vez más significativo.

Cómo liderar y administrar en el nivel superior: Cuarto nivel

"Estoy conciente de que ser un líder no constituye una meta en sí, sino un papel cuyo propósito es transformar la sociedad."

—EDUARDO JAVIER BALDOMAR
CONSEJO DE SALUD RURAL ANDINO, BOLIVIA

En esta transición, usted se convierte en jefe de la organización o del personal permanente del ministerio. Ahora tiene sobre sus hombros la responsabilidad final por la reputación actual y el éxito (o fracaso) de la organización, y, en el sector público, por el avance logrado para cumplir con la agenda de salud del país. Éste es un cargo muy visible. La gente lo busca para obtener respuestas, aún cuando usted no las tenga. Las vidas de muchas personas dependen de usted, ya sea para cubrir sus necesidades de atención o para que les de empleo, o ambos.

UN HORIZONTE DE TIEMPO DISTANTE

Responsabilidades de los líderes de cuarto nivel

Ahora usted es responsable del éxito de la organización en el futuro no tan cercano. En el sector público, usted asume una gran responsabilidad de garantizar que la población de su país sea saludable– que los adultos puedan tomar parte en la producción económica; que los niños puedan asistir a la escuela y educarse; y que los ancianos, pobres, y enfermos sean atendidos adecuadamente. Si usted administra un programa de VIH/SIDA, debe estar en condiciones de pensar en los próximos 20 años y compartir este pensamiento con los otros ministerios, organizaciones, y grupos que tienen interés en luchar contra esta pandemia.

Si en su cargo anterior su horizonte de tiempo era de cinco años, esta perspectiva representa un salto significativo. Es un salto difícil de realizar, porque pocas personas pueden pensar en un futuro tan lejano, de modo que existen pocos ejemplos. En el sector público, una perspectiva de tan largo plazo contrasta fuertemente con los ciclos electorales usuales de cuatro o cinco años y la mentalidad de corto plazo de los partidos políticos. Esta forma de pensar expansiva y de largo plazo en el sector público constituye un ejemplo de un raro acto de liderazgo. Las personas que administran con miras a trascender las políticas partidarias estrechas y los intereses de corto plazo son verdaderamente líderes de primera, que tienden a atraer una amplia constelación de seguidores que a menudo van más allá de los límites de su país.

UN CAMBIO DE PRIORIDADES

Mantenga el ducto lleno con nuevos líderes

Ahora usted debe prestar atención al éxito de *todas* las divisiones y programas que componen su organización o ministerio y hacer todo lo que pueda para ayudarlas a lograr el éxito deseado. Esto no significa insistir en los resultados de los grupos de trabajo que estos gerentes lideran, ya que esa es *su* responsabilidad. Para algunas personas este cambio es difícil, debido a que están acostumbradas a responsabilizar a los grupos por los resultados logrados. En lugar de ésto debe asegurarse que los gerentes de mayor jerarquía que están a su cargo sean todos gerentes de primera clase que lideran y que, cuando estén listos para seguir avanzando o subiendo, existan buenos reemplazos esperando en el canal. El éxito de los gerentes determinará en gran medida el éxito o fracaso de su organización y por lo tanto, debería ser una fuente de gran preocupación para usted.

RELACIONES Y LA PRECARIEDAD DE LA CONFIANZA

Interactúe con la junta directiva

Los líderes de nivel superior son responsables de cultivar y mantener buenas relaciones de trabajo con los actores clave. En el sector privado, en su capacidad como el ejecutivo de mayor jerarquía su relación con la junta directiva es de crucial importancia. La función de la junta directiva es velar por el bienestar de la organización y ayudarle a usted a sentirse bien, proporcionándole consejos y retroalimentación, y abriendo puertas a las oportunidades a las que usted no podría acceder por cuenta propia. Si ha escogido bien a los miembros de su junta directiva y ha establecido una relación con ellos enmarcada en el respeto, la honestidad, y un compromiso con la misión de la organización, toda la organización se beneficiará de la experiencia combinada de todos sus miembros. Cultive esa relación ya que será una de sus mejores posesiones.

Fomente las relaciones en el sector público

En el sector público, como el funcionario civil de mayor jerarquía en su ministerio, usted constituye el puente entre las personas designadas para liderar su ministerio y el personal permanente del ministerio. Las personas designadas políticamente traen consigo sus agendas políticas, que pueden o no adecuarse a los objetivos que usted y el personal han tratado de lograr durante los últimos años. Su trabajo es manejar la relación entre estos dos grupos importantes y establecer el tono para un diálogo constructivo y resultados productivos. Usted debe cuidarse de los efectos de la crítica motivada políticamente y al mismo tiempo utilizar el cambio en el nivel superior como una oportunidad para mejorar el desempeño. Debe saber como traducir las realidades de salud pública en estrategias políticamente aceptables y traducir los cambios motivados políticamente en acciones que contribuyan, en lugar de perjudicar la provisión de una mejor atención para la gente.

Los líderes en ambos sectores son altamente visibles en este nivel. Todo lo que usted dice y hace será sometido a escrutinio y posiblemente se le dará un mayor significado del que usted quería darle. Descubrirá que la confianza que con tanta dificultad construyó mientras trabajaba en los niveles inferiores puede ser destrozada en un instante y que volver a construir esa confianza es tan difícil como reconstruir un huevo roto. Pero preservar la confianza no es realmente tan difícil si usted presta atención a cómo se puede traicionar la confianza.

Acciones que traicionan la confianza

Los líderes pueden perder la confianza de otras personas al:

- enviar mensajes inconsistentes;
- aplicar normas inconsistentes;
- no intervenir cuando existen problemas con algunos gerentes en particular;
- proporcionar retroalimentación falsa;
- no confiar en los demás;
- ignorar las cosas obvias (temas que todos conocen pero que no pueden ser discutidos abiertamente);
- aceptar rumores como si fueran hechos y permitir que los rumores prosperen sin obtener suficiente información objetiva para aclarar los hechos;
- no preocuparse por el desempeño constantemente deficiente de la organización.

Fuente: Basado en "The Enemies of Trust" por Robert M. Galford y Anne Seibold Drapeau, *Harvard Business Review,* febrero de 2003

TAREAS DEL GERENTE DE NIVEL SUPERIOR

Comprenda todas las facetas del negocio

Si hasta el momento usted era responsable solamente de una función en particular, como la administración del hospital, la gerencia de salud del distrito, los servicios preventivos, los laboratorios, o una región geográfica en particular, ahora debe considerar todas las regiones, todas las especialidades, y todas las funciones. En resumen, usted es responsable de toda la organización, ministerio, o agencia gubernamental. Esto significa que debe aprender todo lo que afecte el trabajo que debe realizar, lo que significa cumplir las promesas referentes a la salud y facilitar el acceso a los servicios. También tiene que comprender todas las funciones de apoyo que ejercen influencia en su mandato, como la comercialización, las relaciones públicas, las finanzas, y la gestión de recursos humanos.

Un abanico de estrategias para el futuro

Anticipar los cambios y tendencias es ahora una de sus responsabilidades clave. Usted debe preparar a la organización para el futuro de manera que pueda adecuarse a las tendencias y cambiar las estrategias organizacionales si éstas están guiando a la organización en una dirección equivocada. Su pensamiento debe ser verdaderamente multidimensional, y no debe concentrarse solamente en una estrategia sino más bien en un abanico de estrategias que, en su conjunto, cubran todos los aspectos de la misión de la organización. A pesar de que el pensamiento estratégico no debería ser nuevo para usted en esta etapa, es más complejo que pensar detenidamente en las estrategias para un programa o para una región en particular o para un área de especialidad.

HABILIDADES CRUCIALES EN EL NIVEL SUPERIOR

Las habilidades necesarias en el nivel superior incluyen todas las habilidades de los otros niveles, así como las habilidades para ejemplificar un clima de trabajo saludable y alentar la productividad y excelencia.

Demostrar que cree en sí mismo y en los demás. Ésta es la creencia fundamental respecto a su propio valor, el valor de los demás y su creencia en el deseo inherente de todos los seres humanos de efectuar una contribución. Cuando los líderes del nivel superior mantienen esta creencia, ésto da poder a los empleados a producir resultados extraordinarios. Reconozca y desarrolle el potencial propio y el de los demás siendo optimista, atento, confiable, y humilde. Siempre busque talentos jóvenes y proporcione coaching a otras personas de manera que puedan desarrollar aún más sus talentos.

Las organizaciones son redes complejas

Fomentar la interdependencia. La interdependencia es la comprensión profunda de sus propias interconexiones con los demás en la red más amplia de la vida. El éxito del liderazgo de nivel superior depende de reconocer que las organizaciones son redes interdependientes por naturaleza. Al nivel superior, usted debe saber cuando y cómo utilizar los procesos de colaboración para facilitar el aprendizaje grupal y la toma de decisiones, y sentirse cómodo

al trabajar a nivel de diversos ámbitos profesionales, nacionales, de género, y de carácter étnico.

Trate de resistirse a sucumbir a los estereotipos o falsos juicios. Aprenda a escuchar los intereses y preocupaciones que muchas veces se encuentran escondidos detrás de las declaraciones y de ciertas posturas, verifique si sus juicios son correctos, luego enfoque las preocupaciones que puede encarar.

Para un ejercicio útil, favor ver "El arte de escuchar" en la caja de herramientas del manual.

Dé un ejemplo de integridad y autenticidad en sus acciones

Dar un ejemplo de integridad y autenticidad. Más que nadie, los líderes en el nivel superior establecen el tono al actuar de acuerdo con los valores y demostrar el comportamiento que se espera de los empleados en todos los niveles de la organización. Si usted no da un ejemplo de integridad y autenticidad, sus palabras tendrán muy poco significado. Esto requiere que sea tan abierto y honesto en sus comunicaciones como pueda sin traicionar la confianza de otros y debe prestar atención a lo que dice y hace. Si usted predica la honestidad y la transparencia, sea honesto y transparente. Si desea que otros sean frugales, sea también frugal. Si exige responsabilidad, sea responsable.

Suponga que todo lo que dice acerca de alguien o de alguna organización eventualmente llegará a oídos de la gente sobre la que usted habló. Es una estrategia mucho mejor hablar directamente con la gente y así asegurarse que el mensaje sea comunicado correctamente. Si se trata de una conversación difícil de sostener en el momento, imagínese cómo será después de que el mensaje les llegue indirectamente (y supuestamente alterado de alguna manera). Si desea lealtad y confiabilidad de otras personas, sea leal y confiable.

Utilizar sabiamente la autoridad. Dado su poder para afectar las vidas de las personas, es crucial que los líderes del nivel superior empleen su autoridad manteniendo en mente el bien común. Utilizar sabiamente la autoridad es especialmente importante cuando existen situaciones de conflicto. Constituye una práctica organizacional común en situaciones tensas o conflictivas pasar por alto a los supervisores de los niveles inferiores para resolver los problemas o utilizar el poder que uno detenta para encarar las situaciones conflictivas. Es una trampa en la que puede caer con facilidad, especialmente si el problema es aparentemente fácil de resolver desde su posición. Pero al resolver el problema, usted habrá pasado por alto a la gerente cuyo trabajo era manejarlo o resolverlo y ha debilitado sus posibilidades de éxito para manejar conflictos futuros. En lugar de ello, ayúdela a estar preparada para resolver los problemas por sí sola.

Anticipe las consecuencias de los cambios

Ser un pensador sistémico. Las habilidades para pensar de manera sistémica se refieren a todo el sistema y la interacción de sus partes. El pensamiento sistémico es la habilidad de buscar conexiones entre eventos aparentemente aislados y comprender los patrones de esos eventos. Comprender esas conexiones invisibles le ayuda a anticipar no solamente las consecuencias de un cambio que tiene intención de lograr sino también las consecuencias posiblemente indeseadas. Ésta es una habilidad crucial para los responsables de formular políticas.

Usted también es responsable del diseño de sistemas y procesos efectivos que permitan que las personas realicen su trabajo de una manera efectiva. Las habilidades del proceso constituyen un subconjunto de habilidades sistémicas: comprender que la manera en la que hace algo tiene un efecto sobre los resultados. "Ver" los sistemas le puede ayudar a comprender mejor cómo la cultura organizacional y el clima de trabajo afectan el desempeño y cómo las características de los sistemas gerenciales y del entorno externo dan forma a las actitudes y la motivación del personal.

Evalúe las fortalezas y debilidades de la organización

Ser un pensador estratégico. El pensamiento estratégico no es una habilidad nueva a este nivel, pero ahora debe prevalecer en la manera que encara cualquier reto o crisis organizacional. Vea hacia adelante tratando de avizorar lo que está más allá del horizonte, lea mucho, y hable con peritos en varios campos para que le ayuden a discernir las tendencias y retos futuros. Luego trate de familiarizarse con las fortalezas y debilidades de su organización y convoque a un grupo de pensadores y realistas prácticos para ver cómo pueden lograr un mejor posicionamiento para poder responder efectivamente y de una manera sostenible a un entorno cambiante.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y GERENCIA AL NIVEL SUPERIOR

Las exigencias son muchas al nivel superior. Muchas personas dentro y fuera de la organización necesitarán reunirse con usted. Debe ser muy diestro en todas las prácticas de liderazgo y gerencia (ver la Tabla 11) y sentirse cómodo al trabajar con gerentes que están liderando a otros niveles para poder lograr resultados. Su situación al interior de la organización aumenta su influencia sobre el entorno de trabajo y el impacto que sus valores y estilo de trabajo tienen sobre los demás. Como una persona que debe dar ejemplo a otros, usted será sometido a un escrutinio, de manera que practicar la transparencia, la honestidad, y la integridad reforzará los valores organizacionales e inspirará a otros a seguir su ejemplo.

Represente los valores de la organización

SEÑALES DE DESCARRILAMIENTO

El descarrilamiento a este nivel tiene un impacto directo sobre la vida de las personas. Los ejecutivos de nivel superior en el sector privado que se han descarrilado han arrastrado a sus organizaciones al fracaso, destruyendo algunas veces el medio de vida de sus empleados y aún sus ahorros. En el sector público, los ejecutivos que se descarrilan pueden destruir años de trabajo, ocasionar una fuga de cerebros de gente capaz, comprometer el desempeño del programa a todos los niveles, y crear cinismo y mala voluntad entre los socios de desarrollo más importantes.

Consecuencias de un descarrilamiento a nivel superior

En todos los casos, las consecuencias son desastrosas y tienen efectos multiplicadores que van mucho más allá de los actores inmediatos. Sin embargo,

atraer la atención al descarrilamiento a este nivel requiere de un gran coraje de la junta directiva o trae consigo un costo político considerable para los gerentes de mayor jerarquía. Podría haberse prevenido si se hubiera reconocido el descarrilamiento con anterioridad. Aún así, es siempre mejor reconocer el descarrilamiento antes que el daño sea irreparable.

TABLA 11 Prácticas clave de liderazgo y gerencia para el gerente de nivel superior

Práctica	Qué hacer
Explorar **Enfocar** **Planificar**	■ Reúnase con cada uno de los miembros de su equipo que ocupan cargos de mayor jerarquía y aprenda lo más que pueda con respecto a sus metas, sueños, cómo trabajan las personas, qué obstáculos deben encarar, y qué relación tienen con otros programas. ■ Mantenga una red de contactos amplia con diferentes sectores, países, y grupos profesionales. ■ Examine la literatura profesional, revise informes, o encargue a otros que elaboren resúmenes y trate de asistir a reuniones profesionales y conferencias internacionales. ■ Hable con los participantes en los eventos de capacitación, visite los centros de salud, reúnase con las personas a las que sirve su organización y escuche sus preocupaciones. ■ Identifique con su equipo tres o cinco temas de importancia estratégica que su organización debe encarar durante la próxima década. ■ Encare los retos cruciales para su organización en la actualidad y en el futuro cercano. ■ Preste atención a los desequilibrios dentro de su organización y establezca fuerzas de tarea para estudiar los diversos temas.
Alinear **Movilizar** **Organizar** **Implementar**	■ Asegúrese que su organización esté representada en equipos de tareas especiales multidisciplinarios y multisectoriales de manera que se encaren las preocupaciones referentes a la salud. ■ Busque nuevos donantes y personas que lo apoyen fuera de los lugares usuales. ■ Encargue a un grupo de asesores de confianza la realización de pruebas preliminares de las decisiones e iniciativas de cambio importantes. ■ Mantenga sus relaciones y participación en múltiples redes.
Inspirar **Dar seguimiento** **Evaluar**	■ Cree un entorno de trabajo que inspire a las personas a realizar sus mejores esfuerzos. ■ Actúe con integridad, sea humilde, y aprenda a decir “No sé” y “Volveré a contactarme con usted con respecto a este tema.” ■ De tiempo en tiempo, verifique cómo lo está haciendo preguntando a las personas que usted sabe que le darán una retroalimentación honesta. ■ Comparta los resultados y celebre los logros. ■ Articule lo que está aprendiendo y aplíquelo a situaciones nuevas.

Señales de descarrilamiento a nivel superior

- Comunicación carente de inspiración con los empleados o los actores clave ajenos a la organización, especialmente personas con diferentes antecedentes
- Inhabilidad para cambiar de perspectiva de un enfoque técnico en particular (por ejemplo, financiero, clínico, evaluación) para concentrarse en el bien de toda la organización
- Inhabilidad para conformar un equipo sólido o contratar personas capaces que tengan experiencia en otras áreas ajenas a la suya
- Dificultad o resistencia para comprender las implicaciones de la sustentabilidad—los elementos financieros, programáticos, y organizacionales—o concentrarse en un solo elemento en perjuicio de los demás
- Problema con la administración del tiempo (inhabilidad para dejar los aspectos tácticos, apagando incendios sin confiar en el equipo o apoyarlo para que encare sus propios problemas)
- Ignorar el papel que desempeña como custodio de la cultura de la organización al implementar acciones poco éticas o acciones que comprometen la salud organizacional en el largo plazo, como el malgasto de las reservas o poner en peligro la reputación de la organización y la buena voluntad de los actores clave
- Poca concientización con respecto a las normas no escritas y al impacto de su comportamiento sobre los demás
- Aislamiento auto impuesto para recibir retroalimentación útil del personal (o mantener una cultura en la que no se aliente ésto)
- Otorgar una prioridad baja a los aspectos del proceso (cómo se hacen las cosas) que con el tiempo afectarán los resultados del negocio

Transición al nivel más alto: Gestión de la sucesión

"La planificación de la sucesión es perpetuar la empresa llenando el canal con personas de alto desempeño para garantizar que cada nivel de liderazgo cuente con una abundancia de opciones, tanto en la actualidad como en el futuro."

—RAM CHARAN Y COL.
THE LEADERSHIP PIPELINE

Debido a la influencia que los gerentes y líderes de nivel superior tienen sobre toda la organización o el ministerio, la transición del liderazgo al nivel más alto es de crucial importancia. Si las organizaciones prestan atención a la

transición del liderazgo en todos los niveles, surgirán gerentes que lideran con mejores niveles de competencia en cada transición—llenando así el canal con varios candidatos sólidos para ocupar el cargo más alto. Este canal de liderazgo sirve a toda la organización y reduce la necesidad de recurrir a fuentes externas para encontrar un sustituto adecuado para el ejecutivo principal.

Ante la ausencia de un canal de liderazgo adecuadamente lleno—una realidad en muchas organizaciones—la transición del liderazgo al nivel más alto puede tornarse en una experiencia traumática, especialmente si el líder que está de salida es el fundador. Los elementos de propiedad, un apego emocional profundo a la organización, y la fusión de la identidad del fundador con la de la organización tienden a complicar el trabajo de encontrar un sucesor, que tendrá la tarea imposible de obtener logros de una manera nueva y al mismo tiempo preservar algunas costumbres antiguas. En el sector público, las consideraciones de carácter político crean una situación igualmente difícil.

Para recursos adicionales sobre cómo administrar y liderar las transiciones del liderazgo al nivel más alto, favor hacer referencia a "Cómo planificar la sucesión del liderazgo" y "Cómo evitar errores comunes al reclutar nuevos líderes" en la caja de herramientas del manual.

Cómo crear una cultura de liderazgo

"La gerencia participativa comienza con el potencial de las personas."

—MAX DE PREE
LEADERSHIP IS AN ART

La experiencia de una transición del liderazgo al nivel más alto trae consigo el tema de "cultivar" el talento a nivel interno o "adquirir" nuevo talento de fuentes externas. El trauma o perturbación del manejo de la sucesión puede impulsar un nuevo compromiso organizacional para construir y mantener un canal de gerentes que lideran—un canal que debe mantenerse lleno y con un flujo continuo en todo momento. Este compromiso significa que los gerentes de todos los niveles reciben enseñanza, coaching, y recompensas por liderar sus equipos para producir resultados y asimismo para prestar total atención a las necesidades y preocupaciones de los actores clave que dependen de esos resultados.

Las organizaciones que desean fomentar una cultura de liderazgo de este tipo deben prestar atención y alentar las transiciones a todos los niveles, aún el primero, que a menudo pasa desapercibido. Es posible desarrollar y alimentar una mentalidad de liderazgo a nivel de los gerentes y del personal de todos los niveles. Si los ejecutivos de mayor jerarquía cultivan el compromiso de todo el personal con los valores y principios organizacionales, la carpa no

colapsará si se retira el poste central. De esta manera, el liderazgo puede pasar a manos de una nueva generación que esté totalmente preparada y traiga consigo perspectivas y energía frescas para encarar los retos cambiantes.

Las tres dimensiones del manejo de la sucesión del liderazgo en el sector privado

Ya sea que un cambio de liderazgo en el nivel más alto sea inminente, esté siendo contemplado, o sea repentino, siempre existen tres dimensiones en juego: una dimensión personal, una organizacional, y una cultural.

La dimensión personal. Es probable que el fundador o líder durante mucho tiempo esté tan fuertemente apegado a la organización que le sea casi imposible separarse de ella, ya que su identidad está totalmente fusionada con la identidad de la organización. Si no existen ejecutivos fuertes y creíbles en el segundo o tercer nivel, es posible que el personal o los actores clave no quieran que el líder original se retire, ya que dudan que cualquier otra persona esté preparada para asumir ese cargo. Cuando un nuevo líder surge eventualmente, necesitará de la bendición del líder saliente y además deberá ser visto como un profesional competente por mérito propio, a medida que trace un rumbo organizacional que podría ser bastante diferente.

La dimensión cultural. El nuevo líder debe comprender la cultura de la organización así como el entorno cultural más amplio en el cual opera la organización y debe estar en condiciones de desempeñar un papel de puente entre ambos. Por ejemplo, cuando la cultura organizacional es energética y empresarial y la organización necesita negociar sus asuntos con las burocracias gubernamentales que son más lentas, la organización debe encontrar un líder que demuestre que comprende estas necesidades contrastantes. Esta dimensión es más fácil de navegar para un candidato interno que para una persona ajena. El nuevo líder debe empaparse profundamente de la cultura antes de tratar de cambiarla, especialmente si está siguiendo los pasos de un líder popular y muy respetado.

La dimensión organizacional. Como principal mecanismo rector de muchas organizaciones, las juntas directivas desempeñan un papel crucial—como responsables de formular políticas, evaluadores, promotores, defensores, y movilizadores de recursos. Para mantener el rumbo durante una transición del liderazgo, una organización debe contar con una junta directiva que trabaje con el personal y el ejecutivo principal saliente para buscar el mejor sustituto posible. Los miembros de la junta directiva también pueden apoyar una cultura de desarrollo del liderazgo al incluir el tema en la agenda, aún cuando no esté planificada una transición inmediata.

Preguntas a ser consideradas referentes a . . .

Cómo subir la escalera del liderazgo

Considerar su nivel actual. Piense en las transiciones que ha realizado en su vida laboral. ¿Puede identificar cuál es el nivel que se parece más a su cargo actual?

Reflexionar con respecto a los cambios que hizo. Cuando hizo su última transición, ¿se dio cuenta que tuvo que realizar un cambio en el horizonte de tiempo, las prioridades, las relaciones, y las tareas? Si así fue, ¿cuáles fueron las más fáciles de manejar y cuáles fueron las más difíciles? Si no lo hizo, al examinar este aspecto retrospectivamente poco tiempo después, ¿puede identificar algunos cambios que debería haber realizado pero que no lo hizo? ¿Ha habido algunas consecuencias porque estos cambios no ocurrieron?

Preparar a otros para la transición. ¿Cómo está apoyando a las personas que se encuentran a su cargo con el objeto de prepararlas para desempeñar el papel apropiado para su nivel?

Cómo reconocer las señales de descarrilamiento. ¿Qué señales de descarrilamiento reconoce usted en otras personas? ¿En su persona?

Cómo mantener enfocado al personal. Examine las señales de descarrilamiento para el nivel gerencial que se encuentra debajo del suyo. ¿Puede usted observar algunas de estas señales en el personal? Si fuese así, ¿que piensa hacer al respecto?

Cómo mantener el canal lleno. ¿Está el canal de su organización lleno de personas que tienen un buen potencial de liderazgo y gerencia? Si fuere así, ¿cómo sigue manteniéndolo en movimiento la organización? Si no fuere así, ¿qué debería cambiar en la manera que actualmente prepara a los líderes y gerentes futuros?

Cómo planificar la sucesión del liderazgo. ¿Cómo está planificando su organización una eventual transición del liderazgo al nivel superior?

5 Cómo reorientar el desempeño de papeles en el sistema de salud

"Las subdivisiones territoriales y políticas del estado gozarán de una autonomía genuina y significativa que les permitirá lograr un desarrollo pleno como comunidades autosuficientes y las convertirá en socios más eficaces para alcanzar las metas nacionales."

—CÓDIGO DEL GOBIERNO LOCAL DE LAS FILIPINAS DE 1991

Grandes transformaciones en el sistema de salud han creando nuevos retos para los gerentes. Tres cambios de amplio alcance implementados en el transcurso de la última década han alterado la manera en la que los países prestan y financian los servicios de salud. En primer lugar, los gobiernos centrales se están alejando de la prestación de servicios y ahora se encargan de supervisar la atención y financiar los servicios de salud a través del seguro de salud. En segundo lugar, los ministerios de salud están descentralizando sus sistemas de salud, de modo que las provincias, los distritos, y las organizaciones no gubernamentales tomen sus propias decisiones con respecto a las intervenciones en el ámbito de la salud y la mezcla de servicios. En tercer lugar, la demanda de servicios de salud está aumentando, especialmente los servicios relacionados con el VIH/SIDA.

Estas condiciones cambiantes significan que usted debe examinar el papel que desempeña su nivel jerárquico en la prestación de servicios de salud. Este capítulo trata sobre cómo el papel que juega su nivel tiene que cambiar dentro de la estructura del sistema de salud para poder apoyar y realizar mejoras en la salud de las poblaciones locales.

Este capítulo le ayudará a:

- comprender la relación entre los niveles del distrito, intermedio, y central;
- convertirse en un líder de la atención de salud a nivel local, si trabaja al nivel del distrito;

- pasar de director a servidor, si opera a nivel central;
- equilibrar las metas nacionales con las necesidades locales, si trabaja a nivel intermedio;
- promover cambios graduales en el sistema de salud y negociar los nuevos papeles que deben jugar los diversos niveles.

Comprender las relaciones entre los diversos niveles del sistema de salud

"El liderazgo consiste en comprender cómo se comportan las personas y las organizaciones, cómo crear y fortalecer las relaciones, construir un compromiso, establecer una identidad de grupo, y adaptar el comportamiento para mejorar la eficacia."

—MANFRED KETS DE VRIES
"ORGANIZATIONS ON THE COUCH"

Si el sistema nacional de salud está experimentando reformas significativas, es indispensable que usted comprenda las nuevas realidades que a menudo traen consigo dichos cambios. Una vez que haga esto, usted estará en condiciones de adaptar el papel de su grupo para encarar los retos que conlleva este cambio. Varios estudios referentes a los efectos de la descentralización (Aitken 1999, Bryant 1999, Kolehmainen-Aitken 1997, Pillay 2000, Stover 1997) en numerosos países tan diferentes como Haití y las Filipinas revelaron frecuentemente que:

Efectos colaterales imprevistos de la reforma del sector salud

- los empleados pierden la moral;
- los servicios de salud son interrumpidos por períodos de tiempo significativos;
- la carga financiera aumenta para el gobierno local o para los usuarios individuales del sistema;
- la población en general pierde confianza en el sistema;
- los indicadores nacionales de salud se desploman.

Los procesos que respaldaban la prestación de servicios frecuentemente se debilitan a raíz de los disturbios y los efectos secundarios imprevistos de las reformas, como la desconfianza, las luchas por el territorio, la descoordinación, y los desajustes en los flujos de recursos, las crecientes desigualdades entre las áreas ricas y pobres así como las presiones políticas locales,

que desvían los recursos de las prioridades nacionales de salud. Si todo lo anterior le suena familiar, estos problemas constituirán sus retos más importantes. ¿Cómo puede usted en conjunción con su equipo cambiar sus relaciones con los otros niveles y coordinar el desempeño de papeles a través de todo el sistema para mejorar la situación?

CÓMO REORIENTAR EL SISTEMA DE SALUD PARA PROMOVER LA SALUD DE LA POBLACIÓN

Comprender los atributos de un buen sistema de salud constituye un primer paso importante para reajustar el papel de su grupo en un sistema de salud reformado. Los atributos ampliamente aceptados de un sistema de salud que funciona bien (Charoenparij y col., 1999, p. 6) incluyen:

- una orientación hacia la salud en lugar de la enfermedad;
- equidad, calidad, y eficiencia;
- descentralización de la toma de decisiones;
- responsabilidad y transparencia;
- participación activa de la población;
- colaboración entre los sectores público y privado para producir servicios de salud.

La reorientación del sistema de salud requiere de una nueva mentalidad

Sin tomar en cuenta la intención original, la descentralización y las reformas del sector salud pueden mejorar la calidad de los servicios así como el acceso y la demanda de los mismos –y, a su vez, mejorar la respuesta de los proveedores a las demandas de los clientes. Vislumbre un tipo de sistema de salud que tenga una fuerte participación local y que sea equitativo y al mismo tiempo cubra las necesidades de los clientes. La Figura 10 ilustra el cambio significativo de mentalidad que los gerentes deben realizar para respaldar un sistema de salud, o una organización no gubernamental, que esté orientada a proporcionar apoyo a los servicios de salud existentes para ayudar a los individuos, familias, y comunidades a mantener su salud. Estos servicios pueden diferenciarse de una comunidad a otra y si están bien diseñados, pueden ser bastante efectivos en términos del costo. Debido a que reflejan las necesidades locales, estos servicios pueden promover la salud de esas poblaciones.

Un sistema basado en las necesidades locales puede tornarse inestable si no establece salvaguardas fuertes en otros niveles. Cada nivel tiene que proporcionar el apoyo necesario para otorgar facultades al nivel superior, de manera que esos proveedores de servicio puedan concentrar su atención en encarar las necesidades de la población local. Esto significa que los gerentes de salud al nivel del distrito, en conjunción con los administradores del distrito y los

FIGURA 10 Cómo cambiar el sistema de salud para cubrir las necesidades locales



Al reorientar un sistema de salud hacia el nivel local se invierte la pirámide organizacional tradicional y cambia la manera en la que el personal debe pensar y trabajar.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

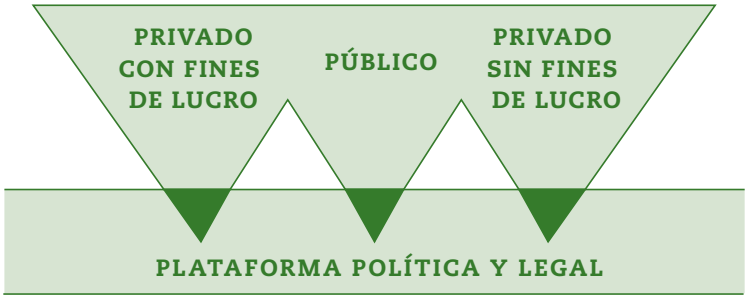
políticos locales, deben decidir qué mezcla de servicios de salud cubrirá las necesidades de sus comunidades locales y movilizará los recursos necesarios para prestar estos servicios. El nivel central debe equilibrar o estabilizar todo el sistema de salud (o la organización) estableciendo una política y un marco legal sólido que respalde los servicios esenciales tanto preventivos como curativos de manera equitativa.

El poder organizacional proviene de las relaciones basadas en el apoyo

Esta nueva tendencia otorga una nueva definición al poder organizacional. Bajo la antigua orientación, los gerentes veían el poder solamente como el control de los recursos. La nueva orientación ayuda a los gerentes a ampliar este significado para incluir el poder para prestar apoyo. Esto los libera de concentrarse en las relaciones entre las personas como fuente de poder (poder "con" en lugar de poder "sobre").

Al igual que el antiguo sistema de salud, el nuevo, representado por la pirámide invertida, está compuesto por los sectores público, privado con fines de lucro, y privado sin fines de lucro (Figura 11). Para emplear eficazmente los recursos y la experiencia y pericia disponibles, el Ministerio de Salud a nivel central puede ampliar la plataforma política y legal e integrar a estos sectores como asociados del sistema de salud descentralizado financiado por el gobierno.

FIGURA 11 **Sectores del sistema de salud**



La plataforma política y legal integra a estos sectores como asociados.

APOYE LOS SERVICIOS LOCALES

Papeles que apoyan las prioridades nacionales y las necesidades locales

Para volver a centrar su atención en las necesidades locales, los gerentes de todos los niveles del sistema de salud deben apoyar los servicios locales que reflejen tanto las prioridades nacionales de salud pública como las necesidades de salud y los intereses locales. La Tabla 12 resume los papeles que juega cada nivel. Note que muchos países establecen una oficina de salud a nivel regional o provincial a manera de una extensión del ministerio de salud durante la reforma del sector salud. Si este nivel medio no existe, estas responsabilidades corresponden al nivel central.

Las siguientes secciones exploran estos nuevos papeles que deben jugar los niveles del distrito, intermedio, y central y examinan las prácticas y acciones prioritarias específicas de gerencia y liderazgo que usted puede iniciar en cada nivel. Una vez que logre consenso para encarar los retos que existen a su nivel, estará en condiciones de identificar qué acciones tienen sentido para su contexto.

Cómo liderar los servicios locales de salud: El nivel del distrito

"La diversidad, complejidad, creatividad, y adaptabilidad serán mayores a nivel local con un mínimo apropiado de regulación para permitir que los individuos sepan cuáles son las reglas y qué es lo que está ocurriendo, de manera que puedan colaborar creativamente."

—ROBERT CHAMBERS
WHOSE REALITY COUNTS

El nivel más cercano a las comunidades locales asume cada vez más responsabilidades en lo que respecta a la provisión de servicios así como la información que la gente necesita para mantener su salud. En algunos países, este nivel está representado por el distrito y el municipio.

TABLA 12 Papeles que respaldan los servicios de salud eficaces a nivel local

Nivel	Papeles
Del distrito	Lidere los servicios de salud a nivel local: ■ otorgando facultades y poder a las comunidades locales y al personal del programa con el fin de movilizar y aplicar los recursos nacionales y locales para cubrir las necesidades de atención específicas en su área; ■ movilizando nuevos tipos de recursos, especialmente a nivel comunitario, para apoyar los servicios de salud que frecuentemente cuentan con un financiamiento deficiente; ■ fomentando un sentido de propiedad y responsabilidad para tomar decisiones con respecto a los objetivos de salud locales y para diseñar, proporcionar, y realizar seguimiento de los servicios de salud a nivel del distrito.
Intermedio	Equilibre las metas nacionales de atención con las necesidades locales específicas: ■ promoviendo las necesidades de atención y las acciones a nivel local; ■ respetando las prioridades y los estándares nacionales.
Central	Conviértase en servidor del sistema de salud: ■ supervisando la prestación de servicios esenciales; ■ manteniendo estándares y políticas nacionales para la implementación y control de calidad de los servicios; ■ asegurando que exista equidad entre las regiones y provincias.

En otros, podría estar a otro nivel (como la región o provincia). A medida que reorienta el papel que su nivel desempeña en el sistema, es importante aceptar que usted ya no es simplemente responsable de implementar las directivas del ministerio. Ahora debe tomar decisiones estratégicas para poder cubrir muchas necesidades con recursos limitados. Determine qué servicios son los que más necesitan sus diferentes poblaciones y cómo mejorar el acceso, la cobertura, y la calidad de dichos servicios.

ASUMA RESPONSABILIDAD POR EL IMPACTO EN LA SALUD

Las experiencias a nivel mundial indican que el nivel del distrito logrará resultados si se responsabiliza de:

- planificar y administrar los servicios de salud para cubrir las necesidades locales y al mismo tiempo seguir las políticas nacionales;
- asignar y usar el personal del programa de la manera más eficiente posible para cubrir las necesidades y prioridades locales;

- adquirir los medicamentos de acuerdo con las guías nacionales y con sujeción a la autoridad prevista para el nivel local;
- efectuar un seguimiento y evaluar la prestación de servicios a nivel local para asegurar la calidad, el impacto, y el nivel de respuesta a las necesidades y condiciones locales;
- facilitar la participación de las comunidades en la planificación, la determinación de prioridades, el seguimiento, y la prestación de servicios.

ENFOQUE LAS NECESIDADES LOCALES

Asuma responsabilidad por los servicios y los proveedores locales

Para reorientar su servicio con el fin de encarar las necesidades específicas de su población, debe liderar un cambio de enfoque. Como dijo el director de recursos humanos del Ministerio de Salud de Nicaragua, "Los funcionarios de salud a nivel municipal ahora deben tomar decisiones sin la supervisión de los jefes del nivel provincial o central. Deben asumir riesgos que no habían asumido anteriormente." En otras palabras, antes solían recibir instrucciones de otro nivel, ahora deben asumir plena responsabilidad por los servicios y los proveedores de servicios a nivel local. La Tabla 13 contiene una lista de los tipos de cambios que los gerentes tienen que realizar a este nivel y lo que usted debe hacer de una manera diferente.

APLIQUE PRÁCTICAS CLAVE PARA ADECUAR LOS SERVICIOS A LAS NECESIDADES LOCALES

Para tomar decisiones que darán como resultado una mezcla apropiada de servicios efectivos en términos del costo, el distrito debe aplicar prácticas de liderazgo y gerencia. A este nivel usted debe:

- explorar para comprender las necesidades locales estudiando los datos, realizando visitas, y escuchando;
- planificar con la comunidad para encarar los retos locales, estableciendo prioridades;
- organizar servicios que respondan a las necesidades de salud de los clientes y las poblaciones locales haciendo un mejor uso de los recursos disponibles;
- alinear a los actores locales y movilizar recursos discutiendo con ellos qué tanto interés tienen en que usted tenga éxito;

TABLA 13 Cambios de enfoque a nivel del distrito

Si el distrito solía . . .	El distrito ahora debería . . .
Responder a los requerimientos del nivel central para desarrollar los planes operativos con el fin de implementar el paquete nacional de servicios	Pensar estratégicamente y facilitar ejercicios participativos para reagrupar al personal alrededor de los retos actuales y anticipados
Seguir los modelos nacionales de prestación de servicios uniformes y sin cambios	Asignar recursos humanos y financieros basándose en las necesidades y los planes locales
Utilizar al personal asignado por el nivel central	Contratar, capacitar, y evaluar al personal a nivel local basándose en las guías nacionales
Asumir que tiene la última palabra en temas relacionados con la salud local	Comprender que la salud tiene muchos tipos de actores clave que tienen intereses y preocupaciones válidas
Ignorar a los políticos locales y líderes de las comunidades y en lugar de ello buscar apoyo de otros niveles del sistema de salud	Construir coaliciones políticas locales para la salud y promover el sentido de propiedad a nivel local para mantener esos esfuerzos
Adherirse a (o ignorar silenciosamente) las políticas, normas, y estándares fragmentados o inconsistentes para la prestación de servicios que crean problemas a nivel local	Discutir con las autoridades regionales o centrales y los legisladores con respecto a los cambios en las políticas, normas, y estándares que se desarrollan a nivel central que mejorarían la eficacia a nivel local
Suministrar información financiera y programática al nivel intermedio y central	Revisar la información programática y financiera con el personal y la comunidad local y adecuar los servicios
Reaccionar a las emergencias y recurrir a los niveles superiores para resolver los problemas	Anticipar emergencias y facultar al personal para que las encare
Adoptar una postura pasiva o reactiva hacia los asociados de desarrollo, es decir los donantes y las organizaciones no gubernamentales que implementan proyectos de desarrollo	Alinear los programas locales de los asociados de desarrollo con la agenda de salud local

- "administrar tanto a nivel vertical como transversal" para alinear a otros niveles y sectores solicitando apoyo y encontrando áreas de colaboración;
- inspirar el compromiso local produciendo resultados y manteniendo el sentido de propiedad sobre los mismos.

Explore para comprender las necesidades de las poblaciones locales. Pregúntese a sí mismo y a otros:

- ¿Cuáles son los patrones importantes de morbilidad y mortalidad en su distrito?
- Dadas las necesidades esenciales de salud pública del país, ¿qué servicios tendrían el mayor impacto en la salud de la población de su distrito?
- ¿Qué servicios pueden ser provistos con mayor eficiencia y eficacia con los recursos disponibles?
- ¿Cómo se debe prestar estos servicios para que sean utilizados apropiadamente?

Utilice los datos locales para evaluar las necesidades locales

Para responder estas preguntas, usted deberá revisar los datos existentes y visitar los establecimientos del distrito y las comunidades. Examine los datos locales de diversas fuentes demográficas, epidemiológicas, sociológicas, y antropológicas y los estudios de mercado. Concéntrese especialmente en los problemas de salud pública más significativos en su área y considere cómo se asemejan o difieren las necesidades de salud de su área de las prioridades nacionales o los intereses locales.

Hable con el personal en los establecimientos que prestan servicios de salud y en las comunidades con respecto a los retos que ellos han identificado. Evalúe también los sistemas que apoyan a los establecimientos de distrito que prestan servicios de salud, como la supervisión de establecimientos, la distribución de recursos, la capacitación en el lugar de trabajo, los sistemas de información, la administración financiera, y la planificación a nivel del distrito. Para esta evaluación, tendrá que trabajar con gerentes provinciales. Una vez que compare todos los establecimientos de salud de su distrito, podrá ver cuáles son los más débiles y que podrían requerir mayor atención, apoyo, o recursos. Una manera en la que usted puede ayudar a los establecimientos débiles es organizando visitas a establecimientos que tienen un mejor desempeño. Los miembros del personal pueden aprender unos de otros y generar conexiones con gente experimentada disponible al interior del distrito.

Como parte de su exploración, lea documentos referentes a las políticas y directivas de la oficina central para asegurarse de que comprende y respeta el contexto más amplio de las reformas del sector salud. Infórmese acerca del uso actual de los recursos y los intereses de los actores locales.

Reúnase con los actores clave

Enfoque y planifique para encarar los retos locales con la participación de la comunidad. Usted puede usar toda esta información para pensar estratégicamente con respecto a las necesidades de salud y las prioridades locales e identificar sus retos. Este proceso le ayudará a determinar qué retos debe encarar, cuáles puede encarar inmediatamente con los recursos disponibles y cuáles pueden ser encarados por otro grupo, con o sin su apoyo.

Recursos para explorar los servicios de salud locales y la salud comunitaria

Manejo de la mejora en el desempeño (MPI por sus siglas en inglés). El MPI es un enfoque adaptado de la metodología de la OMS para que el equipo del distrito resuelva problemas con el fin de vincular los problemas de salud pública con las intervenciones efectivas. Ver el número de *The Manager* titulado "Managing Performance Improvement of Decentralized Health Services" (MSH 2004).

Protocolo de gestión y evaluación de la prestación de servicios (SDMA por sus siglas en inglés). El SDMA, que fue desarrollado en Haití, proporciona un formulario detallado y un proceso para la recolección de datos referentes a los sistemas gerenciales y a los servicios de salud de las organizaciones que prestan servicios (MSH 2004). Los datos de la evaluación son utilizados para crear un plan de acción, incluyendo planes de capacitación, rehabilitación de establecimientos, asistencia técnica, adquisición de insumos y equipos de alta prioridad así como el seguimiento de los mismos.

Punto de entrega de servicios funcionales (FSDP por sus siglas en inglés). El FSDP es un marco conceptual que ayuda a los gerentes a planificar, implementar, realizar el seguimiento, y mejorar los servicios de salud para que todos los elementos necesarios para la prestación de servicios de alta calidad estén presentes simultáneamente. Estos elementos incluyen personal capacitado y motivado, infraestructura adecuada, un sistema de referencias, información con respecto a los clientes y la comunidad, y los medicamentos, el equipo, y los suministros. Ver el número de *The Manager* titulado "Achieving Functional HIV/AIDS Services through Strong Community and Management Support" (MSH 2002).

Cuando usted planifique los servicios de salud del distrito, invite a los actores clave para que participen en esa actividad. Considere captar la participación tanto de líderes políticos como de líderes comunitarios, clientes actuales y potenciales, grupos que tienen intereses específicos, programas de seguro de salud, y personal del programa. Una amplia participación de la comunidad es la única manera de asegurar que se desarrolle un sentido de propiedad sobre el plan y un compromiso con la implementación del mismo.

Adecue los recursos a los planes

Una vez que haya llegado a un acuerdo en cuanto a las opciones estratégicas, encuentre las maneras de adecuar los recursos disponibles (como la ubicación y los tipos de servicios, establecimientos, personal, equipo, insumos, y suministros) a estas opciones. Si usted administra una clínica, una red de clínicas, o un hospital, analice los costos y los ingresos para determinar cómo se podrían rediseñar los servicios y adecuarlos a los ingresos para reducir los costos, incrementar los ingresos, y proporcionar los fondos para crear un subsidio cruzado para los servicios de salud pública menos rentables. Los sistemas de seguimiento y evaluación que usted desarrolle le ayudarán a

determinar el impacto de los cambios en los servicios y le indicarán si necesita efectuar ciertos ajustes.

Estimule y proporcione coaching al personal de la clínica

Para mejorar la calidad de los servicios en los establecimientos que prestan servicios de salud, debe motivar al personal de la clínica que ignora los problemas persistentes para que asuma la responsabilidad de encararlos. Por ejemplo, una reducida utilización de los servicios y la insatisfacción de los clientes a menudo pueden ser encaradas instando el personal de la clínica a mejorar por lo menos un área correspondiente a los clientes. No ignore la importancia de proporcionar coaching a los gerentes de los centros de salud y capacitarlos para el trabajo en equipo, la planificación del trabajo, y el uso de sistemas de información. Las personas desarrollan sus habilidades de liderazgo cuando usted las estimula y les proporciona retroalimentación y apoyo adecuados.

Herramientas para mejorar la administración de los establecimientos de salud

Análisis de costos e ingresos

CORE, Una herramienta para el análisis de costos e ingresos. La herramienta CORE ayuda a los gerentes de clínicas a analizar sus costos e ingresos sobre una base de servicio por servicio. También pueden examinar en qué manera sus costos e ingresos serían afectados por los cambios en los precios, la utilización del personal, el volumen de los servicios, y la mezcla de servicios (MSH 1998).

A Tool for Allocating Hospital Costs (HOSPICAL, La herramienta para asignar los costos de los hospitales). HOSPICAL ofrece a los administradores de hospitales y gerentes financieros y departamentales una herramienta para evaluar los costos de los servicios del departamento antes, durante, y después de asignar los costos administrativos, secundarios, y de apoyo para mejorar el rendimiento (Newbrander y Lewis 2001).

Cómo mejorar la administración de las clínicas

Clientes orientados por proveedores eficientes (COPE). COPE es un proceso que los proveedores de servicios pueden utilizar para crear consenso y encarar retos en sus establecimientos. Desarrollada por EngenderHealth, Inc., la herramienta ha sido empleada exitosamente durante varias décadas en muchos entornos (EngenderHealth 2003).

Clinic Supervisor's Manual (Manual para el supervisor de clínicas). Este manual contiene lineamientos para la supervisión de clínicas (MSH 2004). Puede encontrarse en http://erc.msh.org. Haga clic en la Health Manager's Toolkit –Español (La Caja de herramientas gerenciales), luego en "Administración de Servicios Clínicos y Calidad de los Servicios".

Alinee a los actores locales y movilice recursos. Un plan que responde a las necesidades locales no necesariamente genera compromiso y estimula la liberación de energía de todos los actores clave. Alinee a los actores clave comunicando sus planes a los grupos que originalmente no participaron en la creación del plan. Utilice los canales de comunicación locales existentes, como los grupos de mujeres, mercados, concejos comunitarios, colegios, organizaciones de padres y estudiantes, y la radio rural. Eduque a las comunidades a las que presta servicios con respecto a cómo asumir responsabilidad por su salud y utilizar los servicios de salud para prevenir enfermedades y restablecer su salud. Reúna a la industria privada (incluyendo los proveedores privados y las compañías de seguro), los medios de comunicación, las instituciones religiosas, y los organizaciones no gubernamentales que operan en su área para discutir con respecto a sus intereses en un sistema de salud local fuerte.

Las comunidades asumen responsabilidad por la salud

Gran parte de sus recursos provendrá de fuentes locales. Se sorprenderá al darse cuenta que puede movilizar localmente diversos recursos que le ayudarán a lograr sus metas de salud. Sin embargo, no confíe en el poder de otros niveles para promover el apoyo local. Esto puede ser contraproducente ya que crea expectativas que están fuera de su control y pueden ocasionar dificultades más adelante.

Maneje las relaciones para alinear a otros niveles y sectores. Algunos de sus retos requerirán de apoyo regional o inclusive del nivel central. Muestre cómo utilizará los recursos o la experiencia y pericia disponibles mostrando la diferencia que éstos marcarán. Sea lo más específico que pueda, diciendo, por ejemplo, "Si tuviéramos X, podríamos hacer Y, y eso daría como resultado Z. A continuación explico por qué. …" Busque formas para integrarse con representantes del nivel local de otros ministerios, como el de educación, agricultura, obras públicas, trabajo, o servicios sociales. Identifique áreas de interés mutuo, como el transporte, y luego muestre cómo se beneficiaría cada grupo al trabajar en forma coordinada y sumar sus recursos, por ejemplo, al realizar evaluaciones conjuntas o compartir automóviles para llevar a cabo las visitas de campo.

Inspire el compromiso local. Los esfuerzos de reforma pueden descarrilarse por causa del cinismo público con respecto al flujo de recursos y al poder. Cuando la gente no ve impacto, pierde confianza en su habilidad para lograr cambios. Sin embargo, su programa de salud puede alcanzar un éxito duradero si todos los actores clave se comprometen a lograr resultados de largo plazo. Este compromiso surge cuando los actores clave y el personal ven que ellos pueden marcar una diferencia a pesar de la falta crónica de recursos y otras desventajas.

El compromiso local proviene de la creación de una visión compartida convincente para mejorar la salud en su área. Hágase visible visitando las comunidades e indagando el estado de salud de los residentes. Escuche respetuosamente sin interrumpir y reitere lo que ha escuchado. Magnifique los éxitos que encuentre cuando realice tareas de seguimiento y evaluación celebrándolos públicamente. Reconozca las contribuciones de individuos y grupos específicos. Demuestre el impacto de los actores clave para que continúen con sus intervenciones. Si encuentra errores, aprenda de ellos para que no los vuelva a cometer.

Demuestre el impacto de los aportes de los actores clave

Cómo movilizar recursos locales

Acudir a diferentes grupos para recolectar dinero y materiales y conseguir espacios, influencias, y voluntarios puede tomar tiempo, pero si es perseverante, usted puede obtener un apoyo crucial para su programa.

Líderes comunitarios. Reúnase con los líderes comunitarios y los posibles benefactores ya sea individualmente o en grupos pequeños y trace con ellos un esbozo del tipo de sistema de salud local que sería posible implementar. Aliéntelos a convertirse en aliados en su búsqueda de apoyo y recursos específicos. Ellos ampliarán su alcance al acudir a sus propias redes.

Políticos. Contáctese con los políticos locales que estén interesados en temas de salud y solicíteles que ayuden a promover y aboguen por la asignación de una porción justa de los recursos del gobierno local para el financiamiento de los programas de salud. Aprenda de otros sectores que promueven y defienden exitosamente sus recursos. A través de los políticos dispuestos a apoyar y con la información referente a otros políticos, usted puede alentar a aquellos que estén menos interesados en brindarle su apoyo. Utilice el lenguaje de las prioridades nacionales si esto ayuda a aclarar los beneficios políticos de apoyar proyectos de salud específicos.

Asociados de desarrollo. Para apoyar a los sub-distritos que cuentan con escasos recursos, usted puede dirigirse a los asociados de desarrollo, si tiene la autoridad para hacerlo. Éstos son los donantes y las organizaciones no gubernamentales que están implementando proyectos en su distrito. Recuerde que sus solicitudes tendrán más probabilidades de ser atendidas si provienen de una visión convincente, son consistentes con su estrategia, y están respaldadas por datos.

Las experiencias de otras personas. Usted puede aprender de los enfoques de otros grupos que han obtenido recursos exitosamente, tanto en su país como en el exterior, a través de la literatura y el Internet. Por ejemplo, en Perú, los Comités locales de administración de salud (CLAS) operan centros comunitarios de salud a nivel rural y han recaudado fondos para ampliar sus servicios (Taylor y Taylor en Rohde y Wyon 2002). En Bangladesh y en la India, el Programa de iniciativas locales, con grupos de voluntarios locales de planificación familiar, ha convertido los recursos locales que habían sido ignorados en activos para lograr las metas de salud y facultar a las mujeres (MSH 2002, "Communities Taking Charge of Their Health"). En África, los esquemas comunitarios de financiamiento de la salud están siendo probados como una manera de aumentar los ingresos locales para que las personas desamparadas no pierdan el acceso a los servicios de salud (Cripps y col. 2000).

Para organizar las solicitudes de recursos, ver "Cómo movilizar a los actores clave para que comprometan recursos" en la caja de herramientas del manual. Para mayor información acerca de cómo obtener recursos para su programa, hacer referencia a "Mobilizing Local Resources to Support Health Programs" (MSH 2002), que se encuentra (en inglés) en el CD-ROM del manual.

En países alrededor del mundo el sector salud está encontrando diversas maneras de inspirar a los políticos locales y líderes comunitarios a apoyar iniciativas de salud.

Cómo estimular la voluntad política para las iniciativas de salud locales: Ejemplos de países seleccionados

Los líderes políticos locales gradualmente se están dando cuenta que la salud pública es demasiado importante para descuidarla. Personas de todas las edades quieren mantenerse saludables y las mejoras en los servicios de salud y el estado de salud de la población pueden ser bastante visibles. Alrededor del mundo, una variedad de enfoques ha estimulado a los líderes políticos locales a encarar los temas de salud.

Nicaragua. En la Municipalidad de Waslala, un programa de liderazgo basado en los valores y las redes sociales inspiró una acción comunitaria en algunas comunidades remotas que habían sufrido durante la guerra civil así como a raíz de un huracán devastador. Los alcaldes y miembros del concejo participaron en talleres sobre confianza, reconciliación, solidaridad, y conducción de censos. Su habilidad para comunicar las necesidades de la comunidad y coordinar acciones colectivas creció, con resultados visibles: campañas de limpieza, nuevas cocinas para los colegios, y un establecimiento dedicado a prestar servicios de salud infantil. Un alcalde nicaragüense reflexiona, "Nos dimos cuenta que no podíamos concretar nuestras metas solos. Estamos trabajando juntos para lograr nuestros sueños. La comunidad ve los frutos de nuestro trabajo y confía en nosotros y participa más."

Senegal. En Senegal, el funcionario de salud del Distrito de Joal alineó los intereses del alcalde y de otros líderes municipales con los intereses del Ministerio de Salud. Esta alianza movilizó rápidamente fondos locales y del exterior para mejorar el saneamiento básico en el centro de salud local y reparar las ambulancias averiadas. La nueva asociación entre el personal del centro de salud y los líderes políticos mejoró la calidad de la atención: hay más privacidad para los clientes, los equipos fueron actualizados, y las salas post-parto están menos abarrotadas. El uso de servicios de atención primaria y salud materna, que anteriormente no habían sido muy utilizados, aumentó a nivel de la comunidad.

Las Filipinas. En varios municipios de las Filipinas, los médicos, agentes agrícolas, y otros profesionales fueron elegidos como alcaldes. Ellos se reúnen periódicamente y comparten su amplia gama de experiencias. Al combinar sus habilidades y conocimientos están encontrando formas de encarar algunos de sus retos más complejos en las áreas de salud y desarrollo, particularmente la mortalidad infantil, la tuberculosis no tratada, y el riesgo de transmisión del VIH.

India. Tres organizaciones no gubernamentales de la India que trabajan en barriadas marginales en el área urbana y en áreas rurales aisladas han movilizado comités de salud para apoyar los servicios básicos de salud que prestan los voluntarios capacitados. En las barriadas de Kolkata, varios líderes políticos poderosos de esas comunidades han realizado gestiones para que los clubes locales sean utilizados como postas sanitarias.

(cont. a la página siguiente)

Cómo estimular la voluntad política para las iniciativas de salud locales: Ejemplos de países seleccionados *(cont.)*

En los estados montañosos de Himachal Pradesh y Punjab, los comités de salud de los líderes comunitarios movilizaron el apoyo de líderes religiosos, que pusieron a disposición sus templos para establecer clínicas y promover los servicios de salud reproductiva e infantil. Los comités también pueden emplear los fondos del pueblo para comprar suministros de medicamentos esenciales. Entre 1999 y 2003, las organizaciones no gubernamentales aumentaron el uso de anticonceptivos en un 78% en promedio, la inmunización infantil en un 67%, y la atención prenatal en un 78% a nivel de las poblaciones atendidas.

Estos ejemplos ilustran que cuando el personal del Ministerio de Salud y de las organizaciones no gubernamentales van más allá del sector salud y captan (o se convierten en) líderes locales, obtienen el compromiso político, los recursos, y la participación pública que necesitan para lograr un impacto.

Fuentes: Adaptado de Quick y Urdaneta 2004; Paxman y col. 2005

La transición de director a servidor: El nivel central

"El reto consiste en tratar de redefinir el centro. No sólo estamos descentralizando todo y dejando que todos hagan las cosas a su manera. No estamos diciendo que la oficina central no tiene importancia, sino que estamos redefiniendo lo que el centro significa de una manera más incluyente y que nos permite movernos más rápido y responder mejor a los cambios que ocurren en el mercado."

—PRESIDENTE DE MONSANTO
EN LA PUBLICACIÓN DE FRIEDMAN, THE LEXUS AND THE OLIVE TREE

Si usted trabaja en el nivel central o en la oficina central, su papel cambia de dirigir a convertirse en servidor del programa de salud. Dar servicio significa tomar decisiones responsables con respecto al uso de los recursos (dinero, tiempo, y talento) que sirven al bien mayor. Involucra una actitud de "servicio" en lugar de "ser servido" y la voluntad de asumir responsabilidad ante otras personas más allá de uno mismo y sus colaboradores más cercanos. Las generaciones más antiguas son servidoras activas del bien común cuando construyen la capacidad de la gente joven para regirse a sí mismas. El servicio organizacional se basa en una profunda preocupación por la gobernabilidad basada en principios y resultados y en otorgar facultades y poderes a través de toda la organización.

El nivel central es el servidor más importante del sistema nacional de salud. Como servidor, siempre debe mantenerse atento a cualquier amenaza a la salud de la población y al sistema de salud y adoptar acciones cuando éstos peligren. Usted asume responsabilidades vitales en términos de la equidad, los estándares, y los sistemas de gestión de la salud. Al mismo tiempo, cambia su enfoque del control hacia la construcción de coaliciones para cubrir las necesidades locales y facilitar los esfuerzos de los otros niveles.

ASUMA RESPONSABILIDAD POR LA EQUIDAD, LOS ESTÁNDARES, Y LOS SISTEMAS

Asigne recursos para fortalecer la equidad y apoyar los servicios locales

Debido a su posición central, el suyo es el único nivel que puede asegurar una distribución equitativa de los recursos y mayor acceso a los servicios. Cuando el poder del nivel central es muy débil, la atención en las regiones más pobres sufrirá. Por ejemplo, en Papua Nueva Guinea a fines de la década de 1980, las provincias más pobres experimentaron reducciones en los gastos per cápita y en el personal de salud en tanto que las provincias que gozaban de una mejor situación experimentaron crecimiento (Thomason y col. 1991). Su nivel necesita tomar decisiones difíciles en términos de la asignación de recursos escasos a diversas regiones o provincias. Sus otras responsabilidades primordiales incluyen desarrollar estándares que apoyen los servicios locales eficientes y mantener los sistemas necesarios para asegurar un flujo continuo de información actualizada referente a las necesidades y al uso de recursos humanos y medicamentos e insumos esenciales. Tener buena información le ayudará a anticipar problemas y facilitará la distribución de recursos.

Las experiencias con la descentralización alrededor del mundo sugieren que las responsabilidades del nivel central dentro del sistema nacional de salud son:

- liderar la planificación estratégica y la formulación de políticas;
- elaborar normas y estándares para los servicios que protejan la salud del país (normas y estándares para asegurar la equidad, calidad, y sustentabilidad de los servicios así como la asignación y el uso de los recursos humanos);
- redactar leyes y regulaciones nacionales (por ejemplo para la lista de medicamentos esenciales y el registro nacional de medicamentos);
- establecer un sistema para acreditar y otorgar licencias a las instituciones y a los profesionales de salud;
- desarrollar y mantener un sistema nacional de información referente a la salud;

- realizar un seguimiento y evaluación de la implementación de políticas, el cumplimiento de las regulaciones, y el avance logrado en cuanto a la consecución de las metas nacionales (Kolehmainen-Aitken 1999, Pillay 2000).

Un conjunto común de indicadores nacionales de salud

Para desarrollar o modificar un sistema nacional de información en salud, debe contar con un conjunto común de indicadores nacionales de salud. Solicite aportes de todos los niveles, ya que las perspectivas serán diferentes. Determine si los datos, los formularios, la frecuencia con la que se reportan, o el flujo de datos debe ser cambiado. Para fomentar el uso efectivo de sistemas de información, realice un seguimiento con el objeto de determinar cómo se mueve actualmente la información a través del sistema: a qué velocidad se mueve, dónde encuentra obstáculos, y cómo regresa (o no) en forma de retroalimentación para las personas que suministran dicha información.

FACILITE LOS ESFUERZOS DE OTROS NIVELES Y CONSTRUYA COALICIONES AMPLIAS

El servicio no significa control. Su nivel será más útil si se aleja de la provisión y vela por el cumplimiento de lineamientos referentes a cómo operar los servicios de salud en forma cotidiana. Ese poder debe ser transferido a los niveles de gobierno o a las organizaciones privadas que están más cercanas a las poblaciones locales. En lugar de ello, trate de convertirse en un facilitador del trabajo que los otros niveles deben realizar. Trate al próximo nivel, ya sea el nivel provincial o regional, como a un cliente interno y asegúrese de que tenga los recursos, la capacitación, y el apoyo necesarios para desempeñar su papel mientras apoyan al nivel del distrito en la implementación de la agenda nacional de salud.

Facilite el trabajo de otros niveles

Proporcionar el apoyo que los otros niveles necesitan requiere del manejo de relaciones con diversos grupos. Es importante:

- negociar con el Ministro de Finanzas para lograr un aumento del presupuesto para el sector salud a través de políticas de financiamiento y planes de inversión pública;
- eliminar los obstáculos para el desembolso oportuno de fondos a los distritos;
- adoptar acciones si se descubren irregularidades en el flujo de recursos entre el nivel central y los distritos;
- proporcionar apoyo técnico a los otros niveles, incluyendo la adquisición y distribución de medicamentos a nivel nacional (o las pautas para las adquisiciones a otros niveles);

- establecer conexiones con organizaciones internacionales y los departamentos de salud de otros países.

Armonice los esfuerzos a todos los niveles

Para encarar los retos nacionales de salud más importantes se requiere de un esfuerzo coordinado entre muchas organizaciones. Para alentar y armonizar estos esfuerzos a través de todo el país, puede crear oportunidades con el objeto de juntar grupos de diferentes niveles y que se encuentran en distintas áreas geográficas para que puedan intercambiar experiencias y coordinar su trabajo. La confianza de los equipos de salud locales crecerá cuando usted ofrezca apoyo para la capacitación a nivel del distrito y reafirme sus contribuciones en eventos especiales cuando asuman nuevas responsabilidades. A nivel internacional, usted puede presentar un caso contundente para apoyar su visión y respaldarla con evidencias que muestren cómo los recursos adicionales que usted busca contribuirán a una mejor salud. Obtener el financiamiento requerido lo alentará a cumplir su promesa y a mostrar resultados.

ALIENTE EL DIÁLOGO

Como usted tendrá menos autoridad vertical sobre los servicios locales, su nivel necesitará persuadir, negociar, y solicitar aportes de otros niveles y sectores para poder implementar las políticas y asegurar el cumplimiento con los estándares nacionales. Desempeñar este papel significa que usted tendrá que cambiar su enfoque e invitar a muchos actores clave para realizar consultas con el fin de establecer políticas y definir diversos papeles. La Tabla 14 sugiere algunos de estos cambios.

APLIQUE PRÁCTICAS CLAVE PARA CONVERTIRSE EN SERVIDOR

Para convertirse en mejores servidores, las personas en el nivel central necesitan ser hábiles para liderar y administrar varias divisiones, departamentos, servicios, y niveles con el fin de implementar prioridades estratégicas para todo el sistema nacional de salud. Este papel incluye:

- explorar y analizar la salud, el servicio social, y los sectores relacionados con el fin de identificar de qué manera cada uno de ellos contribuye a la salud de la población y tomar en cuenta a los actores clave que pueden ayudar a encarar los retos;
- enfocarse en un plan estratégico para establecer prioridades y dar coherencia a los esfuerzos del sistema de salud;
- alinear a los actores clave para asegurar un servicio equitativo;
- organizar y movilizar recursos para atender las prioridades que apoyan metas estratégicas;

TABLA 14 Cambios de enfoque a nivel central

Si el nivel central solía . . .	El nivel central ahora debería . . .
Adoptar un punto de vista del sistema de salud adecuado a la legislación nacional	Adoptar un punto de vista multisectorial amplio de la legislación nacional
Desarrollar políticas basadas en datos incompletos del nivel de los distritos	Desarrollar políticas a través del diálogo con los actores clave y los grupos afectados en otros niveles
Hacer cumplir muchas normas y estándares no relacionados e incompletos a nivel de los servicios y los proveedores de servicios	Desarrollar normas y estándares coherentes, susceptibles de cumplimiento, y equitativos y utilizarlos para asegurar la equidad y la calidad
Mantener el poder a nivel central y al mismo tiempo impartir directrices a los distritos	Trabajar activamente a través del nivel intermedio para aclarar y acordar el desempeño de nuevos papeles administrativos y formas de desarrollar la capacidad local
Acumular datos de otros niveles con una retroalimentación limitada para los niveles que generan dichos datos	Analizar datos de las regiones o provincias y proporcionar retroalimentación, apoyo, retos, y guía a las personas que generan los datos
Proporcionar dirección y recursos a los funcionarios de salud en los distritos que trabajan con estructuras verticales	Ayudar a las regiones y provincias a respaldar a los funcionarios de salud del distrito trabajando a través de estructuras horizontales, como la coordinación de los concejos y logrando que se liberen recursos
Concentrarse en los asuntos de la oficina central y dejar las visitas de campo a otros	Visitar y comprender las realidades locales; apoyar el sentido de propiedad a nivel local para fomentar un desempeño sostenido

- inspirar dedicación de largo plazo y el impacto del seguimiento para mantener un desempeño continuo.

Examine la imagen nacional de la salud y la atención

Explore los sectores y los actores clave. El nivel central está en la mejor posición para explorar los factores que afectan la salud de las personas en todo el país y en el sistema de salud en su integridad. Ningún otro nivel puede ver la situación existente en su totalidad. Si su sistema está abrumado por una serie de reformas simultáneas, usted debe explorar lo que está pasando en otros sectores para determinar el impacto positivo o negativo en la atención y encontrar áreas en las que pueda colaborar. Por ejemplo, un congelamiento en las contrataciones de servicio civil afectará la disponibilidad de personal de salud. Averigüe cómo una reforma del sector salud o una reforma del sector público en general está afectando el sistema de salud en cada nivel.

Al realizar su análisis, pregúntese: ¿Cuáles son los nuevos retos? ¿Dónde se encuentran los obstáculos? ¿Dónde existen ambigüedades o yuxtaposiciones en las responsabilidades de los diferentes niveles? Su análisis será más significativo si usted analiza los datos que ha recolectado en comparación con los antecedentes de la información que examina rutinariamente: las tendencias en la mortalidad, la morbilidad, la demografía, las actividades de salud, y las finanzas de la población. (Para una mayor información sobre la exploración del entorno externo y las fuentes de información, ver "Exploración del entorno externo" en el capítulo 2.)

Al encarar sus retos particulares, usted necesitará aliados entre los actores clave más importantes a nivel central. Cuando usted explore para familiarizarse con sus intereses y preocupaciones, considere como involucrarlos para apoyar los cambios que están siendo propuestos como parte de la reforma del sector salud o los esfuerzos de descentralización gubernamental más amplios. Busque las fuerzas que están apoyando o impidiendo los cambios. Entre sus actores clave potenciales, piense en gente de:

Aliados de diversos grupos nacionales

- la industria privada, incluyendo proveedores privados y compañías de seguro;
- la comunidad no gubernamental, incluyendo las organizaciones de salud de carácter religioso;
- organizaciones voluntarias privadas internacionales que operan en su país;
- sindicatos de trabajadores;
- partidos políticos;
- organizaciones profesionales;
- entes reguladores;
- instituciones educativas;
- otros ministerios.

Desarrolle un plan estratégico. Es vital mantener los esfuerzos combinados del sistema de salud enfocados en las cosas correctas y en el orden correcto. Para hacer esto, involucre a los actores clave en ejercicios periódicos de planificación estratégica. Los resultados de su análisis le darán la información que necesita para establecer sus prioridades, desarrollar escenarios acerca de lo que podría ocurrir, y asegurarse de que su equipo esté preparado para encarar los retos identificados.

Cómo adoptar un enfoque multisectorial

Enfocar también quiere decir tomar decisiones con respecto a las cosas en las que no debe gastar su energía ni invertir sus recursos en ese momento. En el entorno político nacional, los argumentos referentes a las preocupaciones

en lugar de los temas de salud pueden ser también importantes. Podría ser crucial poner algunos temas de salud pública en un contexto de desarrollo socioeconómico más amplio en el que otros canales, fuera de las organizaciones de salud, pueden promoverlos. El enfoque multisectorial del VIH/SIDA constituye un ejemplo. A mediados de la década de 1990 en Tailandia, los cambios gubernamentales en lo que respecta al apoyo financiero para los gobiernos locales les permitió proporcionar apoyo a las organizaciones no gubernamentales para implementar una amplia gama de programas innovadores destinados a las personas que viven con el VIH/SIDA.

Como parte del desarrollo del plan estratégico, usted deberá aclarar qué retos pueden ser encarados solamente a nivel central y cuáles deberían ser encarados a niveles más cercanos a la población local. En la medida que fuese posible y factible, desde el punto de vista legal y político, asigne autoridad a otros niveles para que el nivel más apropiado tome las decisiones. Su trabajo no consiste en realizar el trabajo del nivel provincial o regional, sino asegurar la calidad y equidad de los servicios de salud a través de estándares mínimos y paquetes básicos de servicios que racionalicen los recursos de salud. También debe ayudar al personal a su cargo a desempeñarse bien en su nuevo papel a nivel central.

Cómo otorgar autoridad y brindar soporte técnico a otros niveles

Haciendo referencia al marco estratégico nacional en general, el nivel del distrito deberá desarrollar objetivos realistas de atención para cubrir las necesidades de su población. Usted puede ayudar a los distritos a hacer esto proporcionándoles apoyo técnico y capacitación con respecto a cómo establecer prioridades estratégicas y desarrollar planes a su nivel o cómo desarrollar, usar, y mantener un sistema de información gerencial que facilite la toma de decisiones a nivel local con respecto a la accesibilidad, cobertura, y calidad de los servicios.

Para mayor información referente a la planificación estratégica, vea *Strategic Planning: Reflections on Process and Practice* (Vriesendorp 1999). Para aprender más sobre el desarrollo de escenarios y la formación de coaliciones, vea "Coordinar programas de salud complejos" (MSH 2003).

Alinee para prestar servicios equitativos. Los esfuerzos de reorganización en muchos países han llevado a un aumento de las inequidades entre las regiones, inestabilidad económica, y el riesgo de que los gobiernos locales caigan presa de la fuerte influencia de intereses especiales (Banco Mundial 1997). Para lograr un flujo de recursos más equitativo, usted puede trabajar con los departamentos y los colegas relevantes para alinear a los actores clave alrededor de estrategias que beneficien a las poblaciones que necesitan atención básica de salud. Por ejemplo, usted podría:

- convocar un foro nacional con actores clave del sistema de salud, como políticos influyentes de todos los partidos políticos, los medios de comunicación, y las instituciones religiosas, sociales, culturales, y educativas para cubrir las crecientes necesidades de las poblaciones vulnerables;

- vincular a los socios de desarrollo (donantes y organizaciones no gubernamentales) con las provincias o distritos que carecen de recursos o cuyas estadísticas de salud se están quedando atrás;
- iniciar campañas nacionales para alentar a las comunidades y a las familias a asumir responsabilidad por su propia salud.

Cómo rediseñar los procesos y anticipar las necesidades de recursos

Organice y movilice recursos para atender las prioridades. La implementación exitosa de prioridades estratégicas de salud depende de procesos gerenciales efectivos. Fortalezca los procesos que están relacionados con sus prioridades. Un proceso de modernización institucional que ha sido utilizado en varios ministerios de salud de Centroamérica y en organizaciones no gubernamentales ofrece un medio para rediseñar procesos gerenciales y operativos para que apoyen plenamente la misión de la organización y sus funciones esenciales. Los países que están experimentando reformas del sector salud han empleado este enfoque para modernizar sus procesos internos de manera que puedan desempeñar bien sus nuevos papeles y responsabilidades. Sus procesos mejorados los han ayudado a mejorar la calidad, los servicios (incluyendo la eficiencia), y la eficacia en función de los costos.

Es indispensable movilizar los recursos adecuados para apoyar las necesidades de salud y las prioridades que usted identifique. Asegúrese de tener un proceso de planificación operativa que ayude a los gerentes a anticipar la necesidad de recursos e integrar actividades a todos los niveles para que sean consistentes con el plan estratégico nacional u organizacional.

Cuando no pueda cubrir los requerimientos con los recursos disponibles, busque nuevas fuentes de financiamiento y capte el interés de los donantes con propuestas o planes de negocios precisos. Para asegurarse de que cuenta con las personas necesarias para implementar las prioridades estratégicas:

- trabaje con el Ministerio de Finanzas y con el servicio civil con el objeto de adecuar la asignación del personal y las políticas de remuneración para apoyar una distribución justa entre las diversas regiones y provincias;
- desarrolle proyecciones de personal y trabaje con el Ministerio de Educación para adecuar la formación previa al servicio en las áreas de medicina y enfermería.

Inspire dedicación de largo plazo y efectúe un seguimiento del impacto. Todos los esfuerzos para lograr cambios fundamentales requieren de voluntad y la disposición para mantener un compromiso en el largo plazo. Sin un liderazgo inspirador, los contratiempos o fracasos significativos desalentarán a las personas que le brindan su apoyo. Mejores sueldos y mejores condiciones de trabajo en otros países pueden atraer a sus mejores trabajadores. Para inspirar el compromiso de los otros niveles y actores clave:

- muestre cómo puede trascender los intereses del grupo alentando la comunicación abierta y negociando las necesidades de salud cruciales;
- reconozca los esfuerzos y éxitos de los demás;
- sea digno de confianza y muestre voluntad y buena disposición para confiar en los demás preguntándoles si desean convertirse en socios para lograr las metas nacionales de salud y otórgueles la autoridad y los recursos para que realicen su trabajo.

Determinar cómo está funcionando el sistema

Existen muchos enfoques para analizar el sistema de salud. Concéntrese en aquellos que le brindarán información sobre las áreas que usted sospecha que son débiles y que contribuirán a apoyar la reorganización del sistema.

Responsabilidades administrativas. Es posible que necesite determinar qué responsabilidades administrativas de las funciones del sistema de salud no están funcionando como deberían, como la prestación de servicios de salud, el personal, los medicamentos, los suministros, y el transporte. Para hacer esto, usted puede evaluar lo que los gerentes de todos los niveles perciben como su responsabilidad y autoridad actual. Cuando compare estas percepciones con el diseño de la reforma nacional del sector salud (la intención), probablemente descubrirá áreas de confusión, conflicto, o brechas que usted puede encarar. *El Proceso para el mapeo de la responsabilidad y autoridad (RAMP)* en el Centro de recursos electrónicos de MSH en http://erc.msh.org proporciona un proceso para evaluar las percepciones de los gerentes sobre sus responsabilidades actuales y autoridad en los diversos niveles durante la reforma del sector salud.

Flujos financieros. Las asignaciones de fondos para los servicios de salud provienen de diversas fuentes financieras. Para encontrar los recursos con el fin de cumplir con las prioridades nacionales, puede comenzar por trazar el flujo de los gastos de salud de una nación de todas las fuentes públicas y privadas (incluyendo hogares) y los donantes. Involucre a los responsables de formular políticas a medida que utilice estos datos y los datos de salud no financieros para informar y ajustar las asignaciones financieras, como el gasto excesivo en atención curativa y un gasto reducido en atención preventiva. Las Cuentas nacionales de salud (NHA por sus siglas en inglés), una metodología desarrollada por Partners for Health Reformplus (implementada por Abt Associates y sus socios), puede ayudarle a determinar el flujo de gastos de salud de una nación y trabajar para mejorar las corrientes de financiamiento. Para mayor información ver la publicación *NHA Training Manual: Guide for Trainers* (Partners for Health Reform*plus* 2003).

(cont. a la página siguiente)

Determinar cómo está funcionando el sistema *(cont.)*

Oferta de recursos humanos. Con el VIH/SIDA y la migración de personal capacitado, muchos países están experimentando una escasez severa de personal necesario para prestar servicios de salud. Si su país está experimentando este problema, examine el uso y la asignación actual del personal de salud, las estadísticas de inscripción en las universidades, las tendencias de graduación, la morbilidad y la mortalidad relacionada con el VIH/SIDA entre los trabajadores de salud, y las estadísticas de migración. Esta información le ayudará a determinar si podrá disponer de personal apropiadamente capacitado para lograr sus resultados. Las fuentes referentes a la disponibilidad de recursos humanos incluyen "Tackling the Crisis in Human Capacity Development" (MSH 2004) y Kolehmainen-Aitken 2004. Probablemente usted desee examinar las razones por las cuales estas estadísticas son altas o bajas.

Prácticas probadas. Diversos programas alrededor del mundo han desarrollado maneras efectivas para encarar los retos de salud pública y los temas de gerencia y administración organizacional. Cuando planifique intervenciones, realice una encuesta en los sectores público y sin fines de lucro del país para ver enfoques innovadores y probados a ser aplicados. Si no encuentra ninguna fuente para aprender sobre prácticas probadas en su país, puede buscar en el Internet las prácticas que se utilizan en otros países. Dos fuentes de prácticas probadas son el Best Practices Compendium for Family Planning and Reproductive Health (http://erc.msh.org) y las críticas sistemáticas de las intervenciones de atención de Cochrane Collaboration, una organización internacional sin fines de lucro (ver http://www.cochrane.org/reviews/index). Se pueden leer los resúmenes de las críticas de Cochrane en Informed Health Online (http://www.informedhealthonline.org/).

Fuerzas positivas y negativas. Los cambios sistemáticos del sistema instruidos por el proceso político muy raras veces plantean respuestas claras; sus metas dejan espacio para las interpretaciones. Como resultado de ello, varios grupos políticos locales o nacionales compiten unos con otros para dar forma a la implementación de estos cambios. Trazar un mapa de las fuerzas positivas y negativas –mapeo político– puede ayudarle a aclarar en qué áreas necesita enfocar la promoción y la negociación (Lindenberg y Crosby 1981).

Utilice los datos de la investigación para validar los resultados

Ya que los resultados visibles y susceptibles de medición constituyen un poderoso motivador, sus sistemas de seguimiento y evaluación deberían adoptar una "perspectiva de largo plazo" y examinar los resultados de las últimas encuestas de demografía y salud, los informes epidemiológicos y de vigilancia, y los estudios de satisfacción de los clientes de gran escala. Asegúrese de que los trabajadores de salud vean los resultados de sus esfuerzos a través de las estadísticas mejoradas. Celebre las victorias con todas las personas que realizaron contribuciones.

El ejemplo de Nicaragua ilustra la experiencia de un Ministerio de Salud en la reorganización de sus procesos gerenciales y administrativos para mejorar los servicios de salud del distrito.

Cómo reorganizar un Ministerio de Salud para apoyar el desempeño de nuevos papeles: Ejemplo de Nicaragua

Cuando el papel del nivel central cambia al servicio del sistema de salud nacional y los niveles intermedios y locales se descentralizan, las estructuras, sistemas, y procesos del Ministerio de Salud deben cambiar para apoyar este nuevo papel. Como parte de la reforma del sector salud y el proceso de descentralización, el Ministerio de Salud de Nicaragua inició una serie de cambios y desarrolló un nuevo plan nacional de salud. Un grupo comenzó a trabajar en un nuevo modelo de atención, otro grupo en el papel de los niveles regional y municipal, y otros grupos en las redes de atención de salud. Sin embargo se pensaba que las reformas carecían de una visión coherente. Existían contradicciones entre las diferentes partes del sistema de atención en lo concerniente a la estructura y al sistema de salud en sí.

La situación general. Un equipo multidisciplinario del Ministerio se comprometió a trabajar a tiempo completo en la reorganización del mismo. En primer lugar identificó cómo las diferentes partes del sistema de salud encajaban unas con otras: Las políticas oficiales de salud serían expresadas en el nuevo modelo de atención que definió el paquete básico de servicios de salud. Una estructura ministerial con una menor cantidad de niveles respaldaría a los distritos y a sus redes locales de establecimientos en la prestación de servicios de salud. El Ministerio se basaría en los lineamientos de la OMS para definir las funciones de salud pública esenciales y los papeles en los diferentes niveles, así como su visión para el futuro.

Sistemas de apoyo rediseñados. Posteriormente los miembros del equipo definieron los sistemas operativos y administrativos que debían respaldar los nuevos papeles. Para cada sistema, identificaron procesos, procedimientos, actividades, y tareas esenciales. Basándose en el amplio aporte del personal del Ministerio de Salud a todo nivel y en la interacción con los responsables de tomar decisiones, establecieron los estándares de desempeño para cada proceso administrativo y de prestación de servicios. Estos procesos, conjuntamente con un enfoque de supervisión basado en la facilitación, están ayudando al personal a hacer las cosas bien la primera vez y concluirlas siempre a tiempo.

Resultados esperados. Los equipos a nivel central y de prestación de servicios están planificando la implementación de los sistemas y procesos rediseñados del Ministerio. Cuando todos los cambios estén implementados, el país tendrá un Ministerio de Salud completamente descentralizado. Los gerentes y el personal desempeñarán nuevos papeles y funciones a diferentes niveles, respaldados por sistemas y procesos eficientes que mejorarán la prestación de servicios de salud a la población nicaragüense.

Cómo equilibrar las metas nacionales con las necesidades locales: El nivel intermedio

"Los del nivel intermedio viven en un mundo desgarrador. Es un mundo en el que la gente los jala en diferentes direcciones."

—BARRY OSHRY
THE POSSIBILITIES OF ORGANIZATION

Muchos países han establecido una extensión del Ministerio de Salud central que opera entre la oficina nacional y el nivel más cercano a la población. Los papeles que desempeña este nivel intermedio son a menudo ambiguos y difieren de un país a otro. A menudo se definen por lo que no son: ni responsables de formular políticas, ni gerentes operativos, sin embargo, tal vez sean un poco de ambos. Al trabajar lejos de la ciudad capital, usted puede gozar de una gran autonomía y una supervisión irregular, o puede resentir el hecho de que su papel se hubiera reducido a servir como un mero conducto de fondos (que usted no puede gastar) que serán utilizados a nivel local y como un porrista que alienta los esfuerzos locales. Es probable que usted funja como un amortiguador de la oficina central evitando que ésta reciba todas las quejas locales pero también será culpado por la oficina central a raíz del bajo rendimiento de los distritos.

Una perspectiva única en su género de los niveles central y local

Sin importar cuales sean sus funciones asignadas, estar al medio le otorga una ventaja única: usted puede ver ambos lados. Su nivel es el único que puede integrar lo que pasa en el nivel central con lo que pasa en la periferia. Al comparar el desempeño de diferentes distritos y comunidades, usted puede identificar en qué lugar se necesita una investigación exhaustiva o una acción inmediata. Puede utilizar los éxitos de un lugar para ayudar a los que están luchando en otro lugar mediante la difusión de enfoques innovadores. Los distritos y las comunidades que se encuentran en desventaja también requieren que usted los defienda y abogue por ellos ante la oficina central.

Para desempeñar efectivamente el papel de equilibrar las metas nacionales con las necesidades locales, usted deberá cambiar su manera de pensar de ser un conducto pasivo de información y recursos a apoyar activamente las necesidades locales. Al aplicar las prácticas de liderazgo y gerencia, usted puede iniciar, alentar, y ejercer influencia sobre los cambios que darán como resultado una mejor atención en el ámbito de la salud para las comunidades locales.

PROPORCIONE APOYO A LOS NIVELES SUPERIORES E INFERIORES

Su tarea primordial consiste en apoyar a los niveles central y del distrito. Puede asegurarse que por un lado los estándares nacionales cubran las necesidades

locales y por el otro lado, que los servicios locales cumplan con los estándares nacionales. Para lograr esto, puede cumplir responsabilidades específicas:

- organice el apoyo técnico para los distritos a medida que surja la necesidad de planificar e implementar servicios que cubran las prioridades nacionales y locales;
- asegure la distribución oportuna de recursos a los distritos, si tiene la autoridad para hacerlo;
- promueva y abogue para conseguir apoyo adicional con el fin de cubrir las necesidades locales específicas de atención en el ámbito de la salud;
- ayude al nivel central a realizar un seguimiento y facilitar el cumplimiento con las normas y estándares a nivel local;
- aliente la atención continua a las prioridades nacionales;
- conduzca una vigilancia epidemiológica y adopte las medidas necesarias para controlar las epidemias;
- comunique al nivel central historias inspiradoras de esfuerzos locales que mejoraron la salud.

Promocione lo que se necesita para producir resultados

Es indispensable que usted y otros administradores de nivel intermedio se vean a sí mismos como promotores de lo que se necesita para producir resultados duraderos en otros niveles. Dependiendo de cómo se hubieran definido las funciones y el financiamiento a su nivel, es probable que descubra que los cambios de la Tabla 15 se aplican.

APLIQUE PRÁCTICAS CLAVE PARA VINCULAR LOS ESFUERZOS DE TODOS LOS NIVELES

Para vincular los esfuerzos de todos los niveles, los gerentes que lideran en el nivel provincial o regional pueden usar las prácticas de liderazgo y gerencia para:

- explorar con el fin de comprender completamente la situación de salud actual y sus determinantes, anticipar los problemas, y saber quiénes son los actores clave, así como sus intereses y preocupaciones referentes al rendimiento del sistema de salud a nivel del distrito;
- enfocarse en los retos regionales, el rendimiento del distrito, y los planes nacionales;
- alinear a los actores clave y movilizar sus recursos;

TABLA 15 Cambios de enfoque a nivel intermedio

Si el nivel intermedio solía . . .	El nivel intermedio ahora debería . . .
Cumplir (o ignorar) las políticas, normas, y estándares no relacionados e inconsistentes para la provisión de servicios y los proveedores de servicios que constituyen un impedimento para los niveles intermedio o del distrito	Participar en la definición de políticas, normas, y estándares con el nivel central y promover y abogar para que aquellos que impiden el desempeño a nivel del distrito sean ajustados
Cotejar los informes de los distritos y enviarlos al nivel central	Analizar los informes del distrito, resumirlos, y proporcionar una retroalimentación significativa a los gerentes de salud del distrito para ayudarles a mejorar su desempeño
Combinar los planes de los distritos en planes regionales o provinciales para enviarlos a la oficina central	Añadir valor a los planes regionales o centrales asegurando que se efectúen ajustes equitativos en los planes de los distritos y municipios y que los planes de los diferentes niveles formen un todo coherente que apoye las metas de salud regionales o provinciales
Ignorar o evitar tratar con los políticos	Trabajar activamente con los políticos para ejercer influencia sobre la manera en la que ellos asignan los recursos para el sector salud a nivel provincial o regional
Obtener fondos de los departamentos nacionales (Ministerio de Salud) y rendir cuentas con respecto al uso de los mismos	Licitar la mayor parte de su presupuesto a las autoridades provinciales no dedicadas a la salud y rendir cuentas con respecto al uso de estos fondos a esas autoridades
Tratar de obtener directivas e influencia de la oficina central	Mirar “hacia los lados” a los colegas de otros sectores para construir coaliciones y crear sinergias que promoverán el avance hacia la consecución de metas comunes
Adoptar una postura receptiva hacia los socios de desarrollo	Trabajar activamente con los socios de desarrollo para asegurarse que sus intervenciones sean consistentes con las metas de salud provinciales y estén distribuidas de acuerdo con la necesidad y la habilidad para implementarlas

- organizar a la gente y a los peritos alrededor de las prioridades de salud desarrollando sus habilidades;
- apoyar la implementación de planes facilitando la toma de decisiones a nivel local y estimulando la comunicación con otros niveles;

- buscar resultados alentadores a nivel del distrito para inspirar a todos los involucrados y alentar a las personas que están observando;
- realizar un seguimiento y evaluación para asegurarse que las lecciones aprendidas sean utilizadas y que los errores solo se cometan una vez.

Cómo segregar las prioridades que entran en conflicto

Explore y busque información para apoyar a los distritos. No puede permitir que los mandatos infundados y las diferentes prioridades creen confusión entre los planificadores locales y los proveedores de recursos en lo que respecta a la manera de asignar los recursos. Trabaje con su equipo y con otros actores para analizar su entorno y su sistema. Al igual que los gerentes a nivel de la oficina central, usted debería investigar el razonamiento que se encuentra detrás de la reorganización así como el actual marco legal. Analice regularmente el estado de salud de la población a la que sirve y discuta con los gerentes y proveedores de servicios en sus distritos los hallazgos, para mejorar su comprensión de la situación en general.

Si usted no está tomando parte en la creación del plan estratégico de salud del país en general, asegúrese de comprender sus prioridades para la promoción y protección de la salud así como los servicios de salud. Reflexione hasta que punto coinciden las necesidades y prioridades de salud de su región con las necesidades y prioridades determinadas a nivel central. Examine el uso actual y la asignación de personal de salud en su provincia o región al igual que el currículo y el número de estudiantes en las instituciones educativas que ofrecen capacitación.

Averigüe quiénes son los actores clave y cuáles son sus intereses y preocupaciones. Debería involucrar a algunos actores durante sus actividades de planificación, en tanto que otros podrían ser más importantes como aliados durante la implementación. Estos actores incluirán:

Cómo reconocer a los actores de nivel intermedio

- partidos políticos y políticos influyentes que tienen interés en mejorar los servicios de salud;
- otros sectores de desarrollo;
- organizaciones de carácter religioso y otras organizaciones no gubernamentales que operan servicios de salud en su región;
- grupos de clientes con diversas necesidades de atención y preferencias en el ámbito de la salud;
- organizaciones populares (como grupos de mujeres, grupos de jóvenes, organizaciones estudiantiles, asociaciones deportivas) que representan a una diversidad de ciudadanos;
- socios de desarrollo que fueron invitados por el gobierno central para que trabajen en su región.

Concéntrese en los retos regionales así como en los planes nacionales. Para concentrarse en lo que usted puede hacer con mayor eficiencia en su nivel, preste atención tanto a los planes nacionales como a las necesidades del distrito. Posteriormente tome decisiones estratégicas con respecto a dónde poner su mayor esfuerzo identificando unos cuantos retos importantes que su región está encarando. Usted debe seleccionar cuáles de esos retos puede encarar su nivel por cuenta propia y cuáles requieren la acción de la oficina central. Sus retos pueden comprender la remoción de obstáculos para la prestación de servicios a nivel local, por ejemplo, una política nacional que interfiere con la calidad de los servicios en su región. Trabaje con los distritos y los municipios para asegurarse que sus planes sean consistentes con las metas nacionales, regionales, o provinciales, pero lo suficientemente flexibles para cubrir las necesidades locales únicas en su género. Proporcione asistencia técnica a los distritos para la planificación e implementación de sus planes si no cuentan con las habilidades para hacerlo por cuenta propia.

Comparta información entre los interesados

Alinee a los actores clave y movilice sus recursos. Usted tendrá que compartir información con todos los actores clave y crear coaliciones para captar su apoyo. Por ejemplo, para lograr mayor equidad a nivel de sus distritos, es posible que tenga que promover y abogar por el servicio civil y la reforma de las políticas financieras para que la asignación de personal y las políticas de remuneración sean geográficamente equitativas. Esta promoción y defensa debe ser sostenida.

Organice al personal y a los peritos alrededor de las prioridades de salud. Para ayudar a los niveles intermedio y del distrito a implementar sus prioridades estratégicas, averigüe qué habilidades técnicas y administrativas necesita el personal. Asegúrese que el personal a nivel del distrito cuente con la capacidad necesaria para determinar los costos de los servicios y utilice esta información para planificar y tomar decisiones. Es importante que evalúe el rendimiento del distrito y que adopte acciones para encarar las causas del rendimiento deficiente en distritos específicos.

Cómo mejorar el rendimiento y reducir las desigualdades entre los distritos

La reducción de las desigualdades entre los diversos distritos de su región o provincia involucra habilidades que el personal de diferentes niveles debería desarrollar. Puede evaluar las habilidades de los distritos manteniéndose informado acerca de las necesidades de salud locales y manejando el rendimiento de los servicios. También determine cuán bien el personal de su nivel puede desempeñar el papel del nivel intermedio. Examine sus habilidades de negociación y su habilidad para ser subcontratistas de servicios (especialmente las organizaciones del sector privado) y coordinadores de la iniciativa de salud que se está implementando en la provincia o región (Pillay 2000).

Busque resultados en el nivel del distrito. Un esfuerzo amplio de reorganización en el nivel intermedio se debilitará si el personal de este nivel no puede ver los resultados directos de sus esfuerzos. Podrían desesperarse si sus papeles y responsabilidades son ambiguos. Para inspirar al personal a liderar mejoras en el ámbito de la salud, trabaje con su equipo y con los actores clave para:

Muestre al personal los resultados de sus esfuerzos

- crear una visión convincente para una mejor salud en su región;
- cumplir sus promesas y transmitir sus expectativas de que ellos hagan lo mismo;
- delegar algunas de sus tareas a los distritos y apoyarlos mientras aprenden;

Cómo promover y coordinar el apoyo para los servicios de salud

Sus fuentes de apoyo provendrán del nivel central y de un número de grupos en su propia región. Usted puede adaptar su enfoque a la medida de cada uno de ellos para obtener recursos.

Apoyo central. Promover y abogar por el apoyo del nivel central es un proceso largo. Puede comenzar por establecer los cimientos para la promoción y defensa y prepararse mentalmente para el tiempo que este proceso requerirá. Forme coaliciones con otros miembros del personal de salud provincial y busque promotores para su causa a nivel central. Entonces estará listo para iniciar una conversación con el nivel central para explorar los cambios en los papeles, responsabilidades, y políticas que potenciarán la reforma requerida y captarán mayor apoyo para los servicios locales.

Apoyo regional. Las organizaciones no gubernamentales y los donantes que operan en su área tienen recursos que potencialmente pueden ser utilizados para cubrir las necesidades de su región. A través de conversaciones con ellos, usted puede vincular su apoyo con las áreas geográficas que carecen de recursos. También puede reunir a la industria privada, los medios de comunicación, las instituciones religiosas, y las organizaciones no gubernamentales de su región para cubrir las necesidades de salud más apremiantes. Es posible que tenga que persuadir a las autoridades regionales de otros ministerios o agencias estatales para que le otorguen una proporción justa de los recursos provinciales. En primera instancia puede tratar de persuadir a la autoridad regional y a los partidos políticos para que presten atención a las necesidades prioritarias y más tarde para que asignen recursos para cubrir esas necesidades.

Cómo coordinar el apoyo. A medida que los grupos contribuyen con recursos y tiempo para implementar sus prioridades, será importante coordinar los esfuerzos de ellos con los suyos. Junte a los representantes de estas agencias y determine las categorías de pericia técnica que necesita para cumplir con el mandato del programa. Solicite a cada una de las agencias participantes que identifique qué hace actualmente en cada área técnica. Al lograr que el grupo tome parte en una discusión sobre quién debería asumir el mando en cada área, puede llegar a un acuerdo con respecto a qué agencia es la más apropiada para un área determinada y qué implican sus tareas.

- visitar los distritos como un persona que brinda apoyo y como un supervisor facilitador, no como un inspector;
- buscar resultados medibles, discutirlos con los gerentes de los distritos, y presentarlos nuevamente al personal para que todos aprendan de ellos;
- utilizar los hallazgos del seguimiento y la evaluación para celebrar los éxitos y aprender de los errores;
- reconocer los esfuerzos de todas las personas que trabajan para mejorar la salud en toda su región.

El ejemplo de Sudáfrica ilustra la experiencia de un equipo de nivel intermedio que se reconectó con los establecimientos y las comunidades locales.

Cómo mejorar la moral y el flujo de recursos a través de las visitas a los distritos: Ejemplo de Sudáfrica

El gobierno de Sudáfrica está en vías de implementar un sistema de prestación de servicios de atención primaria a nivel de los municipios. Los gobiernos locales dirigidos por políticos elegidos localmente asumirán eventualmente la responsabilidad del manejo de los servicios de atención primaria. Los gerentes del Departamento Provincial de Salud del Cabo Oriental han estado trabajando para asegurar que, una vez que estén completamente descentralizados, los servicios de atención primaria para las poblaciones extremadamente pobres sigan mejorando.

Visitas de equipo. El jefe del Departamento Provincial de Salud se dio cuenta del reto que debía encarar: cómo crear consenso alrededor de una visión común de mejor salud para las poblaciones locales y desarrollar relaciones de trabajo basadas en el apoyo. Para encarar este reto, inició un programa de visitas. Su mejor equipo provincial visitó el distrito que tenía los indicadores de salud más bajos y pasó la mayor parte del día en varios establecimientos, trabajando hombro con hombro con los proveedores de servicios locales; reuniéndose con los concejos comunitarios, funcionarios electos, y consejeros de salud; observando los servicios y conversando con el personal. Durante las rendiciones de informes después de las visitas, el equipo centró su atención en los compromisos adquiridos durante la visita, las actividades prioritarias requeridas para cumplir con esos compromisos, y las maneras en las que los miembros del equipo pueden apoyarse unos a otros para implementar las actividades.

Antes de la visita, las tensiones entre varios actores clave habían llevado a la desesperación en torno a las inequidades y otros problemas. El viaje sirvió para que los gerentes provinciales abrieran los ojos ante las condiciones desesperantes que debían encarar los trabajadores de salud locales y sus clientes.

(cont. a la página siguiente)

Cómo mejorar la moral y el flujo de recursos a través de las visitas a los distritos: Ejemplo de Sudáfrica *(cont.)*

Todas las personas involucradas se comprometieron a una sola cosa: mejorar los servicios de salud para que la salud a nivel local (medida por los indicadores de salud) también mejorara.

Obstáculos salvados. El jefe del Departamento Provincial de Salud usó su programa de visitas para movilizar a los actores clave e inspirarlos a dedicar sus energías para resolver los impases. Este programa ayudó a eliminar los sentimientos negativos que cada grupo tenía con respecto a los demás. Los consejeros de salud adquirieron mayor conciencia con respecto a la clientela y a las restricciones del equipo provincial. Los miembros de la junta directiva del hospital, elegidos por la comunidad, expresaron sus preocupaciones y ayudaron a encontrar maneras para mejorar los servicios del hospital. El equipo provincial adquirió una mejor comprensión acerca de las presiones existentes en el campo. Los gerentes de salud del distrito se sintieron respaldados por la visita del equipo superior y esta atención mejoró su posición ante los ojos de los políticos locales. Cada grupo fue testigo del compromiso de los otros grupos para mejorar la salud de la gente en la Provincia del Cabo Oriental.

Papeles alineados. Reunir a las personas, vincular las conversaciones con un futuro común, deseado por todas ellas, y mostrarles cómo cada grupo desempeña un papel crucial constituían los ladrillos para construir e implementar el cambio. Esto alimentó la fe en la habilidad de la gente para marcar una diferencia, sin importar cual fuere su nivel en el sistema de salud.

Resultados. Como resultado de esta visita, algunas plazas vacantes que no habían sido llenadas durante mucho tiempo fueron cubiertas rápidamente, y el equipo y los suministros que se necesitaba con urgencia fueron pedidos. La visita también tuvo un gran valor simbólico. Indicaba a las personas que trabajan lejos de la capital provincial que eran lo suficientemente importantes para que el equipo provincial superior trabajara con ellas. Motivó mucho al personal de las clínicas y hospitales. Participar en la resolución de problemas era algo inusual y muy alentador, especialmente cuando la visita daba como resultado una resolución inmediata de los problemas y preocupaciones de mucho tiempo atrás. La colaboración y comunicación continua entre los gerentes de salud del distrito y los políticos locales generó progreso, entusiasmo, y optimismo a nivel de los proveedores.

Cómo promover cambios graduales y negociar nuevos papeles

"Podemos negarnos a aceptar y acomodarnos a las realidades familiares; podemos decir no a las respuestas predecibles a las situaciones comunes de la vida organizacional; podemos crear nuevas respuestas y realidades nuevas y más poderosas. . . . Podemos ser un elemento esencial para crear lo que será nuestra vida organizacional."

—BARRY OSHRY
THE POSSIBILITIES OF ORGANIZATION

Conocer el papel que desempeña su nivel constituye un primer paso importante. Ahora usted y los demás necesitan liderar a otras personas de su nivel para que adopten plenamente este papel. Cada sistema (u organización) nacional de salud que está experimentando una reorientación y cambio estructural tiene directrices de política (o lineamientos escritos, en el caso de las organizaciones no gubernamentales) que detallan las nuevas estructuras y funciones. Generalmente, estos documentos no suministran los detalles referentes a cómo debería funcionar el nuevo diseño, sin embargo las experiencias alrededor del mundo indican dos importantes lecciones para hacer que estos diseños funcionen:

Cómo lograr que el rediseño de los sistemas de salud funcione

- los cambios estructurales ampliamente difundidos deberían realizarse en *etapas planificadas* y con sectores elegidos (o departamentos organizacionales), para permitir obtener resultados del seguimiento y adaptar la próxima etapa a las realidades del campo;
- los gerentes de todos los niveles deben *negociar* (entre niveles y actores clave) una reasignación de los papeles, funciones, y sistemas gerenciales para cubrir las brechas del diseño y lograr que las características del diseño funcionen.

Para comunicarse con los actores clave y con otros niveles con respecto a la reasignación de papeles, usted tendrá que cruzar las líneas que lo separan de ellos. Dichas líneas, o fronteras, le ayudarán a usted y a otros grupos a definirse pero a menudo crean barreras psicológicas. Por ejemplo, la gente podría mirar más allá de su nivel y pensar "Usted es central, nosotros del distrito, nosotros tenemos nuestras propias maneras de hacer las cosas." Para cruzar las fronteras y formar asociaciones, usted debe familiarizarse con la manera de trabajar de su grupo y mantenerse abierto a las normas, al lenguaje, y a las restricciones de otros grupos. Posteriormente usted puede sostener conversaciones significativas con otros grupos y crear sociedades de trabajo.

NEGOCIE NUEVOS PAPELES

Cómo seleccionar los nuevos papeles para un mejor futuro

Las conversaciones entre las personas pueden desencadenar cambios profundos en su manera de pensar así como en las interacciones con otras personas con las que la interacción ha sido difícil en el pasado. Por medio de la conversación y el descubrimiento, la gente aprende sobre las cosas que no están funcionando como deberían y descubre que muchas personas quieren que esas cosas cambien. Traducir esta concientización en acción a menudo requiere de negociación. A pesar de que es probable que todos deseen el mismo futuro, es posible que no quieran descartar o dejar de lado lo que siempre habían hecho o tener diferentes ideas sobre cómo llegar al futuro deseado. Cuando los temas o asuntos que no fueron discutidos anteriormente salen a la luz, la gente tiene la oportunidad de negociar nuevos papeles que servirán mejor para el futuro.

Una buena negociación requiere de habilidad. Usted puede aprender a resolver sus diferencias con personas de otros niveles y otras agencias concentrándose en sus intereses en lugar de centrar su atención en las posturas planteadas. Puede encontrar formas de establecer conexiones con ellas, promover su propio punto de vista, averiguar cuál es el de ellas, y escoger una estrategia para lograr lo que usted quiere de ellas.

Los lineamientos en "Cómo negociar para lograr los resultados deseados" y otros ejercicios sobre negociación de la caja de herramientas del manual pueden ayudarle a negociar nuevos papeles con otros niveles y actores clave.

Cómo crear un sistema de salud basado en las necesidades de salud locales

"Este mosaico de esfuerzos comunitarios no nació ni de la izquierda ni de la derecha, y no está dirigido por líderes carismáticos o partidos políticos, sino que está formado por socios –de los barrios, del ayuntamiento, y de las empresas."

—CURTIS JOHNSON

Un sistema de salud que reorienta exitosamente los papeles de sus gerentes para promover la salud tratará activamente de cubrir las necesidades de las poblaciones locales y de ser directamente responsable ante ellas. Sus niveles se alinearán con las metas comunes y trabajarán de una manera cooperativa y productiva.

Cómo renegociar los papeles entre los niveles y actores del sistema de salud

Los papeles que la gente supone que están grabados en una roca a menudo son negociables. Pero para negociar los papeles, los diferentes grupos deben conversar; muchos problemas surgen porque la gente se olvida de hablar con los demás. A través de las conversaciones estructuradas, la gente que trabaja a diferentes niveles y distintos grupos de actores puede renegociar sus papeles para poder cooperar en un sistema de salud reorganizado con el fin de cubrir las necesidades y los servicios locales.

Reúnase con otros niveles. Trabaje con representantes de otros niveles para convocar una reunión de las personas responsables de la toma de decisiones en todos los niveles. Es posible que para hacer esto necesite la asistencia de un facilitador externo. Cuando todos estén reunidos, puede preparar el escenario para los participantes invirtiendo la pirámide del sistema de salud (ver las Figuras 10 y 11). Luego dirija una discusión acerca de lo que cada parte puede hacer para apoyar mejor a los proveedores de servicios y cubrir las necesidades de la población local. Para ayudar a cambiar papeles, cada nivel debe dejar de verter acusaciones y quejas con respecto a los otros niveles y en lugar de ello efectuar solicitudes expresas de apoyo o información.

Para las herramientas sobre cómo captar la participación de otros niveles y grupos, puede hacer referencia a "Cómo renegociar los papeles entre los niveles del sistema de salud" y "Cómo hacer solicitudes para mejorar la coordinación" en la caja de herramientas del manual.

Cree una visión compartida. Crear una visión compartida despierta emoción, genera un sentido de propiedad, alinea a diferentes actores clave, y produce una atmósfera positiva inclusive en grupos que de otra manera estarían en conflicto. A pesar de que existen diferentes maneras de crear una visión, siempre debería involucrar a diversos participantes y tratar de incluir también a los representantes de los actores clave, inclusive a aquellos que tienen el poder de descarrilar la implementación. (Tenga cuidado con las personas que podrían tener intenciones de perjudicar el evento y planifique medidas para contrarrestarlas.) Concéntrese en un resultado medible, no en la manera de llegar a la meta. El objetivo es concientizar a la gente de que existe un acuerdo con respecto al resultado deseado y que el avance solo se logrará si todos trabajan juntos.

Para un ejercicio que lleve hacia una visión compartida, favor ver "Cómo crear una visión compartida" en la caja de herramientas del manual.

Armonice los esfuerzos para lograr una visión. La energía positiva creada durante un ejercicio de elaboración de la visión puede desaparecer rápidamente debido a diferencias de carácter político o profesional referentes a cómo alcanzar la visión. Es posible que la gente a nivel del distrito encargada de alcanzar la visión en su área necesite capacitación sobre cómo mantener la visión viva durante las próximas fases. Es importante que los mismos grupos desarrollen planes conjuntos para implementar reformas y mejorar los sistemas y que también trabajen juntos para ejecutar estos planes. Los gerentes deberían efectuar un seguimiento de los resultados del rendimiento a través de indicadores, como el porcentaje de establecimientos certificados y evaluar el impacto en la salud de la población.

Los cambios de papeles producirán resultados convincentes

Este cambio significativo en los papeles y responsabilidades requiere que los gerentes de cada nivel empleen prácticas de liderazgo y gerencia para cambiar la manera en la que los diferentes niveles se relacionan unos con otros y coordinan su trabajo. Estos cambios producirán, a su vez, resultados nuevos y convincentes:

- Cuando el nivel del distrito dirige los servicios de salud y toma buenas decisiones con respecto a su mezcla de servicios y a sus redes de referencia, entonces es más probable que las comunidades estén más dispuestas a utilizar los servicios y mantener su salud.
- Cuando el nivel central establece estándares justos para servicios esenciales y equitativos y cuando facilita los esfuerzos de los otros niveles para lograr dichos estándares, entonces la atención básica a nivel comunitario es más accesible para la gente que la necesita.
- Cuando el nivel intermedio vincula exitosamente los flujos de recursos del nivel central con los resultados del nivel del distrito, entonces los servicios de salud pueden funcionar sin interrupción y responder mejor a las necesidades emergentes de salud a nivel local.

Cuando se establecen estos vínculos, el sistema de salud puede facultar a la gente, especialmente a las personas que son más vulnerables a las enfermedades y a otras causas de una salud deficiente, para que asuman responsabilidad por su propia salud y para que busquen activamente acceso a los servicios del sistema de atención cuando los necesiten.

Preguntas a ser consideradas referentes a . . .

Cómo reorientar el desempeño de papeles en el sistema de salud

Para todos los niveles

- ¿Cómo ve su papel en comparación con los otros niveles (superiores e inferiores al suyo)?
- ¿Hasta qué grado existe complementariedad, yuxtaposición, o conflicto en sus papeles actuales?
- ¿Cuáles son los aspectos que hacen que su nivel sea ineficaz? ¿En que áreas programáticas y geográficas desea ser más eficaz?
- ¿De todos los aspectos que usted considera que normalmente están controlados por sus superiores, cuáles podría encarar usted dados los actuales marcos legales para la reforma?

Para el nivel del distrito

- ¿Qué indicadores de salud desearía mejorar durante el próximo año?
- ¿Qué apoyo necesitaría del nivel intermedio para lograr esto?
- ¿Qué necesita cambiar en su relación con el nivel intermedio para lograr esto?

Para el nivel central

- ¿Cómo podría usted ayudar a encarar la falta de personal capacitado u otro reto que directamente afecte la prestación de servicios de salud a nivel del distrito?
- ¿Qué cambios necesita hacer usted en su relación con el nivel intermedio para lograr esto?
- ¿Qué necesita cambiar en la forma que se asigna y remunera al personal, y cómo puede promover y abogar por estos cambios?
- ¿Qué alianzas estratégicas necesita cultivar para hacer que estos cambios ocurran?

Para el nivel intermedio

- ¿En cuáles distritos podría usted ayudar a mejorar el rendimiento en el transcurso del próximo año?
- ¿Cómo puede distribuir los recursos de manera más equitativa en las áreas por las cuales usted es responsable?
- ¿Cuáles son los cambios más importantes que usted necesita realizar en su relación con los niveles del distrito y central para ayudar a los distritos a ser exitosos?

6 Cómo liderar el cambio para mejorar la salud

"Uno de los principales retos que deben encarar los gerentes consistirá en pensar en las cosas de una manera diferente y lograr que la gente haga las cosas en forma distinta. En primera instancia, los gobiernos necesitan líderes que puedan imaginar un futuro diferente. Posteriormente, el gobierno debe estar en condiciones de comunicar esta visión a través de una misión clara, inspiradora, y cuidadosamente articulada."

—MARGARET NEUSE
AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL

Para realizar mejoras significativas en la atención sanitaria así como en la salud de la población a la que presta servicios –mejoras que perdurarán a través del tiempo– usted debe saber cómo liderar y cómo ejercer influencia sobre el cambio tanto dentro como fuera de su organización. Ya sea que estuviera introduciendo una nueva práctica clínica, realizando cambios organizacionales de gran escala, o expandiendo sus políticas y programas a nivel nacional, los cambios deben ser bien liderados y administrados empleando las ocho prácticas de liderazgo y gerencia.

Para ser exitoso, deberá descubrir nuevas formas de afrontar viejos problemas y encarar nuevos retos así como ayudar a otros a adoptar e implementar nuevas estrategias para responder al entorno cambiante tanto a nivel interno como externo. Debido a que en el ámbito de la atención de la salud presenta constantemente nuevos retos, usted deberá ayudar a su equipo y a toda su organización, para que se adapten y sigan adelante en un entorno complejo. Para fomentar un cambio positivo, deberá examinar y adaptar sus valores y prácticas.

Para ayudarle a ser eficaz al liderar el cambio, este capítulo trata sobre los siguientes temas:

- enmarcar sus cambios y definir el alcance y complejidad de los mismos;
- liderar el cambio organizacional;

- crear un clima que aliente el cambio;
- apoyar el cambio con sistemas gerenciales;
- expandir los cambios dentro y fuera de su organización.

Definir el reto de liderar el cambio

"Ningún problema puede ser resuelto desde el mismo nivel de conciencia que lo creó."

—ALBERT EINSTEIN

Para encarar los enormes retos de mejorar la salud de los clientes a los que usted sirve, usted tendrá que iniciar e implementar muchos tipos de cambios. Deberá indicar claramente qué está cambiando, a qué nivel son necesarios los cambios, y cómo navegar a través del proceso de cambio.

Para encarar los retos de la atención de salud es necesario liderar el cambio

Cualquier país o programa que esté encarando retos como la crisis del VIH/SIDA, protegiendo programas de planificación familiar a la luz de diversas demandas que compiten por los recursos, lidiando con enfermedades infectocontagiosas, atravesando por una etapa de reformas en el sector salud, o respondiendo a la reducción o aumento del financiamiento destinado a la salud está experimentando retos que hacen necesario que se lidere el cambio. Dependiendo del alcance y la complejidad de los retos que usted está encarando, es probable que tenga que liderar el cambio en alguna o en todas estas áreas:

- prácticas clínicas o gerenciales
- estructura y sistemas organizacionales
- políticas y estrategia nacional u organizacional.

Para liderar un proceso de cambio, en primer lugar debe identificar los tipos de retos que deben ser encarados. El Modelo del reto analizado en el capítulo 2 proporciona un proceso para encarar sus retos. En la mayoría de los casos, los cambios deberán realizarse en diversas áreas. Aplicando las prácticas de liderazgo y gerencia de una manera consistente, los gerentes pueden realizar e institucionalizar cambios que permitan que las organizaciones sirvan mejor a sus clientes y que implementen mejoras sostenibles en la salud de sus poblaciones.

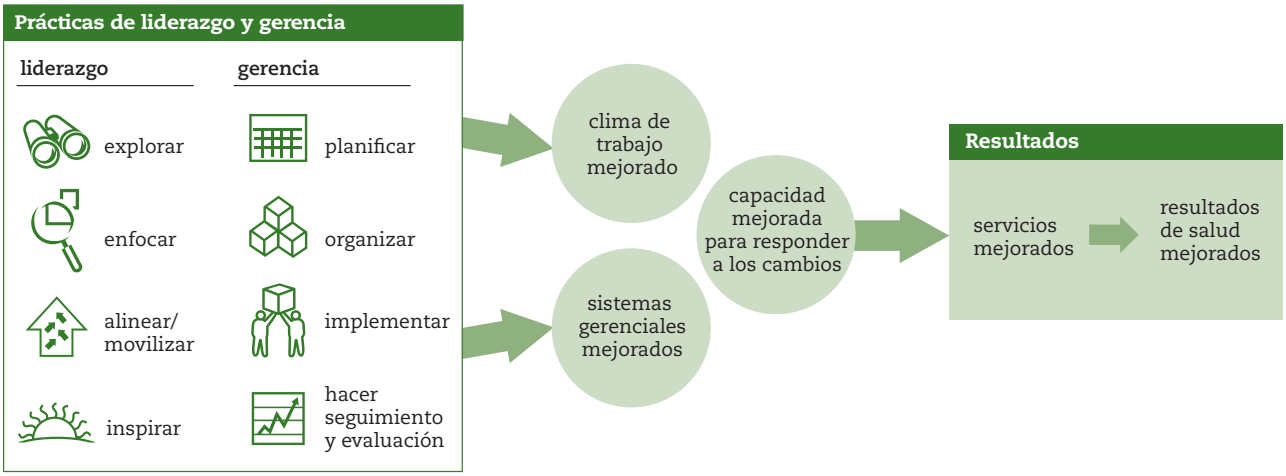
Examinar el Modelo de liderazgo y gerencia para obtener resultados (Figura 12) resulta instructivo en este punto. El modelo ilustra cómo aplicar las prácticas de liderazgo y gerencia, alentando un clima de trabajo positivo, construyendo sistemas gerenciales efectivos, y fortaleciendo las habilidades para responder al cambio tanto del personal como de la organización. Todo esto contribuye al logro de resultados positivos en el ámbito de la salud. Para comenzar, es importante comprender la complejidad de los retos que están encarando los gerentes y las organizaciones.

CÓMO DISTINGUIR ENTRE LOS PROBLEMAS RUTINARIOS Y LAS CONDICIONES COMPLEJAS

Las condiciones complejas requieren de flexibilidad y pensamiento creativo

Liderazgo significa preparar y facultar a otros para que encaren retos y logren resultados bajo condiciones complejas. ¿Qué significa el término complejas? Una condición compleja es aquella que cambia constantemente o que es impredecible. En estas situaciones, no es posible aplicar una serie de pasos prescrita y lograr un resultado predefinido. En lugar de ello, a medida que evolucionan las condiciones del entorno, debemos cambiar la forma en la que pensamos y respondemos. Este tipo de cambio requiere que aprendamos de las experiencias cotidianas y que nos adaptemos mediante la aplicación de nuevos valores, nuevas formas de pensar, y nuevas prácticas. No existen respuestas sencillas.

FIGURA 12 Modelo de liderazgo y gerencia para obtener resultados



Cuando se aplican las buenas prácticas de liderazgo y gerencia de manera consistente, éstas fortalecen la capacidad organizacional y dan como resultado servicios de alta calidad y un mejoramiento continuo de la salud.

De Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2007

Para poder liderar el cambio de manera efectiva, es importante comprender la diferencia entre los problemas rutinarios y las condiciones complejas. La Tabla 16 resalta esta distinción.

TABLA 16 Cómo diferenciar entre lo rutinario y lo complejo

Problemas rutinarios	Condiciones complejas
El problema está claramente definido y la solución es conocida.	La situación debe ser analizada y la solución inmediata es desconocida.
El problema puede ser resuelto empleando conocimientos y prácticas existentes.	Las personas deben ajustar sus valores, formas de pensar, y prácticas para encarar la condición de manera efectiva.
Un proceso prescrito puede ser implementado para resolver el problema.	La implementación hace necesario aprender nuevos enfoques y prácticas y ser flexible a medida que surgen nuevas condiciones.
La solución puede ser aplicada por una sola persona o un grupo.	Se requiere el trabajo conjunto de varios actores clave para encontrar la solución.

Fuente: Adaptado de R. Heifetz, J. Kania, y M. Kramer, "Leading Boldly," *Stanford Social Innovation Review* (invierno 2004): 21–31.

El ejemplo siguiente ilustra la diferencia entre los problemas de salud de carácter rutinario y complejo.

> Para un problema médico de rutina, como una simple infección de garganta, el médico puede recetar un tratamiento que el paciente debe aplicar siguiendo las pautas médicas. El paciente no tiene que responder con un cambio de valores o comportamientos. En una condición médica compleja, como la presión arterial alta, también existen tratamientos que el médico puede recetar. Sin embargo, para lograr un cambio duradero, el paciente debe adaptar sus valores, prácticas y comportamientos para mejorar su condición y mantenerse saludable. (Heifetz y col. 2004)

En este ejemplo, la condición compleja de la presión arterial alta requiere que el paciente realice cambios fundamentales en sus prácticas y comportamientos (como dieta y ejercicios) para poder lograr mejoras duraderas en su salud. En los programas de salud pública, un problema rutinario consistiría en abastecer de medicamentos a las postas sanitarias rurales en el momento que éstos se requieran a través de un proceso de distribución existente. Un reto complejo consistiría en mejorar la tasa de vacunación en la población local, dado que los comportamientos de la gente en lo que respecta a la búsqueda de atención médica y sus creencias referentes al valor de las inmunizaciones cubren un rango bastante amplio.

Como un gerente que lidera, es necesario que usted ayude a la gente a distinguir entre los problemas rutinarios y las condiciones complejas y los ayude

Aliente al personal a probar nuevos enfoques

a responder apropiadamente a cada situación. Aliéntelos a pensar de una manera diferente para encarar su trabajo en respuesta a las condiciones cambiantes y apóyelos a medida que prueban nuevos enfoques. La gente que se apega estrictamente a las prácticas anticuadas y desactualizadas y que sigue aplicando las viejas reglas en situaciones nuevas –ya sea que dichas situaciones se refieran a la gestión del personal o los programas, o la manera de atender a los clientes y prestarles servicios– tendrán mayores dificultades de funcionamiento en este entorno de cambios constantes.

Examinaremos los factores que contribuyen a un trabajo de cambio exitoso para ayudarle a responder en la mejor forma posible a los retos que debe encarar actualmente en el ámbito de la atención sanitaria.

Cómo liderar el cambio organizacional

"Que maravilloso es que nadie tenga que esperar siquiera un momento para comenzar a mejorar el mundo."

—ANNE FRANK

Todos los esfuerzos de cambio exitosos requieren de un promotor –una persona o grupo de personas comprometidas a través del tiempo con el liderazgo del proceso de cambio y que trabajan para salvar los obstáculos que se presenten durante el trayecto. El promotor (o equipo responsable del cambio) debe aclarar en primer lugar su propio compromiso con el cambio y creer firmemente que la nueva práctica, proceso, o sistema es necesario para encarar el reto que la organización está afrontando.

El promotor debe creer en el cambio y luchar por él

El promotor también deberá presentar un argumento convincente para el cambio propuesto. Como parte de una estrategia para alinear a los gerentes de mayor jerarquía y actores clave con el objeto de captar su compromiso, él debe demostrar que el cambio propuesto es consistente con los valores organizacionales y con sus prioridades y explicar como pueden implementarse los cambios sin interrumpir seriamente otras actividades organizacionales importantes. Captar este compromiso crítico de los actores clave ayudará a garantizar que los recursos necesarios estarán disponibles para apoyar el esfuerzo de cambio. Al mismo tiempo, el promotor deberá realizar periódicamente un seguimiento y reportar el avance logrado, así como indicar qué personas están interviniendo en la implementación del cambio, las cuales deberán asumir responsabilidad y rendir cuentas por el uso apropiado de los recursos asignados.

La caja de herramientas del manual proporciona un ejercicio grupal, "Comprender el proceso de liderar el cambio", para ayudarle tanto a usted como al personal a su cargo a aprender más con respecto a todo lo que implica liderar el cambio.

LIDERE EL PROCESO DE CAMBIO

Aplique los ocho factores de un cambio exitoso

Una vez que usted esté seguro que es necesario realizar un cambio y que haya identificado los tipos de retos que está encarando actualmente, su trabajo consistirá en iniciar y liderar el proceso de cambio. Para hacer esto debe conocer e incorporar los factores de éxito críticos para su esfuerzo de cambio.

El reto de liderar el cambio organizacional es inmenso. Muchos esfuerzos de cambio fracasan porque no son liderados y administrados correctamente. Dichos esfuerzos desperdician recursos preciados y generan pesimismo con respecto a la habilidad de la organización para implementar cambios.

Los ocho factores que se muestran en la Tabla 17 determinan en gran parte si un esfuerzo de cambio será exitoso. Las lecciones fueron extraídas del trabajo de investigación de John Kotter en miles de organizaciones que están experimentando cambios estructurales. También fueron extraídos del enfoque de MSH para desarrollar gerentes que lideran en todos los niveles de una organización. Estas lecciones pueden servir como guías para los gerentes que lideren un proceso de cambio.

> Para un ejercicio que ayuda a un equipo a reforzar y aplicar estos factores de éxito en un esfuerzo de cambio, favor de referirse a "Cómo aplicar los factores de éxito para liderar el cambio" en la caja de herramientas del manual.

Para ser exitoso en la implementación de estos factores de éxito, los gerentes deben crear un entorno que apoye y aliente el cambio. Esto significa que es necesario crear un clima de trabajo que recompense al personal por probar nuevas maneras de hacer las cosas y que también reconozca sus esfuerzos y compromiso pero que al mismo tiempo los responsabilice por su trabajo.

Cómo crear un clima que aliente el cambio

"El agente más poderoso del crecimiento y la transformación es algo mucho más básico que cualquier técnica: es un cambio de opinión."

—JOHN WELWOOD

Cualquier proceso de cambio exitoso –ya sea en una práctica aislada o en todo un sistema organizacional– está basado principalmente en el deseo del gerente de realizar cambios. El gerente debe estar dispuesto a reflexionar con respecto a sus propios valores y comportamientos. Esta actitud proactiva constituye un prerrequisito para liderar cualquier esfuerzo de cambio. Es evidente que no se logran cambios significativos que no comienzan con un cambio de uno mismo. El cambio requiere que usted considere y esté dispuesto a cuestionar las creencias arraigadas, ya que a menudo sus propias creencias constituyen el mayor obstáculo para el cambio.

TABLA 17 Factores clave al liderar el cambio organizacional

Factores de éxito	Consecuencias de no adoptar este paso
Comunique un sentido de urgencia enmarcando el reto de forma clara	**Complacencia.** Las personas no se movilizarán para cambiar si piensan que todo está bien tal cuál se encuentra en la actualidad. Deben entender el reto que están encarando y de qué manera afecta éste su trabajo y a su organización.
Conforme un equipo conductor del cambio	**Hacerlo solo.** Si no existe un grupo de "personas que adoptan primero el cambio" y que estén comprometidas con el cambio, éste fracasará si surge una oposición. Incluya actores clave y figuras que proyecten autoridad en el equipo de cambio para lograr aceptación a nivel organizacional.
Cree una visión compartida	**Falta de compromiso.** Si la visión no es creada en forma conjunta con todos los actores, no existirá un panorama claro y un camino hacia un futuro deseado, y la energía y el compromiso se dispersarán. Sea inclusivo al crear la visión.
Incluya a otras personas en la planificación e implementación	**Falta de participación**. Si la visión no es comunicada de manera clara y regular y empleada como una guía para la planificación compartida, no tendrá un impacto en las actividades organizacionales. Emplee a otras personas en la creación del plan de implementación.
Remuevan juntos los obstáculos	**Desmoralización.** Cuando los obstáculos se mantienen inamovibles, y poco o nada se hace para removerlos, las personas no podrán mantener la energía necesaria para seguir adelante. Trabaje en forma conjunta para identificar las causas fundamentales de los obstáculos para poder salvarlos.
Concéntrese en los resultados y en generar ganancias de corto plazo	**Falta de esfuerzo sostenido.** Cuando la gente no ve resultados positivos en el corto plazo, es difícil mantenerlos motivados. Concéntrese en los resultados y en la manera de alcanzarlos.
Mantenga el apoyo para encarar los retos continuos	**Cambio de atención.** A pesar de que los primeros resultados positivos podrían ser alentadores, éstos no constituyen un sustituto para un cambio duradero. El riesgo de cantar victoria demasiado rápido es que la atención de las personas se desvíe hacia otras cosas, y el esfuerzo de seguir implementando el cambio se pierda. Siga enmarcando los nuevos retos.
Logre que el cambio se implante en los sistemas y en la cultura organizacional	**Cambios que no duran.** Si los cambios no se incorporan a los sistemas y a la cultura organizacional, es improbable que los cambios se mantengan. Incorpore nuevos valores, comportamientos, y procesos a los sistemas rutinarios de la organización.

Fuente: Adaptado de "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail" por John P. Kotter, *Harvard Business Review,* marzo–abril de 1995, p. 61.

El cambio comienza con uno mismo

Los gerentes también deben ayudar al personal a examinar sus propias actitudes y comportamientos de manera que puedan responder apropiadamente a las condiciones cambiantes. El cambio es un proceso de aprendizaje que requiere que usted tenga la habilidad de cuestionar suposiciones y probar nuevas formas de actuar. Usted adquirirá mayor credibilidad como un líder del cambio si demuestra en su vida diaria que también está realizando los cambios que está solicitando que otros realicen.

Dé un ejemplo de los cambios para ejercer influencia sobre los demás

Como un gerente que lidera, usted constituye un ejemplo de sus propias actitudes y valores (a veces aún sin saberlo) y ejerce influencia sobre la manera en la que las otras personas actúan y responden. Si usted demuestra que desea aprender y adaptarse, que está dispuesto a admitir que no sabe la respuesta, cuando no está seguro de algo, o que se ha equivocado, entonces, a su tiempo, las otras personas harán lo mismo. Dar ejemplo contribuye a respaldar un clima en el que las personas se concentran en pensar y trabajar de manera conjunta para encarar los retos y lograr resultados.

AYUDE A OTROS A RESPONDER AL CAMBIO

Apoye los cambios de actitud y comportamiento de los demás

Cuando una unidad de trabajo u organización está experimentando un cambio, las personas que la componen tendrán una amplia gama de respuestas. Algunas se adaptarán rápidamente a los nuevos cambios e irán en pos de los mismos. Otras se mostrarán más reacias y requerirán de mayor tiempo para comprender y aceptar los cambios antes de poder asumir un compromiso. Las personas necesitan comprender a fondo lo que el cambio significa para ellas para que decidan cambiar sus actitudes y comportamientos antes de que el cambio pueda afianzarse en su trabajo cotidiano.

El diagrama del cuadro referente a cómo trabajar con el cambio muestra la gama de respuestas de la gente ante al cambio. El trabajo más importante de las personas que lideran un esfuerzo de cambio es comprender estas respuestas, reconocer en qué punto se encuentra la gente dentro de ese proceso, y saber cómo trabajar con las personas para que puedan apoyar e institucionalizar los cambios en el largo plazo.

ENCARE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Use las prácticas de liderazgo y gerencia para manejar el cambio

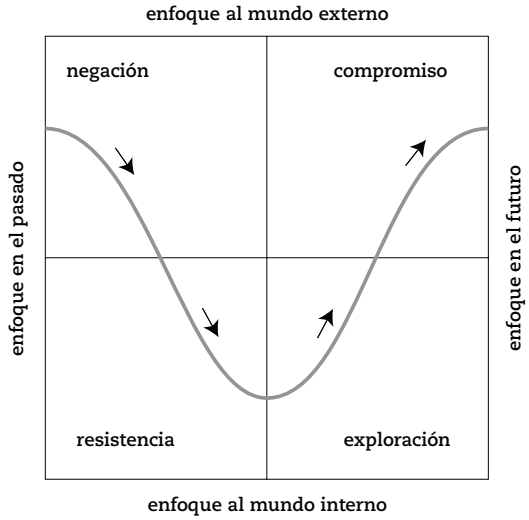
La resistencia es una respuesta común al cambio. Las personas generalmente se resisten al cambio porque lo consideran como una pérdida de algo importante para ellas. Es posible que se opongan a él y traten de sabotearlo porque no fueron incluidas en la toma de decisiones que condujo a dichos cambios.

La gente también se resiste al cambio si éste contradice severamente sus ideas o aparentemente amenaza su supervivencia.

Cuando encuentre resistencia, permita que la gente exprese sus temores y sentimientos de pérdida. No impulse a las personas para que vean las cosas desde su punto de vista; por el contrario, tome en consideración cómo ven ellas el cambio.

Cómo trabajar con las respuestas de la gente al cambio

Es importante comprender las respuestas que la gente da ante un cambio y proporcione el apoyo y el aliento apropiado tomando en cuenta en qué punto se encuentran esas personas en su propio proceso.



Cuando la gente se encuentra en un punto de . . .

Negación. Proporciónele mayor información para que le sea difícil mantenerse en la negación.

Resistencia. Cree oportunidades para que la gente pueda expresar sus sentimientos. Resista el impulso de explicar o defender, ya que esto solamente dificultará las cosas. Demuestre empatía y comprensión por las pérdidas que la gente está experimentando.

Exploración. Ponga a su disposición oportunidades y recursos para descubrir lo que es posible bajo la nueva situación. Aliente a las personas a agruparse y a apoyarse unas a otras.

Compromiso. No existe la necesidad de "manejar" el proceso de cambio en este punto, ya que la gente se manejará por cuenta propia. No se inmiscuya.

Fuente: Adaptado de Jaffe y Scott 1999

Explore para comprender quién se está resistiendo y por qué. Es posible que diferentes personas o grupos se resistan al cambio por razones distintas. Averigüe qué es lo que piensa la gente que perderá. Busque ejemplos en otros lugares en los que se haya realizado esfuerzos de cambio exitosos de los cuales puede aprender. Compartir experiencias y proporcionarse apoyo mutuo es importante. Aproveche redes de personas que hayan encarado retos similares.

Cómo . . .

Lidiar con la resistencia

Emplee la razón. Estructure y presente el caso (como si se tratara de una argumentación legal) del cambio que propone, indicando los pros y los contras de dicho cambio y mostrando las consecuencias de no hacerlo.

Desacredite los mitos. Directamente (pero con tacto) desacredite los mitos emergentes de creencias bien arraigadas, equivocadas, o desactualizadas, al igual que la información errada transmitida por otras personas.

Refuerce las nuevas prácticas y comportamientos deseados. Proporcione recursos y recompensas (que podrían incluir publicidad, reconocimientos públicos, premios, recursos adicionales, u oportunidades de crecimiento) a las personas que apliquen los nuevos comportamientos y prácticas.

Describa la visión de diversas maneras. Proporcione oportunidades para que la gente "pruebe" la nueva visión por cuenta propia.

- Narre una historia convincente con respecto a la visión y muestre cómo los cambios son inevitables.
- Reconozca que la gente absorbe la información de diferentes maneras. Algunas personas necesitan ver números presentados en gráficas o tablas. Otras prefieren ver fotos o escuchar o ver citas.
- Utilice películas, poesía, o artes visuales para ayudar a la gente a comprender los beneficios del cambio.

Obsérvese a sí mismo. Reflexione con respecto a su manera habitual de comunicarse y de narrar la historia. Es posible que deba cambiar algo de lo que normalmente hace. Su propio estilo podría ser responsable de fortalecer la resistencia al cambio.

- Tal vez esté avanzando demasiado rápido y sea muy impaciente.
- Tal vez necesite emplear un método de comunicación diferente para conversar con la gente. Es posible que presentar diapositivas desde un podio no sea el mejor mecanismo. Considere sentarse alrededor de una mesa y explorar las implicaciones del cambio con aquellas personas cuyo apoyo necesita más.
- Emplee menos tiempo comunicando su propio punto de vista y utilice más tiempo para escuchar.

Ver el ejercicio "Cómo equilibrar la promoción y defensa con la indagación: Cómo cambiar el patrón de la conversación" en la caja de herramientas del manual.

(cont. a la página siguiente)

Cómo . . .

Lidiar con la resistencia *(cont.)*

- Practique lo que predica. Si el cambio hace necesario establecer y mantener estándares altos, entonces usted también debería respetar esos estándares altos. Si usted les dice a las personas que tratar a los clientes con respeto constituye su mensaje, entonces muestre respeto en cada interacción, y si comete un error, admítalo, discúlpese, y siga adelante.

Exponga a las personas que se resisten al cambio a otra gente o lugares. Coordine reuniones con otra gente que hubiera experimentado cambios sustanciales. Lleve al personal a visitar clínicas para que vean y hablen con los clientes con el objeto de lograr que el impacto del cambio sea visible. Estos contactos le ayudarán a demostrar los (posibles) efectos positivos de los cambios que está proponiendo.

Diríjase indirectamente a las personas que adoptan el cambio lentamente. Diversos estudios referentes a la difusión de innovaciones muestran que un reducido porcentaje de casi cualquier grupo se atrasará al efectuar un cambio. No concentre sus esfuerzos en ese grupo, a menudo calificado como personas "que cambian lentamente", y en lugar de ello deje que los resultados mejorados hablen por sí solos. Cuando un cambio de práctica se vuelve oficial, los cambios de los estándares eventualmente motivarán a las personas que cambian lentamente a adoptar la nueva práctica (Rogers 2003).

Concéntrese en las primeras personas que adoptan el cambio. Examine las causas de la resistencia, no solamente los síntomas, y elabore una estrategia para lidiar con la resistencia. Una estrategia consiste en centrar su atención en las primeras personas que adoptan el cambio, así como en aquellas personas que son persuadidas antes y se convierten en agentes de cambio desde el principio, especialmente aquellas que ya son líderes de opinión. Comience por incluirlas en sus deliberaciones. Será un grupo pequeño al principio, pero cada miembro adicional impulsará el avance.

Alinee y movilice a otras personas alrededor de sus esfuerzos de cambio. Con su grupo esencial, busque aliados y el apoyo de personas influyentes para lograr apoyo político y credibilidad. Movilice la opinión de otras personas que están a favor del cambio tanto dentro como fuera de su grupo de trabajo conectando los beneficios del cambio con las necesidades expresadas por los clientes a los que presta servicios.

Inspire a otros a trabajar con miras a lograr la visión. Apele a una visión compartida y a los valores arraigados profundamente en la gente, como la equidad, la justicia, y la igualdad. Esta promoción le ayudará a construir cimientos comunes con otras personas que las llevará a reflexionar sobre la manera en la pueden conectar lo que es más significativo en sus vidas con los cambios que están siendo implementados o propuestos.

APRENDA Y COMPARTA EL CONOCIMIENTO

Comparta la experiencia para alentar una nueva manera de pensar

Un factor importante para apoyar un clima en el que la gente piense en nuevas maneras de encarar nuevos retos y aprender de la experiencia de otros consiste en apoyar sistemas y normas para que compartan y exploren regularmente lo que funcionó (o lo que no funcionó) bien y por qué. Contar con un proceso para intercambiar información, sintetizarla, y ponerla a disposición de la gente cuando la necesite promueve un entorno en el cual las personas pueden aprender unas de otras y encontrar nuevas maneras de mejorar su desempeño.

La gestión del conocimiento involucra el establecimiento de procesos y normas de trabajo que apoyen la generación de conocimientos (compartir y sintetizar información); recolectar, almacenar, y organizar la información para facilitar su acceso; y ayudar a la gente a aplicarla. Cree oportunidades para compartir el conocimiento y recompense a las personas que participan en este proceso.

Proporcione oportunidades para compartir información y experiencias

Comparta experiencias en foros públicos. Aliente a la gente que terminó un proyecto, viajó en una misión, realizó una visita de campo, o presentó o asistió a una conferencia a presentar lo que aprendió al resto de la organización.

Es una práctica común en los Estados Unidos realizar reuniones en el horario de almuerzo en la que se invita a la gente a traer y comer su almuerzo mientras escucha una presentación. (Debido a que la reunión se celebra en un ambiente informal, comer durante la misma no se considera como una falta de respeto.) De esta manera, la organización no tiene que interrumpir su horario de trabajo y la presentación se limita a una hora.

Las presentaciones durante el almuerzo brindan la oportunidad para que la gente aprenda del trabajo de sus colegas (retos y éxitos) y proporciona asimismo una ocasión para que desarrollen sus habilidades de oratoria. Estas presentaciones también permiten que aquellas personas que tienen poco contacto directo con los beneficiarios finales del trabajo que realizan puedan apreciar la conexión entre su trabajo y el bienestar de aquellas personas a las que la organización sirve.

Redacte y publique sus resultados. Cuando un programa o intervención se ha desarrollado durante un tiempo determinado, y particularmente cuando ha logrado resultados significativos, trabaje con un grupo pequeño para elaborar un folleto, memorando, libro, boletín informativo, o un artículo en una revista, currículo, guía, video, o montaje fotográfico, e inclusive una conferencia (virtual o tradicional). Crear un producto le obliga a filtrar las lecciones esenciales aprendidas de la experiencia en una forma que sea accesible para otros.

(cont. a la página siguiente)

Proporcione oportunidades para compartir información y experiencias *(cont.)*

Evalúe el avance logrado y comparta las lecciones aprendidas. El seguimiento de rutina y las evaluaciones periódicas focalizadas le permiten adquirir continuamente a partir de sus actividades mayores conocimientos. Asegúrese de examinar cuidadosamente los datos y la información obtenida del seguimiento de rutina, discuta los resultados de las evaluaciones, y aplique lo que aprendió para mejorar la habilidad de su organización en la prestación de servicios a sus clientes y comunidades.

Otra forma de compartir las lecciones aprendidas son las reuniones de "revisión después de la acción". Las revisiones después de la acción reúnen a todos los miembros de un equipo que han trabajado durante cierto período de tiempo para lograr un objetivo para discutir lo que funcionó bien (y lo que debería continuarse en otra iniciativa) y lo que no funcionó como se esperaba (y debería realizarse de una manera diferente la próxima vez). Para ser efectivo, este proceso requiere que los participantes sean honestos y que proporcionen retroalimentación constructiva, que estén abiertos a escuchar las perspectivas de otros, y que estén dispuestos a realizar cambios.

Para un ejercicio referente a la conducción de reuniones de revisión después de la acción, favor hacer referencia a "Aprender de la experiencia: La revisión después de la acción" en la caja de herramientas del manual.

Cómo apoyar el cambio con los sistemas gerenciales

"Ponga a un buen empleado a competir con un sistema malo y el sistema ganará la mayoría de las veces."

—GEARY RUMMLER

Alinee los sistemas gerenciales con los cambios

Los sistemas son procesos interdependientes que apoyan y facultan a una organización para ejecutar su trabajo y lograr los resultados deseados. Los sistemas gerenciales buenos apoyan la capacidad de una organización para administrar sus recursos eficientemente y proporcionar buena atención en el ámbito de la salud. Como indica el Modelo de resultados, los sistemas gerenciales que son eficientes y funcionales son esenciales para que una organización maneje el cambio y produzca efectivamente los resultados deseados.

Como un gerente que lidera, usted debe asegurarse que sus sistemas puedan apoyarlo tanto a usted como a su equipo y a la organización en general para encarar sus retos actuales. ¿Le proporcionan oportunamente la información crucial que usted necesita? ¿Le permiten responder de manera oportuna a las oportunidades y solicitudes? ¿Le ayudan a identificar las tendencias y problemas y le proporcionan señales de advertencia oportunas? ¿Pueden com-

pensar las inevitables brechas de conocimiento y experiencia cuando pierde algún miembro experimentado del personal?

Las personas que lideran el proceso de cambio deben asegurarse que los sistemas gerenciales de la organización sean apropiados y que estén funcionando bien –o que sean modificados, si fuese necesario– para que estén alineados y apoyen los cambios que estén siendo implementados por la organización. Los sistemas gerenciales que deben ser considerados son:

- planificación operativa
- gestión de recursos humanos
- aseguramiento de la calidad
- información gerencial (recolección de datos y uso de información)
- seguimiento y evaluación
- administración financiera
- generación de ingresos
- gestión de suministros.

El papel de los sistemas gerenciales para apoyar el cambio

Ya sea que esté liderando un equipo de nivel superior o a un nivel inferior al interior de un programa u organización, cuán bien funcionen los sistemas gerenciales de su organización afectará su habilidad para lograr resultados así como la sustentabilidad de su organización en su totalidad. Todos los sistemas deben estar alineados con el esfuerzo de cambio para que pueda lograr los resultados esperados.

Planificación operativa. Los planes operativos especifican las actividades y los proyectos que serán desarrollados en el corto plazo y establecen los objetivos medibles, el cronograma, los recursos necesarios, y las personas o grupos responsables de implementar las actividades.

Desarrollar planes operativos que reflejen y encaren los cambios que está realizando ayuda a su organización a alinear a la gente, las ideas, y los recursos para adoptar acciones efectivas. Al ejecutar los planes operativos anuales y semestrales usted puede mejorar significativamente su habilidad para lograr sus objetivos año tras año.

Gestión de recursos humanos. Es más probable que logre buenos resultados operativos si tiene los niveles de personal apropiados y (como mínimo) gente que desempeñe sus labores en conformidad con las normas de trabajo establecidas. Si usted no cuenta con el personal suficiente que esté desempeñándose a estos niveles, los demás sistemas gerenciales estarán comprometidos. Para mantener niveles de desempeño constantes, su sistema de gestión de recursos humanos necesitará apoyo para:

(cont. a la página siguiente)

El papel de los sistemas gerenciales para apoyar el cambio *(cont.)*

- planificar las necesidades de recursos humanos
- asignar el personal en respuesta a los requisitos laborales cambiantes
- crear un equipo de trabajo fuerte y motivado
- una cultura de aprendizaje compartido y trabajo en equipo.

Aseguramiento de la calidad. Asegurar la calidad de los servicios que presta su organización es esencial para mejorar la salud de la población a la que presta servicios. Un sistema de aseguramiento de la calidad proporciona a los gerentes y administradores información crucial con respecto a los actores más importantes: los clientes. Al establecer un sistema para evaluar y mejorar la calidad de los servicios y capacitar regularmente al personal para que utilice el sistema, usted estará apoyando el mejoramiento continuo del desempeño de su organización. También mejorará la satisfacción de sus clientes, lo que probablemente aumentará la demanda por sus servicios (un ingrediente clave de la sustentabilidad).

Información gerencial. Los buenos sistemas de información (incluyendo la recolección y análisis de datos y el uso de la información), en combinación con un seguimiento y evaluación efectivos, son esenciales para apoyar las funciones de exploración y enfoque de los gerentes que lideran. Se pueden emplear estos datos para inspirar a sus equipos cuando éstos muestren el avance logrado para alcanzar los objetivos organizacionales. El análisis de los datos y las causas por las que no se alcanzaron los objetivos pueden ayudarlo a realizar correcciones a medio término para poder lograr sus metas al finalizar un período de desempeño.

Seguimiento y evaluación. El seguimiento y la evaluación son cruciales no solamente para verificar si las actividades programadas fueron terminadas, sino también para analizar si el trabajo está dando como resultado el logro de los objetivos deseados. La evaluación le ayuda a determinar si usted "está haciendo las cosas correctas" para alinear al personal y lograr un impacto positivo y duradero sobre la salud, o si solamente está "haciendo las cosas bien". Institucionalizar las prácticas de evaluación a través de su organización es crucial para apoyar el cambio y el aprendizaje. Un sistema de seguimiento y evaluación que funciona bien también le permite compartir sus conocimientos referentes a las buenas prácticas y a mantener los programas y las mejoras institucionales.

Administración financiera. El sistema de administración financiera permite que la organización implemente controles apropiados, recolecte y analice información, y tome decisiones financieras sólidas basándose en los análisis. Una administración financiera sólida es esencial para lograr buenos niveles de rendimiento, incluyendo el cumplimiento de los compromisos con los donantes, ya sea que se trate de su gobierno o una fuente de financiamiento externa.

(cont. a la página siguiente)

El papel de los sistemas gerenciales para apoyar el cambio *(cont.)*

Los gerentes que están liderando esfuerzos de cambio deben estar familiarizados con el uso de información financiera para planificar, implementar y analizar las actividades y para tomar decisiones. En el entorno actual de la reforma de salud y la descentralización de la responsabilidad de los programas de salud a niveles inferiores dentro del sistema de salud, es más crítico que nunca que los gerentes estén capacitados para aplicar prácticas de administración financiera sólidas y que cuenten con un sistema fuerte de administración financiera que los apoye.

Generación de ingresos. Uno de los elementos de las finanzas organizacionales es la identificación y generación de nuevas fuentes de ingresos para apoyar los servicios y otros programas organizacionales. El liderazgo en estas áreas se centra en crear e implementar una estrategia de generación de ingresos de largo plazo que movilizará diversas fuentes de ingresos y asignará dichos recursos para cubrir las necesidades actuales y futuras de los programas y de la organización. Liderar un esfuerzo de cambio podría requerir que usted encuentre nuevas formas de generar ingresos para mantener o ampliar sus actividades o generar unas nuevas.

Gestión de suministros. Un sistema efectivo de gestión de suministros asegura que los medicamentos adecuados u otros insumos (equipos, recursos fungibles) estén disponibles en las cantidades correctas, que sean asignados al lugar requerido en el momento oportuno, y que sean empleados correctamente. La disponibilidad de medicamentos es crucial para lograr un buen desempeño organizacional en el ámbito de la salud al igual que lo es la disponibilidad de personal competente. Usted puede usar el ciclo de gestión de medicamentos e insumos como un enfoque sistemático para asegurase que todos los medicamentos para los servicios estén disponibles y sean empleados correctamente de acuerdo con una estrategia efectiva de tratamiento y con sujeción a un cronograma. Este ciclo cubre:

- la selección de medicamentos esenciales
- la adquisición de los medicamentos seleccionados
- la distribución de los medicamentos adquiridos
- el uso de los medicamentos distribuidos.

Para mayor información acerca de los sistemas gerenciales que aquí se analizan, favor de referirse a varios números de la *Actualidad Gerencial* que están disponibles en el CD-ROM del manual.

Para información complementaria sobre planificación operativa y gerencia de programas, favor de consultar el *Manual del administrador de planificación familiar* (Rizo y col. 1994). Para un manual amplio sobre la administración de suministros, favor de referirse a *La gestión del suministro de medicamentos* (MSH y OMS 2002).

Todos estos sistemas influyen sobre cuán efectiva será la organización en cuanto al logro de los resultados a medida que evoluciona y crece a lo largo del tiempo.

Evalúe y fortalezca la capacidad gerencial

Al analizar la capacidad gerencial en su organización, cuán bien funciona su sistema gerencial, y la elaboración de planes para mejorarla, son componentes importantes del liderazgo del cambio organizacional. Existen muchas herramientas y procesos disponibles para evaluar la capacidad administrativa. Una de las herramientas desarrollada y aplicada ampliamente por Management Sciences for Health es la Herramienta de administración y sustentabilidad organizacional (MOST). La Herramienta MOST lo guía a través de un proceso, de varios días, para evaluar la misión, los valores, las estrategias, la estructura, y los sistemas de su organización y le proporciona un marco referencial para elaborar un plan de acción, con el fin de realizar mejoras a través de toda la organización.

Usted puede utilizar la Herramienta MOST como parte de un proceso de cambio que le ayudará a alinear sus estrategias, estructuras, y sistemas con su visión de cambio. La Herramienta MOST y los lineamientos para su aplicación en formato completo se encuentran en el CD-ROM del manual.

Cómo expandir los cambios dentro y fuera de su organización

"Cualquier cosa que usted pueda hacer, o sueñe que puede hacer, comience a hacerla ahora. La iniciativa tiene genialidad, energía, y magia."

—JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Expandir es una forma de cambio que implica construir basándose en las experiencias exitosas al encarar retos y ampliar el alcance a un entorno más grande o a una población significativamente más numerosa. Para expandir una iniciativa, una nueva práctica, un servicio, o una política nacional, usted deberá trabajar con otras personas tanto dentro como fuera de su organización. En primer lugar debe contar con evidencias convincentes de que los resultados positivos obtenidos del enfoque aplicado en menor escala son lo suficientemente significativos para justificar su expansión. La expansión solamente puede producirse cuando los resultados son evidentes para los demás.

Construya sobre la experiencia exitosa para ampliarla a un área más grande

Existen varias iniciativas innovadoras en marcha para mejorar la salud pública. Muchas de ellas son experimentos que están siendo conducidos en áreas pequeñas y están dirigidos a grupos específicos que reciben atención especial y recursos adicionales durante un período de tiempo específico. Los críticos argumentan algunas veces que estas intervenciones a pequeña escala no constituyen modelos apropiados para expandir más allá de la fase experi-

mental, debido a que los niveles significativos de atención y recursos invertidos generosamente para financiar el proyecto piloto no pueden ser mantenidos una vez que el proyecto se expanda más allá de sus estrechos límites.

La novedad esperanzadora es que existen muchos ejemplos de pequeñas organizaciones o grupos de trabajo que han introducido innovaciones y estimulado cambios enormes en un entorno más amplio de salud y salud reproductiva, tanto dentro como fuera de las fronteras nacionales. Dichos ejemplos generalmente comienzan con un pequeño número de líderes comprometidos, que terminan realizando mejoras dramáticas y muchas veces permanentes en la salud de sus conciudadanos. En algunas partes del mundo, esos proyectos han sido extraordinariamente efectivos en la reducción de los índices de mortalidad materna e infantil, el aumento del uso de la planificación familiar, y la prevención y tratamiento de enfermedades infectocontagiosas devastadoras como la tuberculosis y el VIH/SIDA.

Por ejemplo, Fazle Hasan Abed, el fundador de BRAC –una ONG grande de Bangladesh– encaró el reto de probar una fórmula de rehidratación oral para salvar las vidas de niños que padecían de diarrea. Para fines de 1990, BRAC había capacitado a 12 millones de familias en la preparación de esta fórmula en sus hogares. Las mujeres de la comunidad que habían trabajado como capacitadoras crearon sus propias prácticas innovadoras para simplificar el proceso de preparación de la fórmula y ayudar a las madres a hacer mediciones más exactas.

APLIQUE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y GERENCIA

Para expandir el alcance de una política, programa o práctica más allá de su grupo u organización local, emplee las prácticas de liderazgo y gerencia, y asegúrese de incorporar a su plan los ocho factores clave del cambio exitoso (ver Tabla 17, Factores clave al liderar el cambio organizacional). Éstos lo apoyarán a medida que trate de llegar a audiencias más grandes y ajustar los sistemas gerenciales para respaldar la expansión.

Explore e identifique los factores que inhiben o respaldan el cambio

Usted deberá explorar el entorno en general y los factores que inhiben y apoyan el cambio. Esta exploración incluye tratar de entender quiénes son los nuevos actores y cuáles son sus necesidades y crear prioridades estratégicas que respondan a dichas necesidades. Tendrá que trabajar muy arduamente para alinear y movilizar recursos para el cambio. Se requiere de habilidades "políticas" para crear coaliciones más grandes que apoyen la expansión y necesitará saber con qué personas es crucial alinearse y cómo puede movilizarlas mejor para apoyar el cambio.

Sus prácticas gerenciales son también muy importantes para la expansión porque para ser exitoso usted debe crear un plan sólido, lograr que otros actores lo acepten, y asegurarse que los recursos necesarios hayan sido comprometidos para implementar dicho plan. Es posible que necesite reclutar a otras personas que sean especialmente buenas en la administración de proyectos de gran escala para que lideren el proceso de expansión.

Identifique los éxitos y comparta las lecciones con otros

¿Cuáles son las lecciones que podemos aprender con respecto a cómo expandir efectivamente nuestros éxitos? ¿Cómo podemos compartir lo que funciona bien con los demás de formas que permitan que ellos adapten y empleen las lecciones para producir resultados en su propio contexto? Los ejemplos en la página 180 ilustran algunas de las diversas iniciativas exitosas para cambiar la manera en la que trabajan los gerentes y administradores. Ellos empezaron desde abajo y adquirieron fuerza a través del liderazgo, la gerencia, y la colaboración sólida que los llevó a captar una participación y un compromiso más amplios a medida que un mayor número de personas logró ver los resultados positivos.

Expansión de las prácticas clínicas

Cuando encuentre, a través de la experiencia o la investigación, una práctica que hubiera encarado efectivamente el reto que usted debe afrontar, en primer lugar pruebe la práctica en su propio contexto organizacional. Una vez que haya establecido que la nueva práctica es efectiva en una prueba piloto y haya decidido expandirla al interior de su organización o de una región en particular o a nivel de todo el país, usted necesitará construir una amplia base de apoyo.

Para expandir esta nueva práctica, emplee todas las prácticas de liderazgo y gerencia, ponga atención a los factores clave del cambio exitoso, y trabaje estrechamente con una amplia gama de actores. Es importante ser persistente y paciente, ya que a menudo se requiere de un esfuerzo prolongado para lograr el cambio y expandir aunque sea las prácticas simples a través de una organización, región, o país.

Para un análisis detallado sobre cómo liderar cambios en procesos y prácticas de salud, favor de referirse a *Actualidad Gerencial*, "Liderar cambios en las prácticas para mejorar la salud" (MSH 2004), en el CD-ROM del manual.

TRABAJE CON MÚLTIPLES ACTORES PARA EXPANDIR LOS CAMBIOS

La coordinación es clave para expandirse

El reto de la expansión es particularmente relevante en la lucha contra el VIH/SIDA. La urgencia de encarar esta pandemia y lidiar con sus consecuencias requiere de acciones concertadas de gran escala. Convenios de financiamiento importantes y con múltiples donantes (como los que se usan para apoyar iniciativas cuyo objetivo es erradicar una enfermedad específica), estrategias de financiamiento sectoriales, y mecanismos como canastas de fondos generalmente exigen la creación de sociedades entre los sectores y grupos de actores, con el fin de utilizar los fondos para expandir efectivamente los programas nacionales.

La coordinación entre los sectores es absolutamente necesaria para encarar la mayor parte de las crisis de salud pública. Cuando muchas organizaciones operan en la misma área, deben coordinar sus actividades para cubrir las necesidades de las poblaciones a las que prestan servicios. Ya sea que se trate del VIH/SIDA, la educación de mujeres y niñas, la planificación familiar, o la eliminación de prácticas dañinas, la coordinación requiere de planificación con los actores clave. Los esfuerzos de coordinación generalmente iluminan los deseos y sueños comunes, así como las agendas potencialmente conflictivas.

Cómo expandir los cambios en la forma de trabajar de los gerentes de servicios de salud: Ejemplos de países seleccionados

Se está expandiendo una diversidad de enfoques que modifican la forma en la que trabajan los gerentes de servicios de salud locales. Algunos se concentran en las habilidades de liderazgo en tanto que otros implementan la toma de decisiones a nivel del distrito. Estos enfoques requieren que los gerentes y sus equipos trabajen de manera intensiva solamente en algunos retos organizacionales reales (de uno a tres) durante varios meses como parte de su trabajo diario regular. Estos enfoques también alientan a los gerentes a confiar principalmente en los recursos locales para lograr resultados, pero la expansión depende a menudo de cierto apoyo del nivel central para el suministro de materiales, directrices, o facilitación.

Nicaragua. El Programa de desarrollo del liderazgo de Nicaragua ha mejorado efectivamente la moral del personal y el clima de trabajo y también ha ayudado a los gerentes de servicios de salud a nivel municipal a desarrollar sus competencias clave de liderazgo. El programa ha crecido rápidamente desde su creación el año 2001 en 12 municipalidades rurales en el norte de Nicaragua con la participación de 36 gerentes de distrito. Alcanzó a miles de gerentes que supervisan 70% de los establecimientos que ofrecen servicios de atención primaria y ha cubierto la mayor parte de las municipalidades del país. En un diálogo de liderazgo inicial a nivel del Ministerio de Salud, el Ministerio identificó sus retos y requirió de competencias de liderazgo. Un programa piloto propició el arranque sólido del programa.

Una colaboración estrecha entre los niveles central, regional, y de distrito del Ministerio de Salud constituyó la clave para expandir el programa. Una amplia red de promotores del Ministerio de todos los niveles recibió capacitación, materiales de distribución, y un manual del facilitador. En la actualidad un promotor del programa en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud promueve su difusión a través de programas de educación continua que ofrecen periódicamente tanto el Ministerio como las municipalidades.

(cont. a la página siguiente)

Cómo expandir los cambios en la forma de trabajar de los gerentes de servicios de salud: Ejemplos de países seleccionados *(cont.)*

Egipto. Cuando el Programa piloto de desarrollo del liderazgo de la Gobernación de Aswan culminó en junio de 2003, los 10 equipos participantes estaban tan entusiasmados con los resultados que continuaron implementando el programa con sus propios recursos y trabajaron con facilitadores locales. A principios del año 2005, el programa había logrado cubrir más de 78 unidades rurales de salud en cinco distritos de la Gobernación de Aswan. Al mismo tiempo, se están estructurando los trabajos preliminares para expandir el programa a nivel nacional. Los materiales para el programa se están estandarizando, se está reclutando y capacitando a los nuevos facilitadotes, y se está desarrollando un proceso gerencial para lograr la sustentabilidad con el objeto de proporcionar apoyo continuo a este programa. Otros distritos al interior de Egipto se están beneficiando de este proceso de trabajo en equipo y están utilizando el Modelo del reto para lograr resultados.

Guinea. Después de participar en un Programa de desarrollo del liderazgo, siete directores regionales de salud, que formalmente trabajaron relativamente aislados, unieron esfuerzos con un grupo de directores y asesores del nivel central para convertirse en un equipo fuerte, a pesar de que trabajaban a cierta distancia unos de otros. Ellos realizan interconsultas regularmente y se ayudan entre sí para encarar retos que van desde el trato con empleados difíciles hasta lidiar con actos de fraude o malgasto de recursos. El grupo ha creado una cultura de "cuestionarse a sí mismos en primera instancia" y a ser más sistemáticos al lidiar con crisis y nuevos retos empleando prácticas de liderazgo, A medida que utilizan más trabajo en equipo y delegan más, en sus regiones, el personal ha adquirido mayor confianza y ha desarrollado sus habilidades. Los directores regionales y centrales también están conduciendo el Programa de desarrollo del liderazgo en distritos y hospitales de distrito en éstas y otras regiones.

Indonesia. A medida que el Ministerio de Salud de Indonesia descentralizaba rápidamente la autoridad al nivel del distrito, también trabajaba para mejorar el rendimiento de los servicios de salud. El nivel central desarrolló un marco de referencia para definir las funciones esenciales de salud pública y los estándares mínimos de servicio. A nivel del distrito, los gerentes evaluaron el rendimiento de las funciones esenciales de salud pública del distrito en comparación con los estándares y emplearon un plan para mejorar el rendimiento y un proceso de financiamiento llamado PROSPEK para identificar los servicios esenciales que requerían fortalecimiento con mayor urgencia. Diseñaron e implementaron intervenciones costo-efectivas relacionadas con estos servicios para mejorar rápidamente el rendimiento de la prestación de servicios.

(cont. a la página siguiente)

Cómo expandir los cambios en la forma de trabajar de los gerentes de servicios de salud: Ejemplos de países seleccionados *(cont.)*

Por más de dos años, el mandato nacional para los servicios esenciales y los estándares mínimos de servicio, un equipo comprometido de facilitadores nacionales y provinciales, y lineamientos procesales claros y probados hicieron posible que 18 distritos en cinco provincias pudieran ejecutar el proceso de evaluación y planificación. El Ministerio de Salud ha publicado y distribuido el programa para el proceso de evaluación y planificación de todas las oficinas de salud a nivel provincial y del distrito/municipio. Las facultades de salud pública están empleando la metodología para capacitar a los gerentes de servicios de salud y los donantes están financiando el uso de este proceso en las provincias y distritos a los que ayudan.

DEFINA LOS PAPELES Y LAS REGLAS DE COLABORACIÓN

Establezca interdependencias entre los socios

Cuando coordine con otros actores, un grupo compuesto por representantes de cada organización debe desarrollar una visión compartida, encontrar elementos comunes, y establecer un lenguaje común. Al hacer esto, las intricadas interdependencias entre los diversos socios se tornan visibles. Liderar un proceso de esta naturaleza requiere el tipo de habilidades que hemos discutido a lo largo del presente libro. Si se hace bien, cada uno de los grupos de actores entenderá cómo puede contribuir con sus fortalezas particulares, así como su experiencia, pericia, y posición para apoyar una expansión exitosa. Si se hace de una manera deficiente, esto creará cinismo, desperdiciará recursos, y comprometerá el recurso más preciado que tenemos: la energía de la gente y su compromiso con una causa común.

Debido a que la cultura profesional y organizacional de los diversos grupos de actores variará, es importante entender claramente cómo trabajar con otros actores para que en forma conjunta puedan apreciar los grandes beneficios de sus intereses, experiencias, y capacidades colectivas. Para vincularse efectivamente con otros actores, usted deberá saber:

- cómo se tomarán las decisiones (¿Será el líder quien tome la decisión final? ¿Se realizará una votación? ¿Buscará usted consenso?);
- cuál será el criterio para aceptar o rechazar planes, o modificar los mismos cuando las circunstancias cambien (¿Está usted tomando en cuenta el tiempo, el costo, el alcance, o el impacto?);
- quien debe aceptar qué clases de decisiones (¿Los grupos consultivos deberán acordar únicamente estrategias globales y no los detalles de la implementación?).

Sea claro con respecto a las expectativas y la responsabilidad

Decidir en forma conjunta con respecto al proceso y la estructura de colaboración establecerá cimientos fuertes para el futuro. Los conflictos frecuentemente se originan en las expectativas que no fueron compatibilizadas con respecto a cómo trabajará la gente de manera conjunta, qué procesos y resultados son aceptables (y cuáles no lo son), y cómo se manejará el reconocimiento y la responsabilidad. Establecer lineamientos esenciales es importante porque éstos identifican las responsabilidades de las personas para aprobar, implementar, y evaluar las actividades.

Al aceptar las reglas, la gente sabrá que debe asumir responsabilidades y cuáles serán las consecuencias si no cumple con las mismas.

A la postre, el cambio es siempre un proceso que incluye alinear y movilizar actores. En la mayoría de las situaciones, otras personas tienen compromisos, creencias, y expectativas que difieren de las suyas. Si realmente vamos a liderar el cambio de manera exitosa, debemos tratar constantemente de comprender los puntos de vista de los demás y crear visiones compartidas para desarrollar nuevas realidades.

Cómo liderar la iniciativa de expansión

La coordinación es un mecanismo importante para manejar los cambios a gran escala o para expandir los pequeños éxitos más allá del proyecto piloto de un grupo. La coordinación involucra más que la celebración de reuniones periódicas. Para convertir un esfuerzo de coordinación en una verdadera asociación es necesario que usted la moldee activamente. Las siguientes acciones le ayudarán a liderar un grupo diverso de socios a medida que éstos se preparan para expandir una práctica o servicio en una escala regional o nacional en colaboración unos con otros.

Desarrolle un punto de vista común

- La alineación es clave. Desarrolle un punto de vista común del reto central que la asociación debe encarar.
- La coherencia trae consigo el enfoque. Lleguen a un acuerdo en cuanto al objetivo central de la iniciativa o del programa. Asegúrese que todos estén de acuerdo en "cómo se ve el éxito".

Reconozca las oportunidades y restricciones y planifique cómo encararlas

- Reconozca que cada grupo contribuye de forma específica para encarar un reto común y lograr la meta de la asociación. Defina papeles claros que estén alineados con las fortalezas de cada uno de los socios.

(cont. a la página siguiente)

Cómo liderar la iniciativa de expansión *(cont.)*

- Reconozca que los grupos individuales no pueden hacer todo inclusive en zonas geográficas limitadas. Defina quien hará qué y dónde para poder aprovechar las fortalezas de cada uno de los socios así como su presencia geográfica y busque elementos complementarios al interior y a lo largo y ancho de las regiones.
- Esté conciente de que la acción coordinada genera trabajo y nuevas obligaciones que podrían requerir recursos adicionales que no fueron programados en los planes anuales y que constituyen retos particulares para la capacidad humana. Incluya planes para definir cómo se movilizarán y asignarán los recursos adicionales.
- Sepa que cuando diversos grupos trabajan juntos, los conflictos son inevitables. Discuta desde el principio cómo encarará los obstáculos que impiden una buena coordinación (como puede ser la competencia, diferencias técnicas y de estilo, las necesidades y el uso de recursos) y llegue a un acuerdo para aprovechar todo el potencial que la diversidad ofrece.

Ayude a los socios a crecer y desarrollarse

- El alcance de la tarea colectiva probablemente requiera que los socios individuales vayan más allá de sus papeles tradicionales y sus zonas geográficas. Por lo tanto, ayúdelos a asumir sus nuevas responsabilidades.
- Trabajar en asociación impone nuevas exigencias a los gerentes y líderes. Ayúdelos a analizar sus papeles de liderazgo y gerencia dentro del contexto del esfuerzo de expansión y determine qué capacidades deben fortalecer para desempeñar sus papeles exitosamente.

Para una guía adicional sobre el trabajo con los diversos actores y cómo captar el compromiso de los mismos, favor de referirse a “Cómo analizar los intereses y preocupaciones de los actores clave” y “Cómo movilizar a los actores clave para que comprometan recursos” en la caja de herramientas del manual. Para discusiones posteriores sobre la coordinación con los actores, favor de ver el número de la publicación *Actualidad Gerencial* titulado “Coordinar programas de salud complejos” (MSH 2003) en el CD-ROM del manual.

Para un manual amplio referente a la expansión de programas de VIH/SIDA, favor de consultar *Scaling Up HIV/AIDS Programs: A Manual for Multisectoral Planning* (Helfenbein y Severo 2004).

Cómo convertir las visiones en realidad

"Si uno avanza confiadamente en pos de sus sueños y trata de vivir la vida que se ha imaginado, logrará un éxito inesperado en circunstancias comunes."

—HENRY DAVID THOREAU

Este capítulo ha aclarado el papel crucial que los gerentes deben asumir al liderar el cambio. Como un gerente que lidera, su compromiso inspirará el compromiso de los demás. Sea claro con respecto a lo que desea crear, y alinee y movilice a otras personas alrededor de una visión compartida. Usted puede hacer estos cambios, aún cuando le parezcan abrumadores en ciertos momentos.

El cambio toma tiempo. Usted estará haciendo cambios incrementales a lo largo del camino y es posible que el día menos pensado un actor clave, que no estaba totalmente comprometido, se alinee con usted, o que un nuevo grupo adopte el cambio. Si usted está trabajando con integridad y es consistente en su enfoque y claro en cuanto a sus valores, logrará un avance constante hacia la consecución de su visión.

Usted sabrá que ha logrado el éxito cuando vea:

- gente que se siente en libertad de cuestionar e innovar;
- relaciones entre los supervisores y el personal que inspiran y motivan;
- iniciativas que promueven el aprendizaje continuo y la búsqueda de las mejores prácticas;
- un clima en el que la gente es reconocida y asume responsabilidad;
- programas que son apoyados por la comunidad y los clientes.

Inspire y sirva como ejemplo del cambio

Mahatma Gandhi dijo, "Debemos ser el cambio que deseamos ver en el mundo." Cuando asume este reto, usted se permite pensar y actuar de nuevas maneras y a su vez, da la oportunidad a otros para que hagan lo mismo. Enfrente sus temores y sus retos. Asegúrese de solicitar y conseguir apoyo de otras personas, y sepa que puede alcanzar su visión únicamente a través del trabajo conjunto con los demás– nunca solamente a través de su trabajo individual.

Mejorar la salud de la población más marginada del mundo constituye un reto muy grande. Al asumir la responsabilidad de liderar a sus equipos y organizaciones para encarar este reto y convertir en realidad sus sueños de un mejor futuro, usted *está* cambiando el mundo.

Usted está siguiendo los pasos de otras personas que están comprometidas con la salud de todos. A medida que avance y progrese, usted abre nuevas sendas– creando oportunidades para que otros lideren también. Debemos expandir continuamente este cuerpo de líderes para crear un mundo en el que toda la gente tenga acceso a la atención de alta calidad. Compartimos este reto con usted y esperamos que este manual lo apoye tanto a usted como a sus equipos a encarar sus retos y a lograr mejoras duraderas en la salud de la población.

Preguntas a ser consideradas referentes a . . .

Cómo liderar el cambio para mejorar la salud

Cómo ejercer influencia y liderar el cambio

- ¿Cuáles son los retos más importantes de su organización en su esfuerzo por mejorar la salud de las personas a las que sirve?
- ¿Qué es lo que necesita cambiar primero?
- ¿Cuál será su mayor obstáculo al liderar este cambio dentro de su organización?
- ¿Quién puede trabajar con usted para lograr que este cambio suceda?

Cómo alentar un clima idóneo para el cambio

- Con relación al cambio que está considerando, pregúntese a sí mismo y al personal a su cargo:
  - ¿Cómo podría este cambio beneficiar a su equipo o a su organización?
  - ¿Qué puedo/podemos aprender de este cambio?
  - ¿Qué nuevas oportunidades brindará este cambio?
- ¿Qué cualidades necesita desarrollar tanto en sí mismo como en el personal a su cargo para alentar un entorno de flexibilidad y cambio?
- ¿Qué puede hacer usted para alentar a la gente a sostener conversaciones significativas con respecto a las necesidades de su organización?
- ¿Qué hace usted para promover el aprendizaje a nivel de los miembros de su equipo?

Cómo apoyar el cambio con sistemas gerenciales

- ¿Cómo se institucionalizará el cambio que está promoviendo en los sistemas de la organización?
- ¿Qué es lo que está haciendo para asegurar que los sistemas y prácticas gerenciales que ha desarrollado y apoyado sean duraderos si usted abandona la organización inesperadamente?

Cómo expandir los cambios

- ¿Qué procesos, sistemas, o prácticas deben ser adecuados para expandir el cambio al interior de su organización?
- ¿Los beneficios o mejoras potenciales de la salud valen la pena en términos del costo de los recursos que se requieren para realizar el cambio (gente, tiempo, energía, dinero, suministros)?
- ¿Quiénes son los actores clave con los que usted tiene que alinearse para implementar y expandir los cambios propuestos?
- ¿Cuáles son los intereses de los actores clave y como obtendrá su compromiso?

Caja de herramientas

Recursos para apoyar a los gerentes que lideran

Esta caja de herramientas proporciona a los gerentes y facilitadores ejercicios y herramientas para mejorar sus habilidades para liderar y manejar equipos, así como para fortalecer el desempeño a nivel individual y del equipo, con el fin de producir resultados. Cada recurso proporciona lineamientos, paso por paso, destinados a facilitar los trabajos tanto de grupos grandes como pequeños, y practicar las habilidades de liderazgo y gerencia.

Los recursos de la caja de herramientas están organizados en el orden en el que se hace referencia a los mismos en los diferentes capítulos del manual. También se hace referencia a varios de estos recursos en otros capítulos ya que son recursos esenciales para ayudar a los gerentes a liderar y manejar sus equipos –en cualquier nivel y dentro de cualquier contexto. Para buscar recursos por tema, favor de ir al índice que se encuentra al final del manual.

Índice

Comprender las prácticas de liderazgo y gerencia	190
Cómo usar el Modelo del reto	193
Cómo crear una visión personal	196
Cómo crear una visión compartida	199
Cómo crear una visión compartida en una imagen	201
Cómo reconocer su círculo de influencia	203
Cómo desarrollar resultados medibles	205
Cómo analizar los intereses y preocupaciones de los actores clave	209
Cómo diagnosticar las causas fundamentales: Las técnicas de Espina de pescado y los Cinco por qués	212
Cómo distinguir los retos de los problemas	218
Cómo establecer prioridades utilizando la Matriz de prioridades	219
Cómo movilizar a los actores clave para que comprometan recursos	222
Cómo desarrollar un plan de acción para lograr resultados	224
Poner primero lo primero: La Matriz de lo importante y lo urgente	228
Cómo coachear a su equipo a través de las fallas	232
Cómo crear un clima de esperanza y posibilidad	234
El arte de escuchar	236
Cómo equilibrar la promoción y defensa con la indagación: Cómo cambiar el patrón de la conversación	238
Cómo explorar el pensamiento de unos y otros: La Escalera de las inferencias	241
Reflexiones referentes a la comunicación: El método ORID	243
Cómo proporcionar retroalimentación útil	247
Cómo hacer solicitudes efectivas y reducir las quejas	250
Cómo inspirar desarrollando confianza en el trabajo	253
Cómo captar el compromiso, no sólo el cumplimiento	255
Cómo proporcionar coaching para apoyar a otros	257
Cómo mejorar las habilidades de coaching: La lista de verificación OALFA	261
Cómo diagnosticar problemas de desempeño	262
Comprender los papeles en el trabajo de equipo	264
Cómo planificar la sucesión del liderazgo	266
Cómo evitar errores comunes al reclutar nuevos líderes	270
Cómo prepararse para una negociación exitosa	272
Cómo seleccionar una estrategia para lograr un acuerdo negociado	274
Cómo negociar para lograr los resultados deseados	275
Cómo renegociar los papeles entre los niveles del sistema de salud	276
Cómo hacer solicitudes para mejorar la coordinación	279
Comprender el proceso de liderar el cambio	282
Cómo aplicar los factores de éxito para liderar el cambio	283
Aprender de la experiencia: La revisión después de la acción	285

EJERCICIO Comprender las prácticas de liderazgo y gerencia

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar las prácticas clave de liderazgo y gerencia y conecta la propia experiencia de los participantes con las prácticas del Marco conceptual de liderazgo y gerencia. Puede ser utilizado como un ejercicio de introducción con un grupo grande o con un equipo pequeño, y servir como un trampolín para las actividades de liderazgo y gerencia más focalizadas.

RECURSOS NECESARIOS

- ❏ rotafolios y marcadores
- ❏ tarjetas de cuatro por seis pulgadas o notas autoadhesivas
- ❏ copia magnificada del Marco conceptual de liderazgo y gerencia para ser exhibida en la pared, o una copia del marco conceptual en dos páginas de rotafolios unidas con cinta adhesiva
- ❏ copias del material de distribución: el Marco conceptual de liderazgo y gerencia

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias del Marco conceptual de liderazgo y gerencia (material de distribución) para todos los participantes.
- Prepare nueve páginas de rotafolios con cada una de las prácticas anotada en la parte superior de cada página (explorar, enfocar, etc.), y una página con el encabezado “Otros”.
- Coloque las páginas del rotafolios alrededor del salón y cubra los títulos.
- Distribuya las mesas en el salón de manera que haya entre cuatro y seis participantes en cada mesa.

Paso 1. Introduzca la definición de liderar

- Pregunte a los participantes en qué piensan cuando escuchan la palabra “líder”.
- Anote algunas de las respuestas en el rotafolios y reflexione con respecto a dichas respuestas.
- Si todas las respuestas están relacionadas con personas famosas y carismáticas, explique que ese no es el tipo de liderazgo sobre el cual se discutirá, sino que liderar es una actividad o práctica que cualquier persona –en cualquier nivel– puede implementar.
- Anote la definición de liderar en un rotafolios: “Liderar es facultar a otros para que encaren retos y logren resultados en condiciones complejas.”

Paso 2. Reflexione con respecto a las prácticas de los gerentes que lideran

- Solicite a los participantes que piensen en una persona que conozcan personalmente que lidera y administra bien.
- Utilice la definición de liderar –“facultar a otros para que encaren retos y logren resultados en condiciones complejas”– con el objeto de guiar su pensamiento.
- Solicíteles que piensen en lo que realmente hace esa persona (identifique las prácticas).
- Haga que trabajen individualmente y que anoten en una hoja de papel todas las prácticas en las que puedan pensar, y que traten de ser lo más específicos posible.

Paso 3. Llegue a un acuerdo con respecto a las prácticas clave

- En grupos pequeños, solicite a los participantes de cada mesa que revisen las prácticas anotadas por cada persona.
- Pídales que elaboren una lista de las prácticas clave con las que todos los miembros del grupo estén de acuerdo y que son características de los gerentes que lideran bien.
- Solicíteles que anoten cada práctica en una tarjeta de cuatro por seis pulgadas o en las notas autoadhesivas.

Paso 4. Coteje las prácticas identificadas por los participantes con el Marco conceptual

- Descubra los encabezados de los nueve rotafolios expuestos en las paredes alrededor del salón.
- Explique lo que cada uno de ellos significa; proporcione y solicite ejemplos.
- Solicite a los participantes que peguen con cinta adhesiva sus tarjetas en el rotafolios que mejor describa cada una de las prácticas que ellos identificaron. (Utilice el rotafolios con el encabezado "Otros" para las prácticas que aparentemente no correspondan a ninguno de los ocho encabezados.)
- Después de haber colocado todas las tarjetas, en la sesión plenaria, solicite que algunos voluntarios lean las tarjetas expuestas en cada rotafolios.

Paso 5. Presente el Marco conceptual de liderazgo y gerencia y reflexione con respecto a las prácticas

- En la sesión plenaria, distribuya copias del Marco conceptual de liderazgo y gerencia a cada participante.
- Elabore con respecto a las similitudes o diferencias con las prácticas que identificaron.
- Explique que el marco conceptual y este conjunto de prácticas comunes fueron el resultado de una investigación realizada en conjunción con varios gerentes cuyo desempeño era muy bueno. Dicha investigación es similar a la indagación y discusión que los participantes acaban de realizar.

Paso 6. (Opcional) Cuente las prácticas fuertes y débiles mencionadas por los participantes

- Solicite a los participantes que reflexionen individualmente con respecto a una práctica del marco conceptual que sea la más fuerte que tienen y una que sea la más débil.
- Para cada práctica del marco conceptual, cuente el número de participantes que la nombró como su práctica más fuerte. Haga lo mismo para la práctica más débil.
- Marque la práctica que fue identificada con mayor frecuencia como una fortaleza y la que fue identificada con mayor frecuencia como una debilidad (Este análisis podría indicar tendencias en la organización.)

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Discuta con el grupo por qué estas ocho prácticas son necesarias para efectivamente producir resultados al interior de una organización. Este marco conceptual les ayudará a evaluar qué es lo que necesitan mejorar para liderar y administrar mejor y les proporcionará una guía para sus actividades futuras.
- Si la intención de la sesión era presentar el liderazgo y la gerencia, el Paso 6 podría proporcionar un enfoque para las sesiones subsiguientes.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Marco conceptual de liderazgo y gerencia

Prácticas que permiten a los grupos de trabajo y organizaciones encarar los retos y lograr resultados

Liderazgo



explorar

- identifique las necesidades y prioridades de los clientes y los actores clave
- reconozca los riesgos, tendencias, y oportunidades que afectan a la organización
- busque las mejores prácticas
- identifique las capacidades y restricciones del personal
- conózcase a si mismo, al personal a su cargo, y a su organización –valores, fortalezas, y debilidades

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
Los gerentes tienen conocimientos actualizados, válidos sobre sus clientes, la organización, y su contexto; ellos saben de qué manera su conducta afecta a otros



enfocar

- articule la misión y la estrategia de la organización
- identifique los retos críticos
- vincule las metas con la estrategia organizacional general
- determine las prioridades clave para la acción
- cree una imagen común de los resultados deseados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
El trabajo de la organización está dirigido por una misión, una estrategia y prioridades bien definida



alinear/ movilizar

- garantice la congruencia de los valores, la misión, la estrategia, la estructura, los sistemas, y las acciones diarias
- facilite el trabajo de equipo
- unifique a los actores clave claves alrededor de una visión inspiradora
- vincule las metas con recompensas y reconocimientos
- convoque a los actores clave para que comprometan recursos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
Los actores clave tanto internos como externos comprenden y apoyan las metas de la organización y han movilizado los recursos para alcanzar esas metas



inspirar

- logre que sus acciones se adecuen a las palabras
- demuestre honestidad en las interacciones
- demuestre confianza en el personal, reconozca los aportes de otros
- proporcione al personal retos, retroalimentación, y apoyo
- sea un modelo de creatividad, innovación, y aprendizaje

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
La organización refleja un clima de aprendizaje continuo y el personal demuestra su compromiso, aún cuando ocurren contratiempos

Gerencia



planificar

- fije metas organizacionales y objetivos de desempeño de corto plazo
- desarrolle planes anuales y para múltiples años
- asigne los recursos adecuados (dinero, personas, y materiales)
- anticipe y reduzca los riesgos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
La organización tiene resultados definidos, recursos asignados, y un plan operativo



organizar

- garantice una estructura que prevea la responsabilidad y delinee la autoridad
- asegúrese de que los sistemas para la gestión de recursos humanos, finanzas, logística, aseguramiento de la calidad, operaciones, información, y mercadeo respalden el plan de manera efectiva
- fortalezca los procesos de trabajo para implementar el plan
- alinee las capacidad del personal con las actividades planificadas

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
La organización cuenta con estructuras, sistemas, y procesos funcionales para implementar operaciones eficientes; el personal está organizado y está familiarizado con las responsabilidades y las expectativas de su trabajo



implementar

- integre sistemas y coordine el flujo del trabajo
- equilibre las demandas que compiten unas con otras
- utilice datos para la toma de decisiones de manera rutinaria
- coordine actividades con otros programas y sectores
- ajuste los planes y recursos a medida que las circunstancias cambian

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
Las actividades son ejecutadas de manera efectiva y responsable



hacer un seguimiento y evaluación

- haga un seguimiento y refleje el avance logrado en contraposición con los planes
- proporcione retroalimentación
- identifique los cambios necesarios
- mejore los procesos, procedimientos, y herramientas de trabajo

RESULTADOS ORGANIZACIONALES
La organización actualiza continuamente la información referente a la situación actual de los logros y los resultados y aplica en forma continua el aprendizaje y los conocimientos adquiridos

EJERCICIO "Comprender las prácticas de liderazgo y gerencia"

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud* Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo usar el Modelo del reto

PROPÓSITO

Este ejercicio está diseñado para familiarizar al grupo con el proceso de aplicación del Modelo del reto. Para implementar el Modelo del reto en su totalidad, siga los lineamientos del capítulo 2 de este manual.

El Modelo del reto proporciona un enfoque sistemático para lograr resultados en el que los grupos identifican y encaran un reto a la vez. El modelo lo lleva a través del proceso de asumir un compromiso con una visión compartida que contribuya a lograr la misión de su organización, definir y hacer suyo un reto, priorizar las acciones para su implementación, y trabajar juntos para lograr resultados.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ copias del material de distribución: El Modelo del reto

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias del Modelo del reto (material de distribución).
- Revise los pasos y decida qué otros materiales de distribución necesitará de otras secciones de la caja de herramientas para presentar y revisar el proceso del Modelo del reto con su equipo.

Paso 1. Revise la misión y las prioridades estratégicas de su organización

- Con su equipo, desarrolle una comprensión común de la misión y las prioridades estratégicas de su organización. Esta comprensión le ayudará a dar forma a su visión y a asegurarse de que contribuya a las prioridades organizacionales más importantes.

Paso 2. Cree una visión compartida

- Trabaje con su equipo para crear una visión compartida del futuro que contribuya a lograr la misión y las prioridades de la organización. Esta visión compartida inspirará al equipo para encarar cada nuevo reto.

Paso 3. Llegue a un acuerdo con respecto a un resultado medible

- Seleccione un aspecto de su visión compartida y cree un resultado medible que todos deseen lograr. Este resultado medible es lo que impulsará su trabajo. Debido a que se puede medir, le permite realizar un seguimiento y evaluar el avance hacia la consecución del mismo.

  Note que *finalizar* el resultado es un proceso iterativo. A medida que aprende más sobre la situación actual y los obstáculos que debe salvar, es posible que tenga que reajustar el resultado planteado de manera que éste sea más apropiado y realista.

Paso 4. Evalúe la situación actual

- Explore su entorno tanto interno como externo para desarrollar una línea de base de las realidades o condiciones que describen la situación actual en relación con el resultado deseado.

Paso 5. Identifique los obstáculos y las causas fundamentales

- Elabore una lista de los obstáculos que usted y su equipo tendrán que salvar para lograr el resultado deseado. Utilice las herramientas de análisis de causas fundamentales para analizar las causas subyacentes de estos obstáculos con el objeto de asegurarse que esté encarando las causas y no solamente los síntomas.

Paso 6. Defina su reto clave y seleccione las acciones prioritarias

- Indique lo que usted planea lograr a la luz de las causas fundamentales de los obstáculos que ha identificado. (Es útil iniciar la declaración de su reto con la pregunta "¿Cómo . . . ?") Luego seleccione las acciones prioritarias que implementará para encarar las causas fundamentales.

Paso 7. Desarrolle un plan de acción

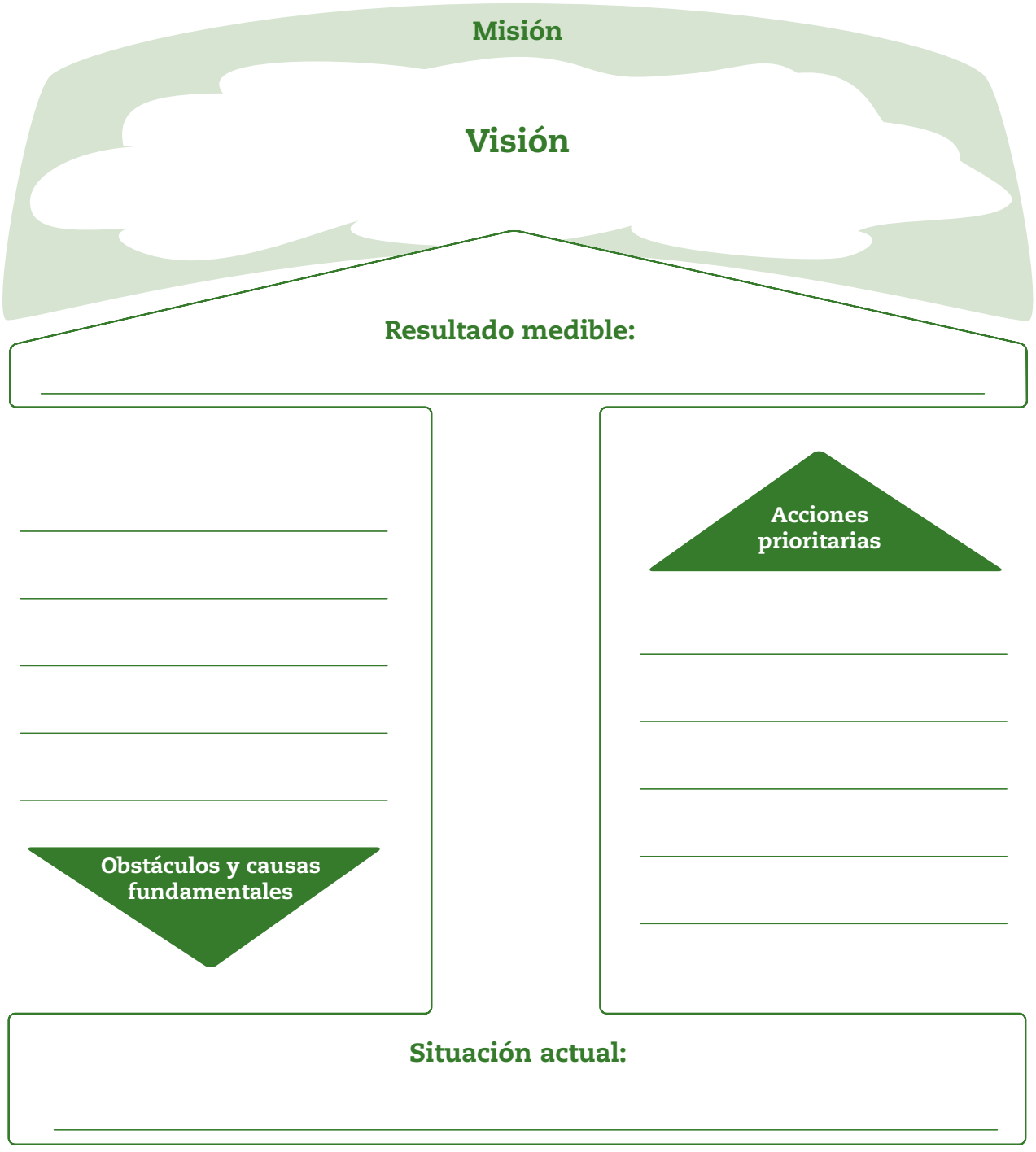
- Desarrolle un plan de acción que estime los recursos humanos, materiales, y financieros necesarios y el cronograma para implementar dichas acciones.

Paso 8. Implemente su plan y realice un seguimiento y evaluación del avance logrado

- Apoye a su equipo en la implementación del plan y realice un seguimiento y evaluación del avance logrado hacia la consecución del resultado deseado.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN El Modelo del reto



EJERCICIO "Cómo usar el Modelo del reto"

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo crear una visión personal

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ copias del material de distribución: El Modelo del reto

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a familiarizar al grupo con el proceso de crear una visión. Puede ser utilizado como un ejercicio de calentamiento para crear una visión compartida para un equipo en particular o para toda una organización. Se basa en las preguntas de Senge referentes a su propia visión personal en la página 204 de Senge y col. 1994.

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias del Modelo del reto para todos los participantes.

Paso 1. Presente y discuta la visión

- En la sesión plenaria, pregunte: "¿Qué es una visión?" Anote algunas respuestas.
- Explique lo que es una visión: "Una visión es una imagen de esperanza, algo que usted realmente desea crear."
- Después de discutir el uso de las visiones en general, realice un ejercicio introductorio, "¿Qué significa un nombre?"
- Diga: "Muchos nombres provienen de nuestros padres o de la visión que tiene nuestra familia de nuestro futuro."
- Plantee las siguientes preguntas y haga que los participantes compartan sus respuestas con otras personas:
  - ¿Cuál es el significado de su nombre?
  - ¿De dónde proviene?
  - ¿Qué es lo que sus padres vislumbraban para su vida?
- Discuta algunos ejemplos de visiones que se encontraron en nuestros nombres.

Paso 2. Cree una visión personal

- Solicite a los participantes que piensen en lo que desean para sus propias vidas. Pídales que dejen los papeles sobre la mesa y si desean que cierren sus ojos.
- En voz baja, haga las siguientes cuatro preguntas, dándoles bastante tiempo entre una y otra para que imaginen lo que están creando.
  - Piense en su vida personal. ¿Cuál es el estado de salud o la condición física que usted desea tener? Imagínese a sí mismo y a su cuerpo exactamente como usted desea que fuese. ¿Qué actividades y pasatiempos desearía usted realizar? Imagínese haciendo esas actividades.

  (Haga una pausa para permitir que las personas piensen.)

- Piense en su familia y en sus relaciones. Imagínense a sí mismo y a los demás haciendo diferentes cosas y siendo exactamente como usted desea ser y como desea que ellos sean. Vislumbre una imagen de sí mismo y de ellos juntos en este estado de felicidad.

(Haga una pausa para permitir que las personas piensen.)

- Piense en su trabajo. Imagínese dónde le gustaría estar trabajando. ¿Con quien está trabajando? ¿A quién presta servicios? ¿Qué está haciendo?

(Haga una pausa para permitir que las personas piensen.)

- Piense con respecto a su contribución al mundo. ¿Qué es en lo que más le gustaría contribuir, devolver? ¿Cómo se ve cuando usted da algo a la sociedad o a su organización de lo que usted se sienta orgulloso?

- Después de que los participantes hayan reflexionado sobre esas preguntas, pídales que abran sus ojos y tome nota de lo que vieron con los ojos de la mente.
- Coloque los encabezados de cada pregunta en un rotafolios para que ellos lo utilicen como referencia (vida personal, familia/relaciones, trabajo, y contribución a la sociedad).
- Solicite a los participantes que encuentren otra persona y compartan su visión en el presente con esa persona. (Por ejemplo, diga "Yo soy" o "Yo tengo. . . .")
- Conceda a los participantes aproximadamente cinco minutos para compartir sus pensamientos. Luego solicite a cada persona que encuentre otro compañero y que vuelva a compartir durante cinco minutos adicionales.
- Si algunos participantes están dispuestos a compartir sus visiones personales con el grupo, pídales algunos ejemplos.

Paso 3. Discuta los elementos del Modelo del reto

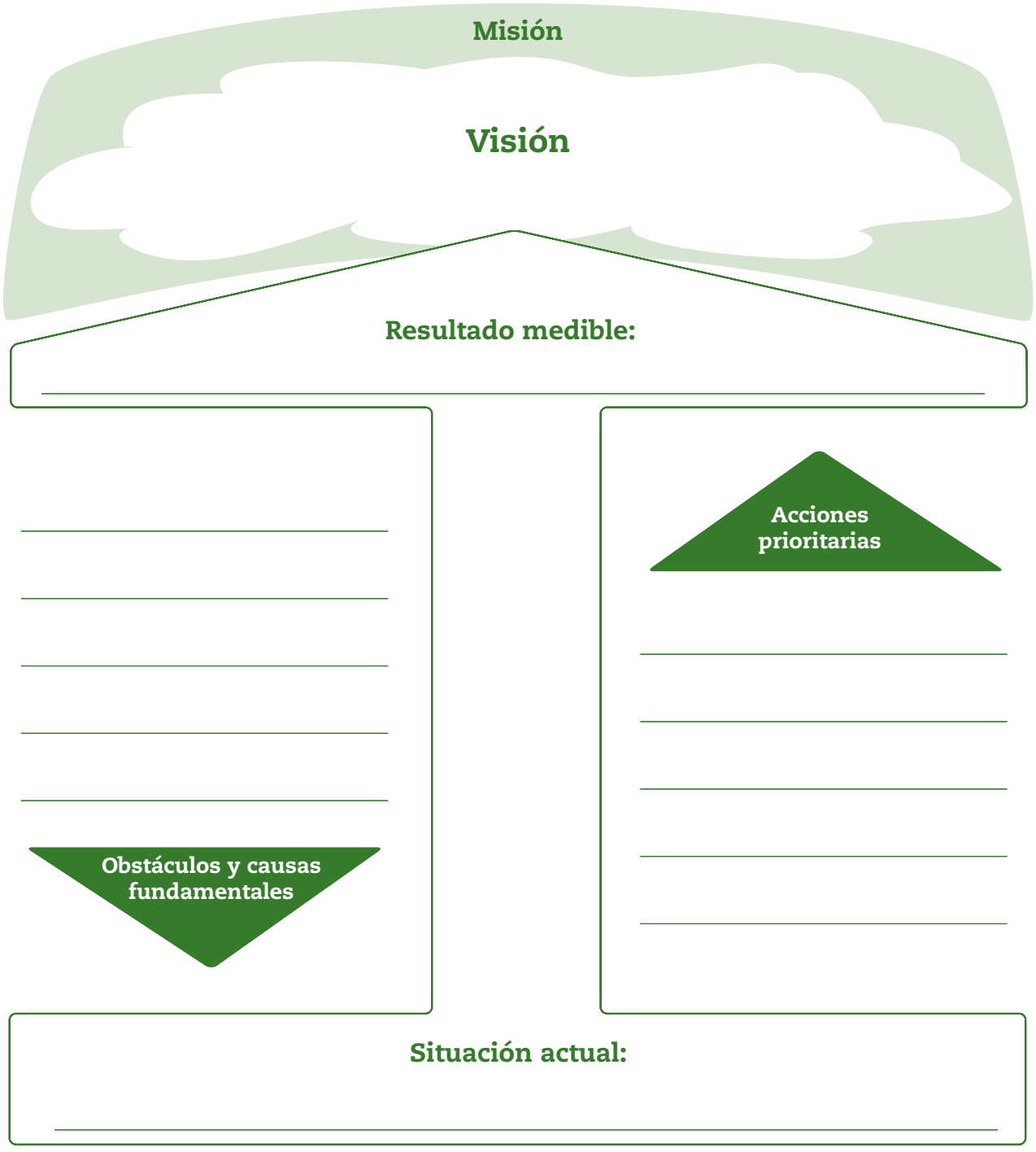
- En la sesión plenaria, explique que la creación de una visión constituye el primer paso para utilizar el Modelo del reto. (El siguiente paso es identificar un resultado medible que los acercará a sus visiones.)
- Elabore con respecto a los elementos de una visión y cómo el Modelo del reto proporciona un marco referencial para identificar las maneras de lograr la visión.
- Comente sobre lo que pensaron los participantes del ejercicio. (Generalmente los participantes indicarán que el ejercicio fue energizante, inspirador y una experiencia inusual.)

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Cierre la conversación resaltando el cambio de energía logrado como resultado del trabajo sobre la visión.
- Pregunte a los participantes por qué creen que ocurrió el cambio.
- Pregunte por qué piensan que una visión personal es relevante para las personas que trabajan juntas en un equipo u organización. Esta conversación puede ser utilizada posteriormente como un puente para crear una visión compartida.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN El Modelo del reto



De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo crear una visión compartida

PROPÓSITO

Este ejercicio, que constituye una adaptación del ejercicio del capítulo 2 del manual, puede ser utilizado para guiar a un grupo muy grande a través del proceso de creación de una visión compartida.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ tarjetas de cuatro por seis pulgadas o notas autoadhesivas (de dos colores diferentes)

PROCESO

Paso 1. Imagine el futuro

- Diga: "Vamos a crear una visión compartida, es decir la imagen de lo que queremos crear juntos en el futuro. En este momento no vamos a hablar sobre los obstáculos; nos concentraremos en lo que más desearíamos que suceda."
- Solicite a los participantes que piensen en un momento en el futuro.
- Diga: "Imaginen que nos encontramos dos (o más) años después de ahora y que estamos mirando hacia atrás. Hemos logrado todo lo que es importante para nosotros. ¿Qué imagen ven en sus mentes que representa este logro?"
- Solicite a cada participante que redacte un titular de periódico reportando los logros del grupo en el año 20_ _ (dos o mas años después). Cada persona escribe una declaración describiendo de qué se siente más orgullosa.

Paso 2. Integre su visión con la visión de los demás

- Divida a los participantes en parejas y pídales que compartan entre ambos las visiones de sus logros futuros.
- Solicite a cada pareja que cree una visión compartida combinando los mejores aspectos de ambas visiones.
- Solicite que en grupos de cuatro (conformados por dos parejas) discutan las visiones combinadas.
- Solicite que cada grupo de cuatro combine sus visiones para llegar a una visión compartida.

Paso 3. Anote los elementos clave de las declaraciones de la visión

- Solicite a cada grupo de cuatro que anote los elementos clave de su declaración de la visión en tarjetas de cuatro por seis pulgadas o en notas autoadhesivas. (Entregue a cada grupo seis a ocho tarjetas; los grupos deben anotar solamente un elemento o frase clave en cada tarjeta.)

Paso 4. Organice los elementos y las frases clave en categorías

- Solicite a todos los grupos, un grupo a la vez, que peguen con cinta adhesiva en la pared sus tarjetas que muestran los elementos clave (o en una serie de páginas de rotafolios adheridas a la pared).

- Solicite a cada grupo que sucesivamente coloque sus tarjetas junto a las demás tarjetas que contengan elementos similares. Si una tarjeta no encaja con ninguna de las otras, ésta se quedará sola.
- Alternativamente, si el grupo tiene más de 10 personas, el facilitador debe solicitar a cada persona que le entregue sus tarjetas, unas cuantas a la vez, y debe agruparlas.
- Una vez que las tarjetas estén expuestas, solicite a los participantes que se acerquen a la pared y muevan las tarjetas, agrupando los mensajes y frases similares hasta que todas estén organizadas en categorías. (Por ejemplo, coloque todas las tarjetas relacionadas con la prestación de servicios a los clientes en una categoría y todas las tarjetas relacionadas con las clínicas limpias en otra categoría.) Está bien que muchas personas muevan las tarjetas ya que este proceso tiende a generar una buena discusión entre los participantes.
- Alternativamente, esta categorización puede llevarse a cabo en una sesión plenaria, en la que usted solicita a los participantes que sugieran qué tarjetas deberían agruparse (o mantenerse separadas.)
- Decida el nombre para cada categoría, anote el nombre en una nueva tarjeta (de color distinto), y coloque la tarjeta encima de los grupos apropiados de tarjetas.
- Lea todas las categorías en voz alta.

Paso 5. Redacte una declaración de la visión compartida

- Haga que un pequeño equipo sintetice los mensajes pertinentes a cada categoría y redacte una declaración que refleje la visión compartida. Recuerde al equipo que debe mantener el orgullo y el sentimiento que la visión expresa. Es mejor hacer la síntesis para el día siguiente o durante el receso del almuerzo.

Paso 6. Presente el borrador de la declaración de la visión compartida

- Escriba la visión compartida en una página de rotafolios en blanco.
- Exponga la declaración de la visión compartida al frente del salón para que todos la puedan ver. Esta declaración inicial de la visión compartida probablemente deba ser pulida y ayudará a guiar las discusiones y mejoras adicionales.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Decida cuál será el plazo límite para finalizar este borrador de la declaración de la visión y quiénes deberían pulirla y finalizarla.
- Discuta con el grupo como utilizar la visión como una herramienta de alineación:
  - Discuta la declaración final de la visión con la gente (otros actores) fuera de su grupo inmediato que deberían conocerla o podrían ayudarle a acercarse más al logro de la misma.
  - Haga que la declaración de la visión sea accesible (y fácilmente visible) para todos los que trabajarán con miras a lograrla.
- Recuerde que el proceso de crear una visión en forma conjunta es lo que la hace poderosa. Entregar la declaración a otras personas que no estuvieron involucradas en el proceso no tendrá el mismo poder.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo crear una visión compartida en una imagen

PROPÓSITO

Este ejercicio guía al grupo a través del proceso de crear una visión compartida utilizando imágenes y cuadros en lugar de palabras. Utilícelo como un precursor para el uso del Modelo del reto. Los dibujos evitan que las personas escriban clichés o abstracciones que tienen muy poco significado personal o que no logran inspirarlas.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores para cada grupo
- ❑ crayones o lápices (preferiblemente de varios colores)

PROCESO

Preparación

- Tenga a mano papel de rotafolios en blanco para cada mesa y un juego de marcadores y lápices de color o crayones (es bueno tener diferentes colores pero no es esencial).

Paso 1. Cree una imagen de un estado deseado para el futuro

- Divida a los participantes en grupos pequeños de cuatro a seis personas.
- Solicite a los participantes que sueñen con el futuro de su grupo u organización.
- Haga que cada participante dibuje rápidamente un esbozo de cualquier imagen que se le venga a la mente.

Paso 2. Comparta los dibujos con otros miembros del grupo

- Solicite a los participantes que muestren y expliquen sus imágenes a los demás miembros dentro del grupo pequeño.

Paso 3. Prepare un dibujo por grupo

- Solicite a cada grupo pequeño que prepare un dibujo grande (del tamaño de una hoja de rotafolios) que capte el sueño colectivo de los miembros del grupo. (Este proceso alienta a los participantes a defender los elementos que son importantes para ellos y omite los elementos que no les importan mucho.)

Paso 4. Presente los dibujos de los grupos pequeños

- Solicite a cada grupo pequeño que presente su dibujo al grupo grande en la sesión plenaria. (Si fuese necesario, solicite que el grupo aclare las partes del dibujo que no estuvieran claras. Si otros participantes critican lo que un grupo ha dibujado, éste deberá defender el sueño de una manera tan contundente que el resto del grupo lo acepte.) Los dibujos pueden ser modificados en cualquier momento.
- Mientras los grupos pequeños presentan sus dibujos, resuma los elementos y conceptos que los dibujos muestran en un pizarrón o papelógrafo por separado.

Paso 5. Revise los elementos y conceptos representados en los dibujos

- Cuando todos los grupos hayan concluido sus presentaciones, revise (en la sesión plenaria) los elementos y conceptos que usted registró.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Solicite que un grupo pequeño de personas transforme los elementos de la visión en una prosa inspiradora. Algunos grupos han descubierto que es inspirador mantener la imagen.
- Podría también pedir a un artista local que tome todos los esbozos y cree una producción artística del resultado del ejercicio.
- Explore durante una reflexión final con el grupo cómo esta imagen de su visión compartida podría cambiar a medida que todos trabajen de manera conjunta.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo reconocer su círculo de influencia

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a las personas a pensar sobre aquello que está bajo su control y pueden cambiar y lo que está fuera de su control debido al papel que desempeñan o el cargo que ocupan en su programa u organización. Les ayuda a darse cuenta cómo puedan ser más exitosas al promover cambios y les proporciona pautas para alinear y movilizar a otras personas.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores

PROCESO

Preparación

- Prepare un rotafolios con tres círculos concéntricos de diámetro incremental.
- Escriba la plegaria de la serenidad en otra página de rotafolios: "Danos la gracia para aceptar con serenidad las cosas que no pueden ser cambiadas, el coraje para cambiar las cosas que deberían ser cambiadas, y la sabiduría para distinguir unas de otras." Mantenga esta página cubierta hasta finalizar el ejercicio.

Paso 1. Defina los círculos de control e influencia

- En la sesión plenaria, comente con los participantes sobre los tres círculos para distinguir entre:
  - círculo interno: las cosas sobre las que tenemos control directo
  - círculo del medio: las cosas sobre las que podemos ejercer influencia
  - círculo externo: las cosas sobre las que no tenemos influencia
- Solicite ejemplos para cada círculo, como los siguientes:
  - círculo interno: nuestros comportamientos, nuestras acciones, nuestras actitudes
  - círculo medio: nuestro vecindario, nuestra iglesia, nuestro entorno de trabajo, amigos, colegas, familia (Podemos ejercer influencia sobre ellos pero no los podemos controlar.)
  - círculo externo: fenómenos naturales como los terremotos o el clima, la política así como las políticas que están fuera de nuestro alcance personal, el comportamiento de las personas con las que no tenemos contacto
- Pregunte a los participantes en qué círculo invierten la mayor parte de su energía mental y qué círculo es la fuente de muchas de sus preocupaciones y conversaciones.
- Discuta con respecto a cómo pueden desviar su atención hacia el círculo interno y medio y cómo al hacerlo esto puede afectar indirectamente el círculo externo.

Paso 2. Elabore con respecto a las prácticas que ayudan a las personas a ejercer una influencia positiva

- En grupos pequeños, solicite a los participantes que reflexionen y elaboren con respecto a qué prácticas deben utilizar para ser eficaces al ejercer influencia sobre otras personas.
- Solicíteles que elaboren una lista para luego presentarla al grupo más grande.

Paso 3. Presente las prácticas que apoyan la influencia sobre otros

- En la sesión plenaria haga que los equipos presenten sus reflexiones referentes a las prácticas para ejercer influencia.
- Cuando los participantes estén realizando presentaciones, proporcióneles coaching con respecto a sus habilidades para ejercer influencia en relación con la manera en la que se comunican (por ejemplo, ¿Están bien preparados? ¿Establecen contacto visual con sus interlocutores?, ¿Hablan de manera efectiva en general?)

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Presente el rotafolios con la plegaria de la serenidad.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo desarrollar resultados medibles

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a los participantes a crear un resultado medible para su visión. Muestra cómo definir los resultados medibles empleando el Modelo del reto. Este ejercicio debería ser utilizado después que el grupo haya creado una visión compartida.

RECURSOS NECESARIOS

- ❏ rotafolios y marcadores
- ❏ copias de los dos materiales de distribución:
  Material de distribución 1: Criterios MATER
  Material de distribución 2: el Modelo del reto

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias de los dos materiales de distribución para todos los participantes: los criterios MATER (Material de distribución 1) y el Modelo del reto (Material de distribución 2).
- Dibuje el Modelo del reto en un rotafolios.

Paso 1. Escoja un resultado deseado como un elemento de la visión

- En la sesión plenaria, solicite a los participantes que escojan un aspecto de su visión para ponerlo en acción. Por ejemplo, si la visión es "Los pacientes reciben la mejor atención y la más segura en nuestra unidad," pregunte a los participantes cuál seria un resultado contundente que indicaría que se está avanzando en esa dirección.
- Reparta el material de distribución del Modelo del reto y exhiba el rotafolios con el Modelo del reto.
- Anote la visión en la parte superior en la imagen de la nube.
- Pregúnteles cuál sería un resultado contundente y medible que indicaría que se está avanzando en la dirección adecuada.
- Conceda a los participantes cierto tiempo para que propongan varios resultados que ellos crean que los llevará a lograr su visión. Anótelos en un rotafolios separado.

Paso 2. Anote los resultados deseados que cumplen con los criterios MATER

- Reparta el Material de distribución 1, los criterios "MATER". Utilizando unos cuantos ejemplos, muestre lo que significa cada letra del acrónimo.
- Divida a los participantes en grupos pequeños y pídales que trabajen con los resultados medibles en el rotafolios "MATER" y/o que realicen una lluvia de ideas con otros resultados.
- Verifique el trabajo del grupo en la sesión plenaria y vea si cumple con los criterios MATER. Proporcione coaching a los grupos individuales si necesitan más ayuda.

Paso 3. Defina los resultados medibles en el Modelo del reto

- Solicite a los grupos que desarrollen un resultado medible con el que todos estén de acuerdo.
- Haga que cada grupo anote su resultado medible en el Modelo del reto, Material de distribución 2.
- Solicite que cada grupo discuta la situación actual en relación con el resultado deseado.
- Haga que cada grupo articule su reto: "¿Cómo hacemos/podemos hacer/ haremos . . . ?"

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Explique cómo esta brecha entre el resultado que el grupo desea lograr en el futuro y lo que actualmente está implementado crea tensión. Esta tensión, como cualquier otra tensión, debe ser resuelta. La tendencia natural para resolver la tensión le dará al grupo la energía para avanzar hacia la consecución de su visión.
- Una vez que el reto esté enmarcado, recuerde al grupo que ahora es el momento de aplicar a su reto el Marco conceptual de liderazgo y gerencia (explorar, enfocar, etc.) para comprenderlo mejor y averiguar qué es lo que deben hacer para encararlo.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 1 Criterios MATER

Una de las cosas más productivas que un grupo puede hacer es articular claramente los resultados deseados.

Cuando usted decida con respecto a un resultado deseado, asegúrese de tener un conjunto claro de indicadores. Para cumplir con los criterios MATER, los resultados deben ser:

Medibles…
para permitir el seguimiento de los mismos y evaluar el avance hacia el logro del resultado;

Apropiados…
al alcance de su programa o actividades de trabajo, de manera que usted pueda ejercer influencia o hacer cambios;

Dependientes del **T**iempo…
susceptibles de ser completados en un período de tiempo específico;

Específicos…
claramente redactados para evitar interpretaciones diferentes;

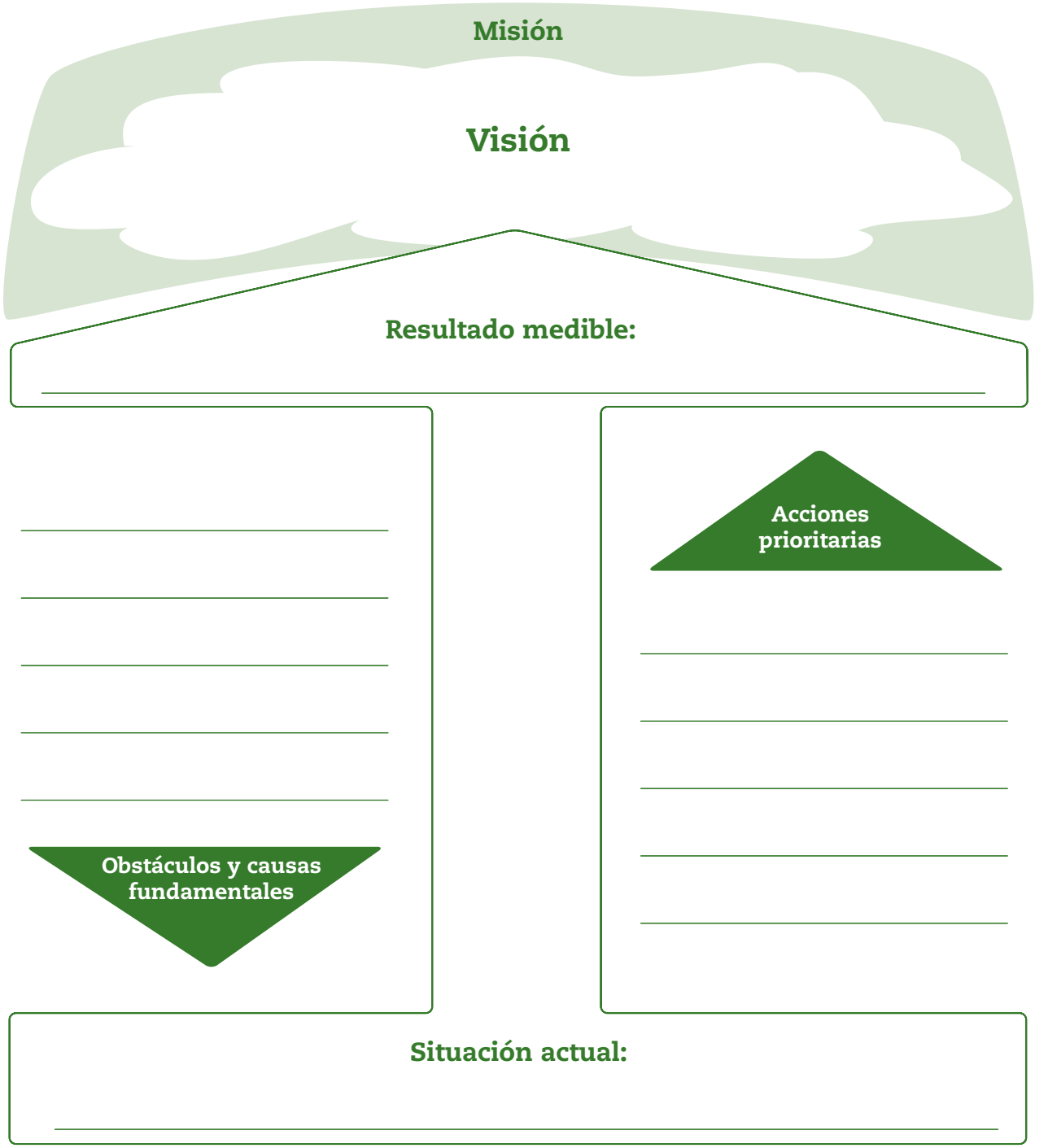
Realistas…
susceptibles de logro dentro del tiempo permitido.

Ejemplo de un resultado medible

Para un programa cuyo mandato es prevenir la diseminación del VIH/SIDA:
Se incrementará en el distrito en un 50% durante los próximos 12 meses la cantidad de lugares de consulta y análisis voluntarios.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 2 El Modelo del reto



De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo analizar los intereses y preocupaciones de los actores clave

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a un grupo de personas u organizaciones que se han juntado para lograr una meta común a identificar a los actores clave (individuos o grupos que tienen un interés) a comprender cuáles son sus intereses y preocupaciones y a formular estrategias para captar su apoyo.

RECURSOS NECESARIOS

- ❏ rotafolios y marcadores (o un retroproyector para ser utilizada en el Paso 4)
- ❏ copias del material de distribución: Planilla de análisis de los actores clave

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias de la planilla de análisis de los actores clave o las personas interesadas (material de distribución) para todos los participantes.

Paso 1. Reflexione sobre el papel que desempeñan los actores clave cuando se implementa una nueva iniciativa

- Explique que "tener interés" significa que la persona será afectada por el resultado de una actividad y/o estará en condiciones de ejercer influencia sobre el resultado ya sea de una manera positiva o negativa.
- Sugiera que algunas veces abordamos a los actores clave o personas interesadas como si supiéramos cuales son sus verdaderas preocupaciones e intereses. Si nuestras suposiciones resultaran erradas es posible que los alejemos, en lugar de alinearlos o movilizarlos. Averigüe si las personas presentes en el salón han tenido esta experiencia (por ejemplo, al tratar con grupos con los cuales usualmente tienen poco contacto).
- Explore sobre las experiencias que han tenido las personas cuando han ignorado las preocupaciones de los actores clave o personas interesadas preguntando, "¿Qué pasó cuando no prestó suficiente atención a un grupo en particular que tenía interés en el resultado de una iniciativa que estábamos implementando?"
- Averigüe junto con el grupo formas en las que ellos pueden indagar sobre las preocupaciones e intereses de los actores clave.

Paso 2. Identifique a los actores clave o personas interesadas

- Refiriéndose a la meta común, pregunte a los participantes: "¿Quiénes son las personas (grupos o individuos) que tienen interés en el éxito de nuestra iniciativa?"
- Realice una lluvia de ideas y anote las respuestas. Si la lista es demasiado larga, cree categorías para agrupar las respuestas (por ejemplo, entidades privadas con fines de lucro, ONGs, donantes internacionales, agencias gubernamentales, grupos comunitarios, instituciones profesionales y educativas, entidades religiosas o políticas).
- Identifique a las personas o grupos más críticos con un asterisco, o coloque un círculo alrededor de los mismos.

Paso 3. Identifique los intereses y preocupaciones de los actores clave

- Divida a los participantes en grupos pequeños de cuatro a seis personas.
- Distribuya a los actores clave que fueron marcados como los más críticos entre los grupos pequeños.
- Solicite a cada grupo pequeño que llene la planilla de análisis de los actores clave (Material de distribución 1) para el grupo o los grupos de actores clave asignados.
- Recuerde al grupo que podrían haber representantes de algunos de los grupos de actores clave en el salón, lo que facilita verificar las suposiciones.
- Hágales anotar si existe un grupo de actores clave sobre el cual saben muy poco. Este es un recordatorio para realizar posteriormente una exploración más amplia.

Paso 4. Verifique las conclusiones y suposiciones

- En la sesión plenaria, pida a cada grupo pequeño que presente sus planillas debidamente llenadas (en un rotafolios o un retroproyector).
- Solicite al grupo grande que aumente la información faltante, complemente el análisis, y corrija cualquier error. Si hubiera representantes de los grupos de interés en el salón, solicíteles que hagan los comentarios pertinentes. Esta es una gran oportunidad para verificar las suposiciones.
- Si fuese necesario adoptar acciones específicas para lograr que los actores clave se adhieran o se involucren, decida quién hará qué. Anote las decisiones adoptadas de manera que puedan ser examinadas en una reunión futura.

Resuma e identifique los próximos pasos

- Recopile toda la información de las planillas producidas por cada uno de los grupos pequeños en una sola planilla general incluyendo a todos los actores clave.
- Si se requiriesen recursos específicos de los grupos en particular, utilice el ejercicio “Cómo movilizar a los actores clave para que comprometan recursos” con el objeto de crear un plan detallado para presentar solicitudes a los actores clave para que comprometan recursos.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 1 Planilla de análisis de los actores clave

Grupos o individuos interesados	¿En qué están más interesados?	¿Cuál es su mayor preocupación?	¿Qué debemos hacer para lograr su apoyo?

EJERCICIO "Cómo analizar los intereses y preocupaciones de los actores clave"

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo diagnosticar las causas fundamentales: Las técnicas de Espina de pescado y los Cinco por qués

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a los participantes a comprender cómo diagnosticar las causas fundamentales en el Modelo del reto. Utilícelo en conjunción con el Modelo del reto para asegurarse que usted esté planificando acciones que encaren las causas fundamentales, no solamente los síntomas.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ copias de los dos materiales de distribución:
  Material de distribución 1: Técnica de Espina de pescado
  Material de distribución 2: Técnica de los Cinco por qués

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias de la técnica de Espina de pescado (Material de distribución 1) y la técnica de los Cinco por qués (Material de distribución 2) para todos los participantes.

Paso 1. Presente las técnicas de Espina de pescado y de los Cinco por qués

- En la sesión plenaria, dibuje en un rotafolios la imagen de un árbol que muestre sus raíces.
- Explique que el análisis de las causas fundamentales nos ayuda a profundizar para comprender las causas de un obstáculo.
- Dígales a los participantes: “Estamos aprendiendo a diagnosticar problemas organizacionales, de la misma manera que aprendemos a diagnosticar problemas médicos.”
- Explíqueles que debemos preguntar “por qué” para comprender cuáles son las causas subyacentes de los síntomas.
- Dibuje el diagrama de Espina de pescado en el rotafolios y etiquete cada espina: Personas, Políticas, Procesos y Procedimientos, y Entorno.
- Explique que estas cuatro categorías nos ayudan a diagnosticar qué está manteniendo la situación actual.
- Utilice un ejemplo concreto con el cual los participantes se puedan relacionar (por ejemplo, las mujeres no están acudiendo a la clínica para obtener atención prenatal.)
- Solicite a los participantes que indiquen las razones que llevan a esta situación de acuerdo con las categorías.
- Anote en otro rotafolios cerca del árbol: ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? Para cada una de las categorías de la espina de pescado. Pregunte “¿Por qué?” cinco veces para identificar las causas fundamentales para el ejemplo escogido.

Paso 2. Practique las técnicas de Espina de pescado y de los Cinco por qués

- En la sesión plenaria diga: "Ustedes han desarrollado su visión y un resultado deseado medible. Antes de desarrollar su plan de acción deben observar más estrechamente las razones de la situación actual. Cuánto mejor sea su análisis, será más probable que su plan de acción incluya las acciones que encaren las causas fundamentales de la brecha entre su situación actual y los resultados deseados."
- Reparta los materiales de distribución correspondientes a las técnicas de Espina de pescado y de los Cinco por qués.
- Solicite a los equipos que utilicen la situación actual indicada en sus Modelos del reto con las técnicas de Espina de pescado y de los Cinco por qués.
- Solicite que cada equipo realice una lluvia de ideas de las causas fundamentales de la situación actual, empleando las categorías de Espina de pescado y de los Cinco por qués de la misma manera que se demostró en la sesión plenaria.
- Circule entre los equipos o escuche atentamente las deliberaciones de los equipos y recuérdeles que deben ir más allá de las declaraciones simples como "falta de recursos". Empújelos para que realicen un análisis de alta calidad.
- Haga que los participantes marquen las causas con respecto a las cuales pueden hacer algo.

Paso 3. Informe con respecto al avance logrado

- En la sesión plenaria, solicite que cada equipo informe con respecto al avance logrado.
- Discuta cualquier preocupación o pregunta que pudieran tener.
- Solicite que los equipos continúen con el trabajo de análisis de las causas fundamentales hasta que ya no puedan avanzar más.

Resuma y planifique los próximos pasos

- Explore con los equipos cómo se sintieron después de realizar el análisis. Es importante para las personas adquirir un sentido de control, especialmente si usualmente se sienten desvalidos y sin el poder necesario para hacer las cosas.
- Este análisis puede ayudar a los participantes a concientizarse con respecto a las áreas que realmente pueden cambiar. El ejercicio debería crear una energía significativa para el cambio.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 1 La técnica de Espina de pescado

PROPÓSITO

Identificar las causas fundamentales de la situación indeseable que actualmente está evitando que usted logre el resultado deseado.

PROCESO

Paso 1. Escriba su obstáculo en el diagrama de Espina de pescado

- En la casilla de la extrema derecha del diagrama, anote la situación actual tal cual está descrita en su Modelo del reto.

Paso 2. Realice una lluvia de ideas sobre las causas posibles

- Discuta cada categoría que aparece a continuación (factores principales) y realice una lluvia de ideas con las razones probables por las que la situación actual está como está. Cuanto mejor sea su análisis, mayor será la probabilidad que su plan de acción incluya las acciones que encaren las causas fundamentales de la brecha entre su situación actual y la de los resultados deseados.

  Personas. Conocimiento, habilidades, retroalimentación, motivación, apoyo

  Políticas. Reglas y regulaciones que usted puede afectar

  Procesos y procedimientos. Normas, equipo

  Entorno. Ministerio de Salud, comunidad, otros interesados

  Las categorías están diseñadas para ayudarle a organizar sus ideas. Como un equipo, busque las causas posibles de la brecha del desempeño, y clasifíquelas de acuerdo con las categorías. Usted puede seleccionar otras categorías si éstas no se aplican a la situación del equipo.

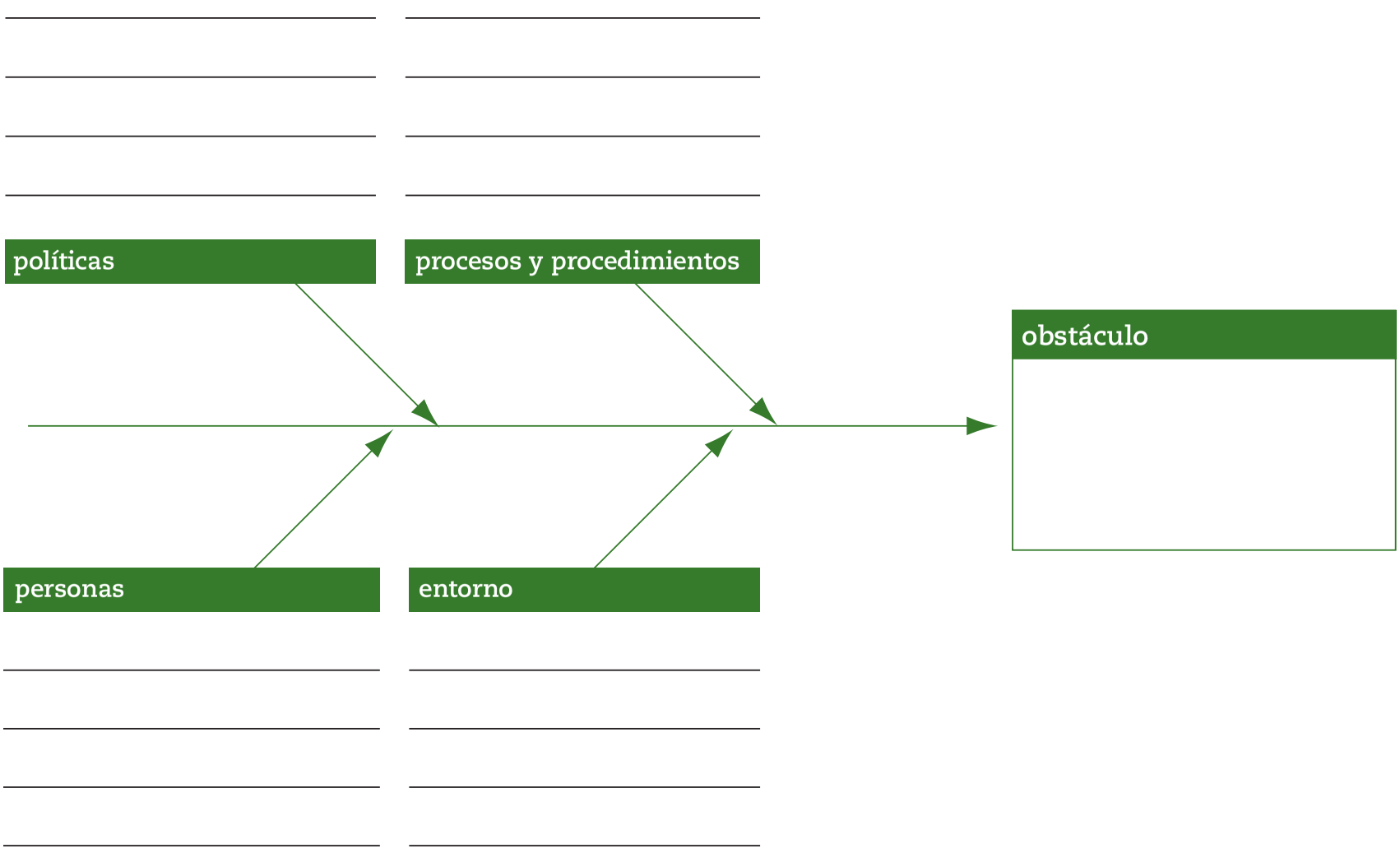
Paso 3. Conecte las categorías con la espina central del diagrama

- Dibuje flechas a partir de cada categoría hacia la espina central, como se muestra en el diagrama.

Paso 4. Identifique las causas que producen directamente la situación actual

- Para cada categoría, indague más a fondo para comprender cuáles son los factores que mantienen la situación actual y evitan que usted avance hacia el resultado deseado. Emplee la técnica de los Cinco por qués (explicada en el Material de distribución 2) para ayudarle en su indagación.
- Realice una lluvia de ideas y anote las ideas del grupo directamente en el diagrama.
- Piense y seleccione las causas que, si son encaradas exitosamente, le permitirán lograr un avance significativo hacia la consecución del resultado deseado. Coloque un círculo alrededor de estas causas. Asegúrese de que éstas sean causas sobre las que usted realmente puede actuar (que estén bajo su control).

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 1 La técnica de Espina de pescado (cont.)



EJERCICIO "Cómo diagnosticar las causas fundamentales: Las técnicas de Espina de pescado y los Cinco por qués"

De *Gerentes que lideran: Un manual ara mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 2 La técnica de los Cinco por qués

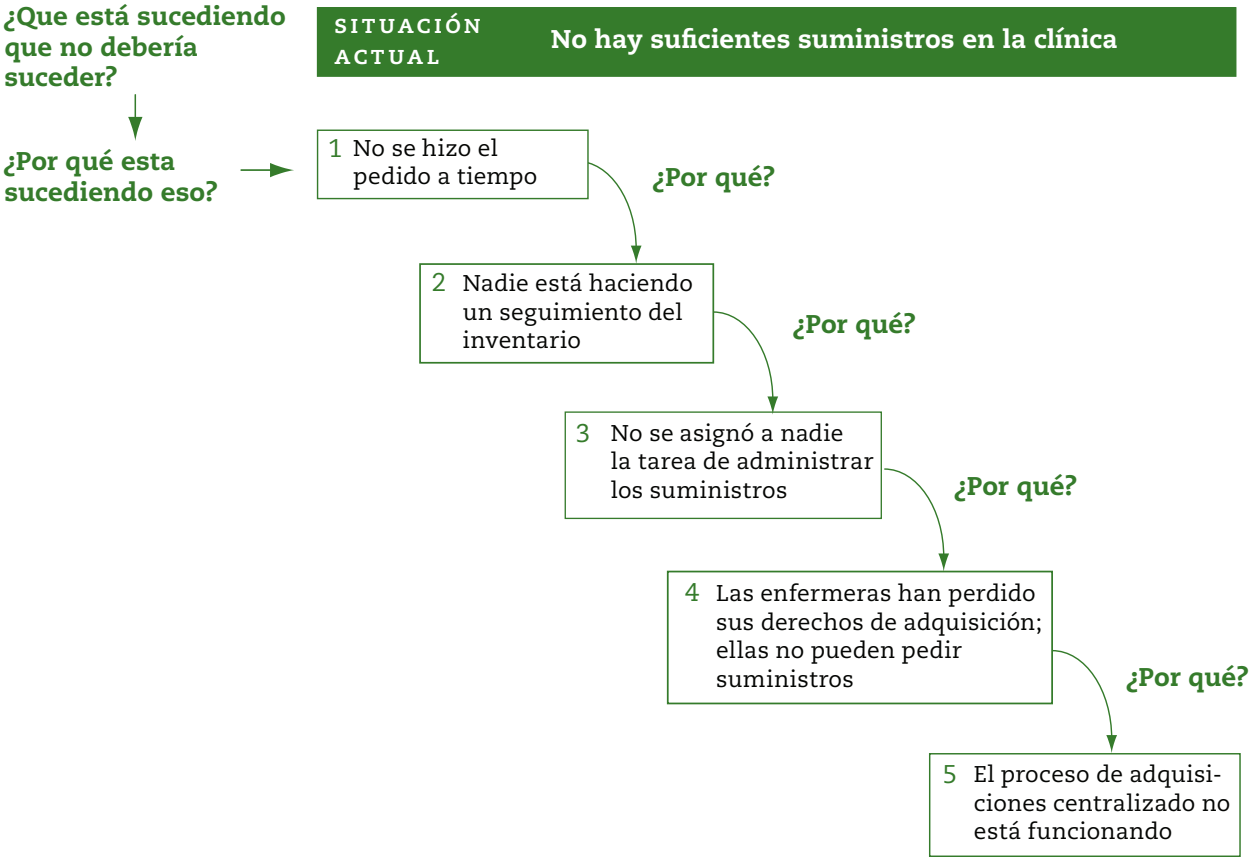
PROPÓSITO

El ejercicio de los Cinco por qués es una técnica de interrogación, desarrollada por Imai Masaaki, para ir más allá de los síntomas obvios e identificar las causas primordiales o fundamentales de un problema. Preguntar cinco veces "por qué" evita confundir los síntomas con las causas, de manera que usted puede trabajar para encarar los factores subyacentes que están ocasionando el problema en lugar de trabajar con el factor causal equivocado.

PROCESO

Cuando usted trabaja con un diagrama de causa y efecto y ha identificado una causa probable, pregunte, "¿Por qué es verdad eso" o"¿Por qué está sucediendo eso?" Después de cada respuesta pregunte nuevamente "por qué". Continué preguntando "por qué" por lo menos cinco veces, hasta que la respuesta sea "Así es precisamente, o eso es lo que pasó precisamente." La interrogación le ayudará a lograr una comprensión más profunda de las causas que mantienen la situación actual tal cual es.

EJEMPLO



De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud* Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

OTRO EJEMPLO

Para practicar este método, tome una situación actual que usted desearía cambiar. Por ejemplo, la cadena de frío se rompe frecuentemente y esto interrumpe las campañas de vacunación:

- ¿Por qué es así la situación actual? Respuesta: Debido a que no existe un generador de respaldo durante los cortes de energía eléctrica.
- ¿Por qué ocurre esto? Respuesta: Porque no había dinero en el presupuesto para adquirirlo.
- ¿Por qué? Respuesta: Porque nadie pensó en esta posibilidad cuando se elaboró el presupuesto.
- ¿Por qué? Respuesta: Porque el presupuesto fue preparado por un contador que no está al tanto sobre la verdadera importancia de mantener una cadena de frío ininterrumpida.
- ¿Por qué? Respuesta: Debido a que los expertos técnicos no toman parte en la elaboración del presupuesto.

Es posible que preguntar tres veces "por qué" sea suficiente. Deténgase cuando llegue al punto donde la respuesta sea "Así son las cosas" o "Así es la vida", o cuando usted ya no pueda encontrar una respuesta útil.

Fuente: Masaaki Imai, *Kaizen* (Nueva York: Random House, 1988).

EJERCICIO Cómo distinguir los retos de los problemas

PROPÓSITO

Este ejercicio corto presenta a los participantes la idea de "encarar retos" como una actividad de liderazgo. Es una indagación de las experiencias positivas de las personas al encarar retos. Empléelo como una introducción a la elaboración de una visión, una conversación sobre liderazgo, o una etapa de calentamiento previa a un proceso de planificación.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores

PROCESO

Paso 1. Introduzca el concepto del reto

- En la sesión plenaria solicite a los participantes que: "Piensen en algo que han logrado en su vida de lo que se sienten orgullosos, algo que constituía un reto para ellos y que involucró salvar grandes obstáculos."
- Haga que los participantes conversen con sus vecinos con respecto a este tema. Asegúrese que cada persona tenga su turno.
- En la sesión plenaria, solicite algunos ejemplos. Note como en cada caso hubo un cambio entre ver algo como un problema (para que otra persona lo resuelva) a convertir el problema en un reto personal.

Paso 2. Comparta lo que ha aprendido con respecto a cómo encarar retos

- En grupos pequeños, elabore con respecto a lo que aprendió acerca de lo que debe hacer para encarar retos y salvar obstáculos.

Paso 3. Reflexione con respecto a lo que se requiere para encarar un reto

- En la sesión plenaria, solicite a los grupos que compartan lo que se requiere para encarar un reto (por ejemplo, persistencia, trabajo arduo).
- Anote las respuestas en un rotafolios.

Paso 4. Elabore con respecto a la diferencia entre un problema y un reto

- Un problema esta "ahí" y es algo de lo que a menudo se culpa a ciertas fuerzas externas.
- Un reto es algo que le pertenece a uno.
- Un reto implica salvar obstáculos para lograr un resultado que usted se ha comprometido a lograr.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Llegue a un acuerdo con el grupo de que antes de decir que algo constituye un problema piensen si podría constituir un reto que estarían deseosos de hacer suyo y utilizarlo para practicar sus habilidades de liderazgo.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

HERRAMIENTA Cómo establecer prioridades utilizando la Matriz de prioridades

PROPÓSITO

La Matriz de prioridades ayuda a los participantes a calificar las acciones basándose en el tiempo que toma realizarlas, el costo, la importancia para la calidad, y la disponibilidad de recursos. Esta herramienta puede ser utilizada para priorizar estrategias y acciones como parte del desarrollo de un plan de acción. Presupone que los participantes han terminado en primera instancia un análisis de las causas fundamentales, de manera que las acciones seleccionadas encaren las causas fundamentales del problema y no solamente los síntomas.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ copias de dos materiales de distribución:
  - Material de distribución 1: Matriz de prioridades modelo llenado
  - Material de distribución 2: Planilla (en blanco) de la Matriz de prioridades

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias de la Matriz de prioridades modelo llenado (Material de distribución 1) y la planilla de la Matriz de prioridades (Material de distribución 2) para todos los participantes.
- Trace la matriz modelo (en blanco) sobre una hoja de papel grande de manera que todos la pueden ver claramente.

Paso 1. Realice una demostración de la herramienta y elabore una lista de acciones prioritarias

- Distribuya copias de la Matriz de prioridades modelo llenado (Material de distribución 1) y explique como usar la matriz.
- Empleando un reto real que uno de los grupos está encarando, escoja tres acciones que encaren las causas fundamentales de los obstáculos que está evitando que se logre el resultado deseado.
- Utilizando el Material de distribución 2, haga que los participantes elaboren una lista de acciones en las tres casillas de la fila bajo el encabezado “Acciones prioritarias”. (Estas acciones deben estar basadas en el resultado del análisis de una causa fundamental.)

Paso 2. Califique cada acción prioritaria en una escala del 1 al 3

- En una escala del 1 al 3 (siendo el 1 el que proporciona el menor beneficio y 3 el mayor beneficio), califique cada acción prioritaria de acuerdo con el tiempo que se necesita, el costo de implementación, el potencial para mejorar la calidad, y la disponibilidad de recursos.

Paso 3. Calcule el número total de puntos para cada acción prioritaria

- Sume los números en cada columna para ver el puntaje total para cada acción.
- Cuánto más alta sea la calificación, más alta será la prioridad de la acción basada en los criterios detallados en la lista. (Puede añadir o cambiar criterios para adecuarlos a sus necesidades específicas.)

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Verifique si las prioridades tienen sentido para los participantes y asegúrese que ellos sientan que realmente pueden implementar estas acciones sin tener que esperar la aprobación o los recursos de otra persona.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 1 Matriz de prioridades modelo llenado

Criterios *Clasificar del 1 al 3*	Acciones prioritarias		
	Capacitar a los consejeros	**Ofrecer seminarios educativos para la comunidad**	**Renovar las clínicas**
Tiempo de implementación *1 = el mayor tiempo* *3 = el menor tiempo*	2	2	1
Costo de implementación *1 = el costo más alto* *3 = el costo más bajo*	2	3	1
Potencial para mejorar la calidad en el largo plazo *1 = el menor potencial* *3 = el mayor potencial*	3	2	2
Disponibilidad de recursos *1 = los menos disponibles* *3 = los más disponibles*	1	3	1
Total	8	10	5

Este ejemplo ilustra que la conducción de seminarios de educación comunitaria debería constituir un a prioridad. Esto no significa que no debe implementar las otras acciones, sino que debería concentrarse en aquellas que tendrán el mayor impacto para lograr su resultado, tomando en cuenta el tiempo y el dinero que se requieren.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 2 Planilla de la Matriz de prioridades

Criterios *Clasificar del 1 al 3*	**Acciones prioritarias** _____	_____	_____
Tiempo de implementación *1 = el mayor tiempo* *3 = el menor tiempo*			
Costo de implementación *1 = el costo más alto* *3 = el costo más bajo*			
Potencial para mejorar la calidad en el largo plazo *1 = el menor potencial* *3 = el mayor potencial*			
Disponibilidad de recursos *1 = los menos disponibles* *3 = los más disponibles*			
Total			

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo movilizar a los actores clave para que comprometan recursos

PROPÓSITO

Este ejercicio proporciona un proceso de planificación para alinear y movilizar recursos y otras formas de apoyo de los actores clave. Debería ser utilizado después de que usted haya identificado sus resultados medibles y los obstáculos en el Modelo del reto. Le ayudará a enfocar sus planes para abordar a los actores clave y recolectar información para su plan de acción con el objeto de lograr resultados.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ copias del material de distribución: Formulario de solicitud para la movilización de recursos

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias del Formulario de solicitud para la movilización de recursos (material de distribución).

Paso 1. Realice una lluvia de ideas con los actores clave

- Realice una lluvia de ideas con su equipo para elaborar una lista de los actores clave de los cuales usted requiere recursos para poder salvar los obstáculos y lograr resultados. (Los actores clave podrían incluir grupos comunitarios locales, otras unidades de salud, otros niveles del sistema de salud, hospitales locales, u otras organizaciones en su área.)
- Elabore una lista de todos los actores clave que podrían apoyarlo para lograr sus resultados.

Paso 2. Realice una lluvia de ideas con respecto a los recursos deseados y cómo conseguirlos

- Comente sobre los recursos necesarios que puede aportar cada actor clave. (Los recursos podrían incluir: habilidades, equipo, vehículos, fondos, o recursos no materiales como el apoyo, el respaldo, y las ideas.)
- Realice una lluvia de ideas con la(s) solicitud(es) que usted quiere presentarles.

Paso 3. Llene el Formulario de solicitud de movilización de recursos

- Distribuya el Formulario de solicitud de movilización de recursos (material de distribución) y juntos decidan cómo pueden lograr que estos actores clave apoyen su esfuerzo para lograr el(los) resultado(s) deseados.
- Decida qué solicitudes específicas presentará a cada actor clave, quién será el responsable de efectuar las solicitudes, y cuál será el cronograma de dichas solicitudes.

Resuma e identifique los próximos pasos

- Incluya las actividades y el cronograma que usted ha identificado en su plan de acción general.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Formulario de solicitud de movilización de recursos

Nombre del actor clave y recursos necesarios	¿Qué solicitud específica le haremos a este actor clave?	¿Quién hará esa solicitud?	¿Cuándo se hará la solicitud?

EJERCICIO "Cómo movilizar a los actores clave para que comprometan recursos"

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo desarrollar un plan de acción para lograr resultados

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a los grupos a elaborar un plan de acción que incorpore las acciones prioritarias a ser implementadas para lograr los resultados deseados y muestra los recursos humanos necesarios así como el cronograma para realizar dichas acciones. El ejercicio presupone que los equipos han identificado sus retos, resultados medibles, obstáculos y causas fundamentales, y las acciones prioritarias utilizando el Modelo del reto.

RECURSOS NECESARIOS

- ❏ copias de dos materiales de distribución:
  - Material de distribución 1: Planilla del Plan de acción (en blanco)
  - Material de distribución 2: Plan de acción (en blanco)

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias de la Planilla del Plan de acción (Material de distribución 1) y del formato del Plan de acción (Material de distribución 2) para los participantes.
- Dibuje formatos modelo en hojas de papel grandes para que todos los puedan ver (en blanco).

Paso 1. Demuestre cómo usar las planillas

- En la sesión plenaria, entregue a todos los participantes una copia de los dos materiales de distribución.
- Explíqueles cómo llenar la Planilla del Plan de acción.

Paso 2. Complete la Planilla del Plan de acción

- Haga que los participantes trabajen en equipos, cada equipo debe trabajar en su propio reto.
- Solicite a los equipos que procedan a llenar la Planilla del Plan de acción en blanco y que discutan las razones por las que escogieron las acciones prioritarias para justificar su selección.

Paso 3. Elabore el plan de acción

- Instruya a los equipos que transfieran las actividades de la Planilla del Plan de acción y las anoten en el Plan de acción en blanco.
- Cuando estén llenando el Plan de acción, solicite a los grupos que:
  - elaboren una lista de cada acción prioritaria y las sub-acciones relacionadas en la columna de la extrema izquierda;
  - designen una persona para que se responsabilice de cada actividad;
  - identifiquen cuáles son los recursos necesarios para realizar la actividad;
  - indiquen las semanas o meses durante los cuales se implementará esta actividad.
- Cuando los grupos hayan terminado de elaborar sus planes de acción, solicíteles que los presenten en la sesión plenaria o que se los entreguen a usted.

Paso 4. Discuta el proceso de planificación de acciones

- En la sesión plenaria, responda cualquier pregunta que los participantes tengan con respecto al proceso de planificación de la acción.
- Recuérdeles que deben revisar los planes de acción con sus gerentes locales y elaborar sus planes con todo el equipo que debe implementar el plan.
- Asegúrese de que estos planes de acción estén integrados con los planes de trabajo existentes y que las personas discutan las actividades que se encuentran fuera de su alcance planificado con sus supervisores si los supervisores no estuvieran presentes en el grupo.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Elabore una lista de todas sus acciones prioritarias en un cronograma mostrando cuando se llevará a cabo cada actividad y sub-actividad, quién es responsable, y cuáles son los recursos requeridos.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 1 Planilla del Plan de acción

Transfiera la información de su trabajo con el Modelo del reto e insértelo en los lugares apropiados de este cuadro.

Distrito/Unidad de Salud: _____

Reto	Situación actual (datos referenciales)	Resultado medible

Causas fundamentales	Acciones prioritarias

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 2 Plan de acción

Distrito/Unidad de Salud: _____ Resultado medible: _____

Acciones prioritarias	Persona(s) responsable(s)	Recursos necesarios (humanos, financieros, materiales)	Cronograma															
			1er mes				2do mes				3er mes				4to mes			

EJERCICIO "Cómo desarrollar un plan de acción para lograr resultados"

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

HERRAMIENTA Poner primero lo primero: La Matriz de lo importante y lo urgente

PROPÓSITO

Esta herramienta desarrollada por Stephen Covey (Covey 2004) ayuda a las personas y grupos a establecer prioridades y a aprender que una buena gestión gerencial consiste en poner primero lo primero y organizar y llevar a cabo el trabajo basándose en las prioridades. Esta herramienta ayudará a los individuos y grupos a aprender que lo más importante no es administrar el tiempo, sino administrarnos a nosotros mismos.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ copias del material de distribución: Matriz de lo importante y lo urgente y notas para la discusión

PROCESO

Preparación

- Dibuje en el rotafolios una versión grande de la Matriz de lo importante y lo urgente.

Paso 1. Identifique las actividades del trabajo utilizando la Matriz de lo importante y lo urgente

- Si el grupo es grande, divida a los participantes en grupos pequeños de cuatro a seis personas.
- Presente la matriz en blanco y explíqueles los cuatro cuadrantes. Generalmente empleamos nuestro tiempo desarrollando actividades en una de cuatro maneras, al trabajar en:
  - cosas que son urgentes e importantes
  - cosas que son urgentes pero no importantes
  - cosas que son importantes pero no urgentes
  - cosas que no son importantes ni urgentes.
- Aclare el significado de las palabras: urgente significa que requiere de atención inmediata. Son cosas que deben hacerse ¡AHORA! Importante tiene que ver con los resultados: las actividades importantes contribuyen a su misión, valores, y metas de alta prioridad.
- Solicite a cada persona que observe la matriz y que piense en los tipos de actividades relacionadas con el trabajo que generalmente lleva a cabo.
- Debido a que a nadie le gusta admitir que está llevando a cabo actividades no urgentes o no importantes, solicite a los miembros del grupo que produzcan una descripción de una semana de trabajo típica para un gerente como ellos y luego anote cada una de estas actividades en los cuatro cuadrantes.
- Calcule el número total de horas que invierte este gerente ficticio en cada cuadrante.

Paso 2. Calcule el tiempo que usted invirtió la semana pasada en las actividades de cada cuadrante

- Solicite que las personas realicen un ejercicio similar por su cuenta. Por ejemplo, si usted trabaja un total de 40 horas en una semana e invierte 20 horas en el Cuadrante I, eso significaría que usted invierte el 50 por ciento de su semana laboral realizando cosas urgentes e importantes (Cuadrante I).
- Dígales a los participantes: Una vez que hayan concluido el trabajo con su matriz, diríjanse a la persona que se encuentra a su lado y compartan sus resultados.
- Solicite a los miembros de los grupos pequeños que discutan cómo pueden modificar los porcentajes de manera que haya más tiempo para las cosas importantes (poner primero lo primero).

Paso 3. Discuta los resultados en la sesión plenaria

- Si algunos participantes están deseosos de compartir sus resultados, tome nota del porcentaje de tiempo que cada persona invierte en cada cuadrante; luego elabore una gráfica del grupo.
- Usted también puede comentar sobre lo que ellos piensan que podrían hacer de manera diferente para concentrarse más en las prioridades importantes.

Paso 4. Elabore un plan para poner primero lo primero

- Solicite a los participantes que:
  - elaboren una lista de lo que es más importante en su trabajo;
  - compartan esa lista con otra persona;
  - comenten sobre lo que cada persona podría hacer de una manera diferente para poner primero lo primero.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Relacione este ejercicio con el reto organizacional que el grupo o que cada equipo esté encarando.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Matrix de lo importante y lo urgente

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	**I** **Actividades** ■ Crisis ■ Problemas que presionan ■ Proyectos que deben cumplir plazos límite que son cruciales para sus prioridades estratégicas	**II** **Actividades** ■ Prevenir problemas y anticipar actividades futuras ■ Crear la estrategia, planificar ■ Construir relaciones ■ Reconocer nuevas oportunidades ■ Recreación
NO IMPORTANTE	**III** **Actividades** ■ Interrupciones, algunas llamadas ■ Algo de correo, algunos informes ■ Algunas reuniones ■ Asuntos que presionan	**IV** **Actividades** ■ Trivialidades, trabajo que ocupa tiempo y no es útil ■ Interrupciones ■ Algo de correo ■ Algunas llamadas telefónicas ■ Cosas que ocupan tiempo sin mucho sentido

Cuadrante I representa cosas que son "urgentes e importantes". Las actividades del Cuadrante I son generalmente "crisis" o "problemas". Son muy importantes, pero manténgase alerta! El Cuadrante I lo puede consumir. Mientras siga enfocado en el problema, éste se irá haciendo cada vez más grande hasta que domine todo su trabajo. Siempre habrán crisis que requieren su atención inmediata, pero ¿cuántas cosas son realmente urgentes?

Cuadrante II incluye actividades que son "importantes pero no urgentes". Es el cuadrante de la *calidad*, donde usted planifica y anticipa y previene las cosas que de otra manera podrían convertirse en urgentes. El *Cuadrante II es el corazón de la gerencia eficaz*.

Cuadrante III incluye cosas que son "urgentes, pero no importantes". Muchos de nosotros invertimos mucho tiempo en este cuadrante. La urgencia algunas veces se basa en las prioridades de otra persona. Es fácil el creer que algo que es urgente también es importante. Vea lo que usted clasificó como "urgente e importante" en el Cuadrante I. Pregúntese si la actividad urgente contribuyó a un objetivo estratégico importante. Si no es así, probablemente le corresponda estar en el Cuadrante III.

Cuadrante IV incluye actividades que no son "ni urgentes ni importantes". Es el cuadrante del "malgasto de tiempo". Charlar, leer chistes, y chismear constituyen ejemplos de estas actividades.

Fuente: Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, pp. 151, 152–54, texto adaptado (Edición Fireside, 2004).

Impacto de cada cuadrante sobre su energía y eficacia

Resultados de vivir en el Cuadrante I: Estrés, agotamiento, manejo de crisis, siempre apagando incendios

Resultados de vivir en el Cuadrante II: Visión, perspectiva, equilibrio, control, pocas crisis

Resultados de vivir en el Cuadrante III: Enfoque de corto plazo, manejo de crisis, sentirse como una víctima y fuera de control

Resultados de vivir en el Cuadrante IV: Irresponsabilidad, el trabajo no se termina a tiempo (o no se termina nunca), pérdida de su trabajo

SIETE PRÁCTICAS CLAVE DEL CUADRANTE II

- Mejorar las comunicaciones con otros
- Mejor preparación
- Mejor planificación y organización
- Ocuparse de sí mismo
- Aprovechar las ventajas de nuevas oportunidades
- Desarrollo personal
- Saber lo que es importante

¡La práctica clave es **saber lo que es importante!**

La mayor parte de su tiempo debe ser empleada en el Cuadrante II, Importante y No Urgente.

EJERCICIO "Poner primero lo primero: La Matriz de lo importante y lo urgente"

Fuente: Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, pp. 151, 152–54, texto adaptado (Edición Fireside, 2004).

EJERCICIO Cómo coachear a su equipo a través de las fallas

PROPÓSITO

Este ejercicio es útil cuando un grupo ha experimentado una falla y requiere de un proceso para resolver diversos temas. Fue diseñado para ser utilizado con un equipo pequeño que ha estado trabajando de manera conjunta en una iniciativa o proyecto. Ayuda a hacer que el proceso de encarar y resolver fallas constituya una experiencia de aprendizaje no amenazadora.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ copias del material de distribución: Planilla de conversación referente a las fallas

PROCESO

Paso 1. Comente sobre lo que es una falla

Una falla es cualquier situación que:

- amenace el avance hacia el cumplimiento de un compromiso
- presente incertidumbre o dificultad
- frene la acción efectiva
- presente obstáculos para cumplir con nuestros compromisos.

Las fallas normalmente llevan a:

- minimizar o ignorar el problema
- culparse unos a otros
- erosionar el trabajo en equipo, la confianza, y la eficacia.

Paso 2. Dialogue con el grupo sobre nuevas formas de abordar las fallas

Explique que:

- todos los grandes compromisos conllevan fallas;
- cuánto más grande sea nuestro compromiso, más numerosos y mayores serán las fallas: “Si no hay compromiso, no habrán fallas”;
- las fallas (cuando son bien manejados) constituyen una fuente importante de cambio radical: “encontrar una nueva manera” de cumplir con sus compromisos juntos.

Paso 3. Practique una conversación referente a una falla

- Divida al grupo en pares y distribuya la Planilla de conversación referente a las fallas (material de distribución).
- Si el grupo está compuesto por personas que normalmente trabajan juntas, solicite a las parejas que apliquen las preguntas de la planilla a una falla real.
- Si no existe una experiencia común de una falla, los participantes pueden plantearse las preguntas de la planilla entre sí con respecto a una experiencia personal.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- En la sesión plenaria, haga que las parejas presenten su trabajo.
- Resuma lo que los participantes han aprendido preguntando: ¿Qué más aprendieron de este ejercicio?

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Planilla de conversación referente a las fallas

Piense en una falla que su equipo experimentó recientemente y responda las siguientes preguntas relacionadas con dicha falla.

1. ¿Cuál fue la falla? Describa brevemente lo ocurrido.

2. ¿Qué se había usted comprometido a hacer? Describa su compromiso o el de su equipo.

3. ¿Qué faltaba que ocasionó la falla?

4. ¿Qué aprendió?

5. ¿Qué acciones podría adoptar ahora?

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo crear un clima de esperanza y posibilidad

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a crear un espíritu de esperanza en un grupo al concentrarse en lo que es bueno, lo que funciona, y lo que es más gratificante. Es particularmente útil para grupos que han visto muchos problemas, que tienen poca confianza en su habilidad para cambiar las cosas y mejorarlas, y que carecen de una visión compartida positiva del futuro. Es idóneo para servir como preparación para un ejercicio de desarrollo de una visión compartida o cuando existe demasiado conflicto o diversidad en el grupo. Es adecuado para una primera reunión de un comité de coordinación ya que enfatiza nuestra humanidad y aspiraciones comunes.

La teoría de la Indagación apreciativa sobre la vida organizacional, en la que está basado el ejercicio, fue articulada por dos profesores (David Cooperrider y Suresh Srinastva) en la Escuela Gerencial de Weatherhead de Case Western Reserve University.

RECURSOS NECESARIOS

- ❏ rotafolios y marcadores

PROCESO

Preparación

Revise las siguientes preguntas y efectúe los ajustes necesarios al texto que se encuentra entre paréntesis para que se adecue a la situación del grupo. Prepare el material de distribución para cada participante.

1. Cuénteme sobre algún momento sobresaliente de su vida que constituyó para usted un hito en su trabajo como [indique la función que desempeñaba], cuando exitosamente se unió a otras personas para lograr un cambio organizacional positivo en la prestación de servicios de salud. (Si usted ingresó recientemente a la organización, piense en su lugar de trabajo previo.)
2. Cuénteme qué hizo usted para lograr ese hito. ¿Qué valores, características, o cualidades aportó usted al esfuerzo que lo hizo tan exitoso?
3. Imagínese a sí mismo como un helicóptero que está sobrevolando encima de su equipo. ¿Qué ve usted como los elementos esenciales “que les dan vida” y que los mantiene unidos como un grupo de trabajo?
4. Al observar el mundo alrededor suyo en [su distrito, región, provincia, o país], ¿qué tendencias ve usted que le dan un sentido de esperanza y confianza y que le indican oportunidades para que su organización pueda cumplir con su misión?
5. [Omita esta pregunta si usted tiene previsto continuar con un ejercicio de desarrollo de una visión compartida.] Imagine que todos nos fuimos a dormir y nos despertamos en el año 20 _ _ [10 o 15 años después]. ¿Qué le gustaría ver a su alrededor cuando despierte? Piense en su familia, su organización, y su salud [en su región, en el mundo]).

Paso 1. Aprecie lo que es bueno y gratificante

- Agrupe a los participantes en parejas y solicite que cada persona entreviste a su pareja utilizando estas preguntas. (Planifique alrededor de 20 minutos para este primer paso.)

Paso 2. Comparta las historias en la sesión plenaria

- En la sesión plenaria, presente el concepto de compartir hablando brevemente con respecto a la importancia de las historias en nuestras vidas, especialmente las historias que nutren el espíritu humano, que dan esperanza, y que alientan a la gente a continuar aun cuando las circunstancias sean difíciles.
- Instruya a los participantes que presenten la esencia de la historia que surgió de las respuestas a las preguntas 1, 2, y 3. En grupos grandes (más de 20 personas), solicite a los participantes que compartan algunas de esas historias en sus mesas. Para grupos más pequeños, comparta las historias en la sesión plenaria.
- Asegúrese que las personas cuenten historias sobre sus parejas, no sobre sí mismas. La jactancia no es aceptable en muchas culturas. De esta manera cada entrevistador puede mostrar su agradecimiento a su pareja.

Paso 3. Obtenga información y registre las respuestas a la Pregunta 4

- Pregunte a todos los encuestadores si escucharon alguna historia que hubiera sido particularmente sorprendente o maravillosa en su opinión.
- Después de que cada persona haya contado una historia, solicite al "propietario" de dicha historia que indique si la narración de la misma fue más o menos correcta (pero no deje que vuelva a contar la historia).
- Pregúntele al entrevistador por qué pensó que la historia era tan interesante. Luego diríjase a la siguiente persona. Trate de hacer esto con rapidez. Si su grupo es pequeño podrá cubrir todas las historias; de otra manera realice un muestreo de las historias.
- Registre las respuestas a la pregunta 4 en un rotafolios (o haga que los grupos pequeños las resuman y luego anote los resúmenes en la sesión plenaria).
- Haga lo mismo para la pregunta 5 si se la planteó.

Paso 4. Revise los resultados del ejercicio y los cambios de perspectivas

- Revise lo que hizo.
- ¿Cómo se sentía cuando llegó esta mañana? ¿Cómo se siente ahora? ¿Qué ocasionó el cambio?

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Haga que los participantes reflexionen con respecto a todo lo que se discutió en la sesión y pregunte:
  - ¿Qué puede utilizar de inmediato?
  - ¿Cómo?
  - ¿Quién le gustaría que escuchara las ideas que exploramos?
  - ¿Cómo puede crear un sentimiento similar de posibilidad en su propio equipo?
- Sugiera que las personas que si así lo desean, escriban sus intenciones en un diario.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO El arte de escuchar

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a los participantes a concientizarse mejor con respecto a sus hábitos para escuchar. Es útil para los grupos que requieren mejorar su forma de escuchar a los clientes, a los actores clave, al personal, o a sus colegas.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores

PROCESO

Paso 1. Demuestre lo que significa escuchar "mal"

- En la sesión plenaria, indique a los participantes que en primera instancia practicarán cómo "escuchar mal".
- Realice una dramatización en el salón.
  - Escoja una persona para que actúe junto a usted en la dramatización.
  - Solicite a dicha persona que trate de decirle algo que es importante para ella.
  - Dramatice cómo escuchar mal (por ejemplo, interrumpiendo, haciendo llamadas telefónicas, leyendo otros materiales, dando respuestas cortas sin mayor sentido, o tratando otros temas).

Paso 2. Experimente cómo se siente escuchar "mal"

- Agrupe a los participantes en parejas y haga que una persona hable durante dos minutos sobre algo que realmente es importante para ella.
- Solicite a la otra participante que dé señales de no estar escuchando.
- Invierta los papeles y repita el ejercicio durante dos minutos.

Paso 3. Comparta como se sintió usted al no haber sido escuchado

- En la sesión plenaria, pregunte a los participantes como se sintieron al ser escuchados de esa manera.
- Opcional: Anote las respuestas en un rotafolios.
- Resuma las consecuencias de no ser escuchado (por ejemplo, motivación reducida, deterioro del desempeño personal y organizacional).

Paso 4. Demuestre lo que es escuchar "bien"

- Realice una dramatización en el salón.
  - Escoja una persona para que actúe con usted en la dramatización.
  - Solicite a esa persona que le diga algo que sea importante para ella.
  - Dramatice cómo escuchar bien prestando atención y respondiendo a sus interrogantes.

Paso 5. Practique cómo escuchar "bien"

- Agrupe a los participantes en parejas y pida que una persona hable durante dos minutos sobre algo que realmente es importante para ella.
- Solicite a otra participante que demuestre que está escuchando con mucha atención mirando a la persona que habla y ocasionalmente haciendo preguntas para obtener una aclaración.
- Invierta los papeles y repita el ejercicio durante dos minutos.

Paso 6. Comparta como se sintió al ser escuchado

- ¿Cómo se siente al haber sido bien escuchado?
- ¿Toma más tiempo escuchar bien que escuchar mal?
- ¿Cuál es el impacto de escuchar bien sobre la motivación y el desempeño?

Resuma y planifique los siguientes pasos

- ¿Que lecciones sacó de este ejercicio?
- ¿Con quién podemos utilizar estas habilidades?
- Discuta con respecto a las diversas maneras de practicar cómo escuchar mejor.
- Haga que las personas se informen entre sí (colegas, cónyuge, amigos) qué es lo que cambió a medida que comenzaron a escuchar mejor a los demás.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo equilibrar la promoción y defensa con la indagación: Cómo cambiar el patrón de la conversación

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ dos rotafolios y marcadores

PROPÓSITO

Este ejercicio puede ser utilizado para analizar los tipos de conversaciones y las preguntas que bloquean el aprendizaje de grupo y las preguntas que lo alientan. Utilícelo con grupos o individuos que usan demasiado la indagación o la promoción y defensa. Puede ayudarle a cambiar el patrón de una conversación en un grupo; alentar a los miembros más francos y locuaces a pasar mayor tiempo escuchando; y animar a los miembros reticentes a participar plenamente.

PROCESO

Preparación

- Prepare cinco rotafolios para ser completados en la sesión plenaria:

  Rotafolio 1: Cómo equilibrar la promoción y defensa con la indagación (ver el modelo a continuación, Paso 1)

  Rotafolio 2: Indagación que bloquea el aprendizaje (ver el modelo a continuación, Paso 2)

  Rotafolio 3: Indagación que alienta el aprendizaje (ver el modelo a continuación, Paso 2)

  Rotafolio 4: Promoción y defensa que bloquean el aprendizaje (ver el modelo a continuación, Paso 3)

  Rotafolio 5: Promoción y defensa que alientan el aprendizaje (ver el modelo a continuación, Paso 3).

Paso 1. Discuta las características de la promoción y defensa y la indagación

- En la sesión plenaria explique la diferencia entre promoción y defensa e indagación
  - Promoción y defensa es cuando usted promueve y defiende su propio punto de vista, con la esperanza que otros lo acepten y cambien su manera de pensar.
  - Indagación es cuando usted está curioso y trata de entender la forma de pensar y razonar de los demás.
- En el primer rotafolio, llene los cuatro cuadrantes con comportamientos (como se muestra en la tabla a continuación) a medida que responde a las preguntas:
  - ¿Qué tipos de conversaciones tienen un nivel alto de promoción? Bajo de promoción?
  - ¿Qué tipos de conversaciones tienen un nivel alto de Indagación? Bajo de Indagación?
- Subraye que cualquier exceso puede crear una situación indeseable. Marque estos ejemplos en el rotafolios con una carita triste:

GRÁFICA MODELO COMPLETADA DE PROMOCIÓN Y DEFENSA E INDAGACIÓN (PARA LOS FACILITADORES)

		PROMOCIÓN Y DEFENSA	
		ALTO	BAJO
INDIGACIÓN	ALTO	Diálogo: conversación para lograr una comprensión profunda Discusión poniendo como objetivo el aprendizaje (conferencia interactiva)	Entrevista Grupo focal Encuestas Hacer preguntas Interrogación
	BAJO	Conferencia Discurso Explicación Retórica de venta Imposición de un punto de vista	Observación Alejamiento

Fuente: Basado en la Inquiry/Advocacy Matriz (Matriz de Indagación/Promoción y defensa) desarrollada por Diana McLain Smith, en Senge y col. 1994, p. 254

Paso 2. Comente sobre los diferentes tipos de indagación

- En la sesión plenaria, recuérdeles a los participantes la definición de indagación: Indagación es cuando usted está curioso y trata de entender la forma de pensar y razonar de otros.
- Solicite ejemplos de preguntas que comúnmente utilizamos para obtener información y reflexione con respecto a los efectos que estas preguntas tienen en los demás.
- Para cada interrogante, pregunte "¿Alienta la participación y el aprendizaje, o bloquea la participación y el aprendizaje?" Escriba las respuestas en el rotafolios apropiado.
- Elabore una lista de las preguntas obtenidas de la lluvia de ideas y anótelas en la columna apropiada para distinguir entre la indagación que alienta el aprendizaje y la indagación que bloquea el aprendizaje al hacer que la gente se ponga a la defensiva.

TABLA MODELO COMPLETADA DE LOS TIPOS DE INDAGACIÓN

INDAGACIÓN QUE BLOQUEA EL APRENDIZAJE (DEPENDIENDO DEL TONO)	INDAGACIÓN QUE ALIENTA EL APRENDIZAJE
■ ¿Está de acuerdo? (especialmente cuando se dice en un tono intimidante) ■ ¿Ha hecho eso debido a X, Y, o Z? ■ ¿Realmente cree que ha hecho un buen trabajo? (cuando usted piensa que no fue así) ■ ¿Por qué no intenta hacer lo que le estoy sugiriendo? ■ ¿Por qué no me lo dijo? ■ ¿Por qué está a la defensiva? ■ ¿Por qué no . . . ? ■ ¿Qué es lo que le pasa?	■ ¿Cómo podría ver eso de otra manera? ■ ¿Cuál es su reacción ante . . . ? ■ ¿Qué la llevó a esa conclusión/ acción? ■ Dígame más acerca de eso. ■ ¿Por qué es así? ■ ¿Qué le hace . . . ? ■ ¿Qué le impidió que me lo dijera? ■ ¿Cómo contribuí a eso? ■ ¿Cómo puedo/podemos . . . ?

EJERCICIO "Cómo equilibrar la promoción y defensa con la indagación: Cómo cambiar el patrón de la conversación"

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

Paso 3. Discuta diferentes tipos de promoción y defensa

- Identifique los diversos tipos de promoción y defensa que utilizamos para persuadir y reflexione sobre cómo afectan éstos a las personas (por ejemplo, una promoción de venta para un nuevo servicio o la comunicación sobre el cambio de comportamiento en un programa de prevención del SIDA en el lugar de trabajo).
- ¿En qué manera afecta el tipo de promoción y defensa la postura de la gente hacia su persona o lo que está promocionando?
- Elabore una lista de los tipos de promoción y defensa en la columna apropiada para distinguir los tipos de promoción y defensa que alientan el aprendizaje de los tipos de promoción y defensa que bloquean el aprendizaje.

TABLA MODELO DE LOS TIPOS DE PROMOCIÓN Y DEFENSA

PROMOCIÓN Y DEFENSA QUE BLOQUEAN EL APRENDIZAJE	PROMOCIÓN Y DEFENSA QUE ALIENTAN EL APRENDIZAJE
¡Así es! (sin razonar) ¡Porque yo digo que es así! (sin discusión posible) Declaraciones empleando los términos “siempre” y “nunca”	Cuando hace esto, yo pienso que . . . Me parece que . . . Debido a . . . , yo creo que . . . Mi experiencia es que . . . Lo que yo veo es que . . .

Resuma y planifique los próximos pasos

- En la sesión plenaria, reflexione con respecto a las consecuencias de emplear demasiada indagación o demasiada promoción y defensa, y subraye la importancia del equilibrio entre los dos para alentar el aprendizaje.
- Discuta e identifique oportunidades futuras para practicar este equilibrio (por ejemplo determinando la cantidad de instancias de indagación versus promoción en una reunión).

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

HERRAMIENTA Cómo explorar el pensamiento de unos y otros: La Escalera de las inferencias

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ copias del material de distribución: La Escalera de las inferencias

PROPÓSITO

Esta herramienta proporciona una manera sistemática de ver cómo sus suposiciones influyen sobre sus conclusiones y le ayudan a ver el punto de vista de los demás. Le puede ayudar a desarrollar una mayor conciencia acerca de sus procesos de pensamiento; seleccionar diferentes datos para llegar a nuevas conclusiones; y sostener discusiones más efectivas con las personas que están en desacuerdo con usted o entre ellas. La Escalera de las inferencias es más útil cuando usted encara un punto de vista nuevo con el cuál está en desacuerdo y aparentemente se encuentra en un impase.

PROCESO

A. Cuando alguien está en desacuerdo con usted . . .

Paso 1. Pregúntese a usted mismo si está abierto para aprender de la otra persona

- ¿Estoy dispuesto a ser persuadido por un argumento razonable?
- ¿Estoy abierto a información nueva?

Paso 2. Reflexione y revele sus datos e interpretaciones

- Explique, "Esto es lo que estoy pensando y es así como llegué a esta conclusión," lentamente subiendo la Escalera de las inferencias.

Paso 3. Explore su nivel de comprensión y el de los demás

- Pregunte a la otra persona, "¿Tiene sentido para usted?" o "¿Identifica alguna brecha en lo que acabo de decir?"
- Aliente a la otra persona a explorar sus datos e interpretaciones.

Paso 4. Pregunte, "¿Qué es lo que usted ve?"

- Solicite el punto de vista de otras personas.

B. Cuando encara un punto de vista con el que no está de acuerdo . . .

Paso 1. Pregunte, "¿Qué pasó?"

- ¿Cuáles fueron los acontecimientos que realmente ocurrieron o las palabras que escuchó?

Paso 2. ¿Cuál es su interpretación de dichos acontecimientos?

Paso 3. Escuche, explore, y ofrezca su propia interpretación

Paso 4. Escuche para obtener un significado más amplio

- ¿Ve surgir otro significado al compartir diferentes interpretaciones?

C. Cuando ocurre un impase . . .

Paso 1. Explore qué datos e información son conocidos y cuáles no

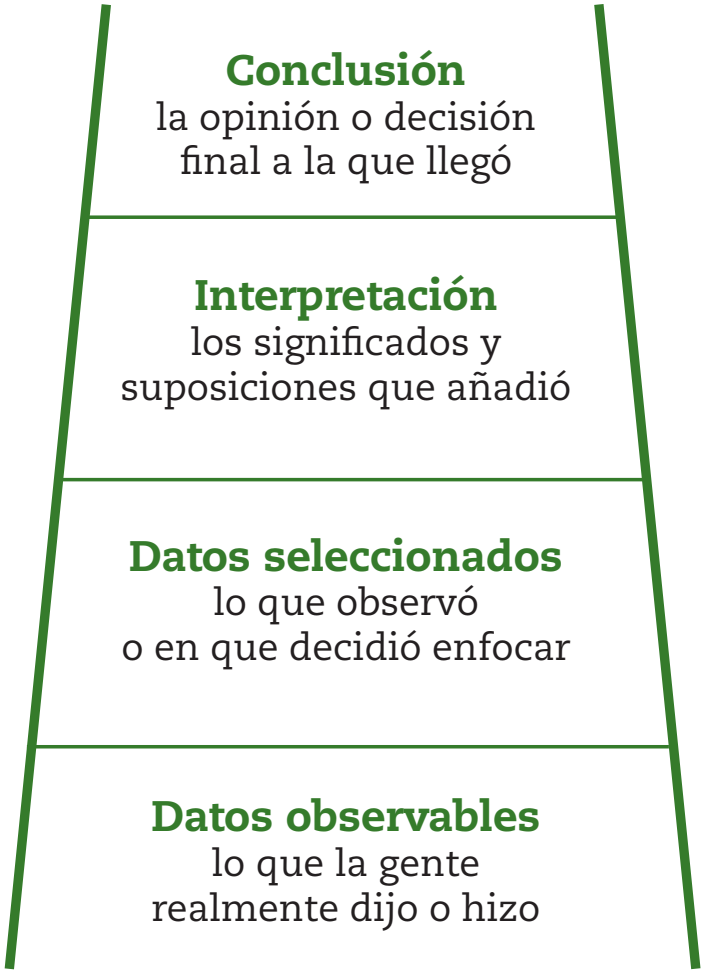
Paso 2. Escuche las ideas con una perspectiva fresca

Paso 3. Busque información que ayudará a llevar a la gente hacia el consenso

- Pregunte de tiempo en tiempo, "¿Qué es lo que necesitamos para seguir adelante?"

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN La Escalera de las inferencias



EJERCICIO "Cómo explorar el pensamiento de unos y otros: La Escalera de las inferencias"

Fuente: Adaptado de Argyris 1982 en THE FIFTH DISCIPLINE FIELDBOOK por Peter M. Senge, Charlotte Roberts, y col., derechos de autor © 1994 por Peter M. Senge, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, y Art Kleiner. Utilizado con el permiso de Doubleday, una división de Random House, Inc.

HERRAMIENTA Reflexiones referentes a la comunicación: El método ORID

PROPÓSITO

Esta herramienta proporciona una manera simple de reflexionar y reducir la falta de comunicación en las conversaciones con la gente en todos los niveles de una organización. El proceso representa una de las muchas aplicaciones del método ORID, que quiere decir: sea Objetivo, Reflexivo, Interpretativo, y Decisivo. Representa el proceso natural del cerebro a medida que va de la observación a la decisión a través de diferentes fases. Alienta una reflexión más detallada que la Escalera de las inferencias y ayuda a la gente a distinguir los hechos de las emociones y a tomar decisiones con respecto a los próximos pasos que dará.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ copias de la Planilla: El método ORID

PROCESO

Preparación

- Piense en una conversación o reunión específica que tuvo como resultado un conflicto o sentimientos negativos –tal vez una situación en la que tuvo que decirle a un grupo de trabajo que debía mejorar su desempeño.
- Identifique a la persona o personas con la(s) que habló y el propósito de su conversación.
- Para cada paso, escriba sus respuestas en el marco de referencia provisto en el material de distribución: El método ORID.

Paso 1. Considere los hechos (nivel objetivo)

- Considere los aspectos objetivos de la conversación –los hechos.
  - ¿Qué observó?
  - ¿Quién estaba ahí?
  - ¿Qué vio?
  - ¿Qué escuchó?

Paso 2. Reflexione con respecto a sus sentimientos y a los sentimientos de la otra persona (nivel reflexivo)

- Reflexione acerca de los aspectos emocionales de la conversación.
  - ¿Con respecto a qué tuvo sentimientos positivos?
  - ¿Con respecto a qué tuvo sentimientos negativos?
  - ¿Estuvo emocionado, frustrado, complacido, o enojado en algún momento?
  - ¿Qué suposiciones hizo acerca de los sentimientos de la otra persona?

Paso 3. Interprete el significado de la conversación (nivel interpretativo)

- ¿Qué le pareció lo más importante?
- ¿Qué se confirmó?

Fuente: ORID fue desarrollado por el Instituto de Asuntos Culturales, una organización sin fines de lucro con oficinas en Washington, DC, y en otras ciudades en todo el mundo. Adaptado de *Winning through Participation: Meeting the Challenge of Corporate Change with the Technology of Participation* por Laura Spencer (Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing, 1989).

- ¿Qué no se confirmó?
- ¿Qué información nueva obtuvo de esa reflexión?

Paso 4. Decida qué pasos adoptar (nivel decisorio)

- ¿A qué conclusiones llegó?
- ¿Qué cambio es necesario?
- ¿Qué hará en el corto plazo?
- ¿Qué hará en el largo plazo?
- ¿Qué necesita explorar más a fondo?

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Reflexione con respecto a la información que adquirió sobre sí mismo como resultado de este ejercicio y piense en lo que hará de una manera diferente la próxima vez.

PLANILLA ORID MODELO DEMOSTRATIVO

NIVEL OBJETIVO: ¿QUÉ OBSERVÓ?
Dos personas estuvieron presentes –yo y una doctora a la que superviso. Nos sentamos en mi oficina, y el ambiente estaba caluroso y húmedo. El sol que entraba por la ventana era muy brillante. Yo había cerrado la puerta para bloquear el ruido del pasillo y para poder sostener nuestra conversación en privado. Tenía varios comentarios extraídos del buzón de sugerencias que constituían quejas de los clientes que tuvieron que esperar mucho porque la doctora había llegado tarde. Cuando la doctora se sentó, me miró de una manera expectante. Una vez que compartí con ella mis preocupaciones, se sonrojó y moviendo ambas manos habló de una manera bastante agitada. Después de eso, dio respuestas cortas a todas mis preguntas.
NIVEL REFLEXIVO: ¿QUÉ SINTIÓ? ¿QUÉ SUPOSICIONES HIZO ACERCA DE LOS SENTIMIENTOS DE LA OTRA PERSONA?
Me había sentido muy ansiosa al comienzo de esta conversación y sentía un nudo en el estómago. Había determinado que el comportamiento de la doctora era inaceptable, sin importar cual fuera la excusa que ella me diera. Respiré profundamente unas cuantas veces para tranquilizarme. Pienso que la doctora también estaba nerviosa y tal vez sentía resentimiento hacia mi persona. Después de leer los comentarios del buzón de sugerencias en voz alta, ella parecía estar enojada. Sentí que mi propio enojo aumentaba y traté sin éxito de reprimirlo. Estaba enojada por su falta de consideración con nuestros clientes. Después de su exabrupto, la doctora parecía retraída y emocionalmente distante.
NIVEL INTERPRETATIVO: ¿QUÉ INFORMACIÓN NUEVA PUEDE OBTENER DE ESTA REVISIÓN?
Tal vez debido a que la conversación fue muy emocional, no logré averiguar por qué la doctora estaba llegando tarde casi todos los días. Me concentré exclusivamente en los clientes y en sus necesidades pero no exploré las necesidades o razones que podría tener la doctora para llegar tarde. Como su supervisora, podría haberle pedido que me ayudara a averiguar qué se debería cambiar para que ella llegara a tiempo. Tal vez hubiera sido útil discutir el impacto negativo que estaba teniendo su comportamiento en el clima de trabajo de nuestro grupo. Por ejemplo, es difícil para sus colegas tratar a los clientes resentidos.
NIVEL DECISORIO: ¿QUÉ ACCIÓN INMEDIATA PUEDE ADOPTAR? ¿QUÉ NECESITA EXPLORAR MÁS A FONDO?
Me acercaré a ella de manera más amigable y la citaré para otra entrevista de supervisión. Para esta próxima reunión, elaboraré una agenda y la compartiré con ella antes de la reunión y la observaré detenidamente durante la reunión. Encenderé el aire acondicionado y bajaré las persianas para que ambas nos sintamos más cómodas y tengamos mayor privacidad. Exploraremos las causas fundamentales de su atraso constante y trataremos de solucionar el problema juntas. Estableceremos hitos para un nuevo comportamiento y fijaremos una reunión de seguimiento para discutir con respecto al avance logrado.

PLANILLA **Planilla ORID**

NIVEL OBJETIVO: ¿QUÉ OBSERVÓ?
NIVEL REFLEXIVO: ¿QUÉ SINTIÓ? ¿QUÉ SUPOSICIONES HIZO ACERCA DE LOS SENTIMIENTOS DE LA OTRA PERSONA?
NIVEL INTERPRETATIVO: ¿QUÉ INFORMACIÓN NUEVA PUEDE OBTENER DE ESTA REVISIÓN?
NIVEL DECISORIO: ¿QUÉ ACCIÓN INMEDIATA PUEDE ADOPTAR? ¿QUÉ NECESITA EXPLORAR MÁS A FONDO?

EJERCICIO Cómo proporcionar retroalimentación útil

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a la gente a aprender cómo proporcionar retroalimentación constructiva o positiva a otras personas con respecto a su comportamiento. Úselo cuando las personas se sientan incómodas al proporcionar retroalimentación entre sí y a los demás o cuando existan demasiadas quejas indirectas o se hable negativamente a espaldas de las personas.

RECURSOS NECESARIOS

- ❏ rotafolios y marcadores
- ❏ copias del material de distribución: Formulario de retroalimentación

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias del Formulario de retroalimentación (material de distribución) para todos los participantes.
- Escriba las siguientes frases en un rotafolios:
  - Cuando usted _____
  - Yo siento que _____
  - El impacto (en mi persona o en el trabajo) es _____
  - Me gustaría que usted [solicitud] _____

Paso 1. Indique cómo proporcionar retroalimentación

- Verifique si todos los miembros del grupo recibieron retroalimentación en algún momento durante su vida laboral.
- Solicite a los participantes que piensen en un momento de su vida en el que recibieron retroalimentación que fue útil. ¿Cuándo no fue útil?
- Haga que cada participante hable con respecto a estas dos experiencias con otra persona en el grupo.
- En la sesión plenaria, solicite ejemplos.
- Resuma las lecciones de las historias individuales de la siguiente manera:
  - *Sea específico* con respecto a la acción que le molestó. No generalice empleando palabras como “siempre” o “nunca”.
  - *Sea específico* con respecto a una acción que le gustó, que tuvo o podría tener un impacto positivo, y que desearía reforzar.
  - *Describa el impacto* (positivo o negativo) de la acción en su persona o en su trabajo.
  - *Haga una solicitud específica* de una acción diferente, en lugar de la acción o comportamiento que tiene un efecto negativo.

Paso 2. Practique cómo proporcionar retroalimentación a través de una dramatización

- Divida a los participantes en parejas, proporcione a cada persona una copia del Formulario de retroalimentación (material de distribución), y explique la dramatización.

- Escriba las reglas de la dramatización en el rotafolios de la siguiente manera:
  - "Piense en alguien a quién quisiera proporcionarle retroalimentación. Esta persona puede estar presente o no en el salón. Practique cómo proporcionar retroalimentación con su pareja."
- Solicite que todos llenen el Formulario de retroalimentación de manera individual.
- Haga que cada persona practique en voz alta cómo decir lo que ha anotado en el Formulario de retroalimentación y proporcione cualquier otra información adicional si fuese necesario para que su pareja comprenda el contexto.
- Invierta los papeles para que la otra persona pueda practicar cómo proporcionar retroalimentación con respecto a una acción o conducta específica de otra persona.

Paso 3. Comparta experiencias sobre cómo proporcionar retroalimentación efectiva

- En la sesión plenaria, pregunte a los participantes cómo se sintieron al dar y recibir retroalimentación de esta manera.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Discuta las maneras de practicar cómo proporcionar retroalimentación útil en el trabajo o en el hogar.
- Solicite a los participantes que reporten los resultados de su práctica a otra persona.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Formulario de retroalimentación

Cuando esté proporcionando retroalimentación acuérdese de:

- hablar con respecto a una acción específica
- hablar sobre los efectos de la misma en su propia persona y en el trabajo
- efectuar una solicitud específica para una acción diferente.

Acuérdese de hablar respetuosamente: "Diga lo que quiere decir, pero no de una manera agresiva."

Cuando usted _____

[hace algo, una acción específica]

yo siento que _____

[que no me respetan, etc.]

El impacto es _____

[como le afecta a usted o a su trabajo]

Me gustaría que usted _____

[haga algo, una acción específica]

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo hacer solicitudes efectivas y reducir las quejas

PROPÓSITO

Este ejercicio permite que los participantes sean más eficaces al comunicar solicitudes y reducir la tendencia a quejarse. Úselo cuando existan demasiadas quejas y poco contacto con las cosas de las que se está quejando la gente. Está diseñado para ser utilizado con un grupo grande compuesto de subgrupos a nivel de una organización.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ copias del material de distribución: Quejas versus solicitudes

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias del material de distribución titulado Quejas versus solicitudes para todos los participantes.

Paso 1. Transforme las quejas en solicitudes

- En la sesión plenaria, explique a los participantes que en las organizaciones la gente generalmente tiene muchas quejas.
- Solicíteles que le den algunos ejemplos de quejas que tengan en su organización.
- Escriba los ejemplos en un rotafolios.
- Tome algunas de las quejas y transfórmelas en solicitudes. Escriba lo siguiente en un rotafolios y llene las solicitudes en los espacios en blanco en la sesión plenaria.
  - ¿Podría _____ *(persona específica)*
  - hacer esto _____ *(acción específica)*
  - para esta hora _____? *(hora específica)*
- Escriba en el rotafolios:

Tres maneras de responder a una solicitud:

- Sí
- No
- Contraoferta: “No, no puedo hacer eso, pero puedo hacer otra cosa, o puedo hacerlo en otro momento.”

Paso 2. Practique cómo redactar quejas como solicitudes

- Reparta el material de distribución a los participantes: Quejas versus solicitudes.
- Solicite a cada participante que escriba tres quejas.
- Pídales que escriban estas quejas como solicitudes.

Paso 3: Comparta sus solicitudes

- Agrupe a los participantes en parejas y solicite a cada persona que comparta sus solicitudes con su compañera para ver si tiene todas las características de una buena solicitud.

Paso 4. Narre una experiencia

- En la sesión plenaria, haga que los participantes compartan ejemplos de buenas solicitudes.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- En la sesión plenaria, revise el cuadro que se encuentra en el material de distribución: Quejas versus solicitudes.
- Aliente a los participantes a utilizar estas prácticas. Ellos pueden efectuar una solicitud a alguien poco después del taller y notar como esa persona maneja la solicitud de una manera diferente a una queja.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Quejas versus solicitudes

Quejas y solicitudes: Principios en las organizaciones efectivas

- La gente se queja sólo con alguien que puede hacer algo con respecto a una situación en particular.
- La gente pone sus quejas en forma de solicitudes.
- Si recibe una queja con respecto a la cuál no puede hacer nada, puede negarse a escucharla y referirla a otra persona que sí pueda hacer algo al respecto (evite el chisme).
- Si usted recibe una solicitud, está libre de responder de tres maneras (si, no, o hacer una contraoferta).

Tome una queja y transfórmela en una solicitud utilizando el siguiente formato.

Formulario de solicitud

1. ¿Podría _____ *(persona específica)*

2. hacer esto _____ *(acción específica)*

3. para esta hora _____ ? *(hora específica)*

Tres formas de responder a una solicitud

- Sí
- No
- Hacer una contraoferta: “No, no puedo hacer eso, pero puedo hacer otra cosa, o puedo hacerlo en otro momento.”

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo inspirar desarrollando confianza en el trabajo

PROPÓSITO

Este ejercicio hace que los participantes reflexionen con respecto a la confianza en el lugar de trabajo. Utilícelo para ayudar a la gente a descubrir cómo inspirar a otros a través del desarrollo de la confianza.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores

PROCESO

Preparación

- Escriba las siguientes definiciones de confianza en un rotafolios; luego cubra el rotafolios:
  - Confianza: Seguridad firme en la integridad, habilidad, o carácter de una persona.
  - Confiar: Aumentar nuestra propia vulnerabilidad hacia otra persona sobre cuyo comportamiento no tenemos control en una situación en la que pueden existir riesgos.

Paso 1. Indague sobre la confianza

- Presente el tema de la confianza con una pregunta: "¿Por qué es importante la confianza para los gerentes y administradores?"
- Después de obtener algunas respuestas, solicite a las personas que piensen en alguien en quien confían. ¿Qué ha hecho esta persona para ganarse su confianza?
- Luego pídales que pienses en alguien en quien no confían. ¿Qué ha hecho esta persona para perder su confianza?
- Divida a los participantes en parejas y haga que sostengan una discusión sobre lo que piensan acerca de la confianza.

Paso 2. Sostenga una discusión sobre cómo ganar y perder la confianza

- En la sesión plenaria, pida a las parejas que compartan lo que han aprendido de esta conversación referente a cómo ganar y perder la confianza.
- Ponga las respuestas en el rotafolios bajo dos columnas tituladas: ¿Cómo se ganó la confianza? ¿Cómo se perdió la confianza?
- Muéstreles la definición de confianza en el rotafolios. Pregúnteles si esta definición les parece correcta.

Paso 3. Revise las prácticas de liderazgo que mejoran la confianza

- Divida a los participantes en grupos pequeños y pídales que discutan qué prácticas de liderazgo pueden utilizar para mejorar la confianza en su lugar de trabajo.
- Haga que cada grupo presente sus hallazgos.
- Verifique si las prácticas siguientes están incluidas (de no ser así añádalas):

- Tratar a los demás con respeto
- Cooperar en lugar de competir
- Apoyar y ayudar a los demás
- Buscar las causas de los problemas en el trabajo en lugar de culpar a las personas
- Usar sus conocimientos y competencias en lugar de su posición oficial para ejercer influencia sobre los demás
- Admitir sus propios errores e incertidumbres.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- ¿Qué podemos sacar de este ejercicio que nos pueda ayudar a desarrollar mayor confianza en nuestro lugar de trabajo?
- Anote las respuestas de los participantes en un rotafolios.
- Pida a alguien que escriba las respuestas y que las distribuya a todos los participantes.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo captar el compromiso, no sólo el cumplimiento

PROPÓSITO

Este ejercicio mejora la comprensión de la gente con respecto a la diferencia entre el cumplimiento y un compromiso real. Este ejercicio puede ayudar a un grupo de trabajo o un grupo de gerentes o administradores a generar un compromiso con una serie de tareas complejas o un plan de trabajo. Utilícelo cuando aparentemente existan problemas con el compromiso de un grupo o cuando le parezca que la gente cumple solamente por temor.

RECURSOS NECESARIOS

- ❏ rotafolios y marcadores
- ❏ copias del material de distribución: Compromiso versus cumplimiento

PROCESO

Preparación

Haga copias del material de distribución titulado “Compromiso versus cumplimiento” para repartirlas durante el Paso 2 del ejercicio.

Paso 1. Reflexione con respecto a los factores que motivan el compromiso

- En la sesión plenaria, solicite a los participantes que reflexionen individualmente sobre un momento en el cuál realmente se comprometieron a hacer algo.
- Pídales que escriben los factores que les motivaron.
- Luego pídales que piensen en otra situación, cuando fueron forzados u obligados a hacer algo.
- Solicíteles que elaboren una nueva lista enumerando las razones por las cuales cumplieron. Luego dígales que llamen a su primera lista “Motivadores internos” y a la segunda lista “Motivadores externos”.

Paso 2. Discuta el significado de compromiso y cumplimiento

- Reparta a los participantes el material de distribución: Compromiso versus cumplimiento.
- Conduzca una sesión de lluvia de ideas de un grupo para discutir las siguientes preguntas (alternativamente, divida a los participantes en grupos más pequeños para la discusión y comparta el aprendizaje clave del grupo en la sesión plenaria):
  - ¿Qué es compromiso?
  - ¿Qué es cumplimiento?
  - ¿Cuál es la diferencia entre los tipos de desempeño que producen?
  - Explore cuándo el cumplimiento es importante.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Pida a los participantes que reflexionen con respecto a sus propias situaciones en el lugar de trabajo y lo que deben hacer para pasar de la motivación externa a la motivación interna.
- Pida al grupo que trate de llegar a un compromiso en aquellas oportunidades en las que el cumplimiento puede cambiarse a compromiso.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Compromiso versus cumplimiento

Fuente de motivación	Sentimiento	Resultado
Compromiso (impulsado internamente) Quiere hacer algo extraordinario Usted cree en eso	Preocuparse por el trabajo Perseverar cuando se presentan obstáculos Traer nuevas posibilidades y opciones al trabajo y sentirse facultado para salvar los obstáculos	Buenos resultados de los cuales está orgulloso y que le importan
Cumplimiento (impulsado externamente) Tiene que hacer algo	Actuar para cumplir con una norma o requisito externo	Obeceder órdenes y trabajar de acuerdo al plan
Cumplimiento formal Solo hace lo que se requiere y nada más	Usualmente suficiente para lograr objetivos organizacionales Hacer lo que uno tiene que hacer pero de manera rutinaria	Resultados esperados
Incumplimiento No hace lo que se requiere	Rehusarse a cooperar y participar en actividades de trabajo	Ausencia de resultados
Incumplimiento malicioso Hace algo mal a propósito, aunque es posible que no objete abiertamente	Seguir la "ley al pie de la letra" pero subestimando los resultados deseados	Resultados negativos o saboteados

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo proporcionar coaching para apoyar a otros

PROPÓSITO

Este ejercicio brinda a los participantes una oportunidad de participar en una conversación corta de coaching y explorar su uso para ayudar a los individuos a volverse más eficaces. Utilícelo con equipos que están trabajando para encarar un reto y necesitan desarrollar sus habilidades de coaching para poder mantener una acción efectiva.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ Copias del:
  Material de distribución 1: Principios de coaching
  Material de distribución 2: Ejercicio de coaching en tríos

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias de Los principios de coaching (material de distribución 1) y El ejercicio de coaching en tríos (material de distribución 2) para todos los participantes.

Paso 1. Introduzca el concepto de coaching

- En la sesión plenaria, explique a los participantes el concepto de coaching. Un coach puede ser:
  - una partera que ayuda a una mujer a dar a luz a su bebé;
  - el entrenador de un equipo deportivo que ayuda a su equipo a ganar sin ser uno de los jugadores.
- El coaching es una herramienta de liderazgo para apoyar a otros a encarar exitosamente los retos y producir resultados.
- Coaching es: *facultar a otra persona para que reflexione con respecto a sus compromisos y encuentre nuevas formas de lograr los resultados deseados*.

Paso 2. Lleve a cabo una dramatización demostrando una retroalimentación crucial

- En la sesión plenaria, usted y otro facilitador (o usted y un participante preparado) llevan a cabo una dramatización, presentando lo siguiente:

  Primera escena: Un supervisor o una supervisora viene a visitar a un miembro del personal para criticar su desempeño.
  - En lugar de escuchar a la persona, el supervisor inmediatamente empieza a examinar los expedientes y registros de los clientes y critica al miembro del personal por algunos errores.
  - En lugar de discutir las causas de los problemas, el supervisor inmediatamente comienza a dar soluciones.
- Discuta la dramatización. Pregunte . . .
  - ¿Esta situación les parece familiar?
  - ¿Cómo se siente la persona que está siendo coacheada?
  - ¿Es probable que su desempeño mejore después de esta interacción?

Paso 3. Lleve a cabo una dramatización demostrando un coaching efectivo

- En la sesión plenaria, usted y otro facilitador (o usted y un participante preparado) llevan a cabo otra dramatización, presentando lo siguiente:

  Segunda escena: El supervisor o la supervisora coachea al miembro del personal.

  - En primer lugar el coach saluda al miembro del personal y le pregunta cómo cree que están marchando las cosas.
  - Luego el coach hace preguntas para tratar de entender qué es lo que:
    - la persona está tratando de lograr
    - las acciones que ha adoptado
    - lo que piensa que debe hacer después.
  - El coach se mantiene en el modo de "indagación" y hace preguntas sin ofrecer soluciones.
  - El coach le da a la persona una oportunidad para pensar más a fondo en sus problemas y le ofrece apoyo tratando de entender cómo ve ella el problema.
- Discuta la dramatización. Pregunte . . .
  - ¿Cómo se siente ahora esa persona?
  - ¿Fue capaz de generar algunas soluciones?
  - ¿Es probable que ahora esté más motivada para lograr un mejor desempeño?
- Reparta el material de distribución 1: "Principios del coaching" y revise los principios a la luz de las dramatizaciones.

Paso 4. Practique el coaching efectivo

- Reparta el material de distribución 2: "Ejercicio de coaching en tríos", y divida a los participantes en grupos de tres.
- Lea las instrucciones y el papel de cada persona para que practiquen su habilidad para coachear.

Paso 5. Narre las experiencias

- En la sesión plenaria, solicite a los participantes que compartan sus experiencias:
  - Escuche lo que dicen los observadores con respecto a lo que vieron.
  - Examine las experiencias de recibir coaching: qué fue bueno y qué pudo haber sido mejor.
  - Luego examine la experiencia de coachear: qué fue fácil y qué fue difícil.
- Discuta los retos de ser un coach y ayude a los participantes a identificar las áreas en las que necesitan trabajar para convertirse en mejores coaches.

Resuma y planifique los próximos pasos

- Haga que los participantes escojan una oportunidad para coachear o ser coacheados en el trabajo y aliéntelos a practicar.
- Si todos los participantes trabajan en la misma organización o equipo, podrían considerar la conformación de un equipo de coaching de apoyo para discutir periódicamente el avance logrado y los retos comunes.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 1 Principios de coaching

El coaching es una conversación en la cuál el coach está comprometido con el desarrollo y el éxito de la persona que está siendo coacheada.

Un coach ayuda a la otra persona a:

- aclarar su compromiso y los resultados deseados;
- ver nuevas posibilidades y acciones y ampliar su gama de opciones de comportamiento;
- entender su propia contribución a los problemas recurrentes y ver las consecuencias de las decisiones que adoptó;
- pensar con mayor claridad y ver nuevas formas de lograr sus resultados deseados.

Un coach:

- no evalúa ni juzga
- no culpa, critica ni riñe
- no da soluciones.

Un coach eficaz:

- desarrolla una relación de confianza y apoyo;
- se preocupa por la persona que está siendo coacheada/tiene en mente el crecimiento de la otra persona;
- escucha bien;
- hace preguntas para aclarar e dar luces sobre una meta o un reto.

Para ser coacheada, usted tiene que:

- querer cambiar y aprender
- estar abierta a la retroalimentación de otras personas
- asumir responsabilidad por sus propias acciones.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN 2 Ejercicio de coaching en tríos

Paso 1. Divida a los participantes en grupos de tres y asigne a cada uno una letra:

- La persona A es el coach.
- La persona B es la persona que está siendo coacheada.
- La persona C es el observador.

Paso 2. La persona que está siendo coacheada describe una situación desafiante

- Esta situación puede constituir un obstáculo que está en vías de lograr un resultado que la persona quiere lograr. Este es un problema real que ella está encarando ya sea en su trabajo o en su vida personal. La persona que está siendo coacheada toma casi cinco minutos para describir la situación.
- El coach escucha toda la historia con mucha atención y sin interrumpir.

Paso 3. El coach sólo hace preguntas y no proporciona soluciones

- A continuación hay algunas preguntas que el coach puede hacer:
  - ¿Qué se ha comprometido a lograr?
  - ¿Qué ha logrado hasta el momento?
  - ¿Qué obstáculos está encarando?
  - ¿Por qué piensa que está estancado?
  - ¿Si podría resultar exactamente como lo soñó, cómo sería?
  - ¿Qué acciones podría adoptar para salvar los obstáculos?
  - ¿Qué apoyo necesitas de otros?
  - ¿Cómo la puedo apoyar?

Paso 4. El observador ve y examina el desempeño del coach

- Conceda 10 minutos para cada ronda. Luego la persona B se convierte en coach, la persona C se convierte en la persona que está siendo coacheada, y la persona A es la observadora. Repita nuevamente en la tercera ronda, con la persona C como coach, la persona A como la persona que está siendo coacheada, y la persona B como observadora.
- Asegúrese de que cada persona tenga un turno para desempeñar cada papel. El ejercicio completo, sin contar las instrucciones o rendición de informes, tomará como mínimo 30 minutos. La observadora proporciona retroalimentación con respecto al coaching.
  - ¿El coach ofreció apoyo?
  - ¿Escucho bien?
  - ¿Hizo preguntas para ayudar al miembro del personal a pensar más a fondo en los temas?
  - ¿Evitó dar soluciones?
  - ¿Motivó a la persona a mejorar su desempeño?

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

HERRAMIENTA Cómo mejorar las habilidades de coaching: La lista de verificación OALFA

PROPÓSITO

OALFA (por sus siglas en inglés) –que quiere decir Observar, Preguntar, Escuchar, dar Retroalimentación, y Acordar– es una técnica para coachear al personal. Use esta lista de verificación antes o después de una sesión de coaching. También puede ser usada para prepararse para ofrecer coaching como un recordatorio con respecto a las cosas a las que debe prestar atención. También puede ayudarle a ver qué debe mejorar en sus habilidades de coaching.

PROCESO

Para usar la lista de verificación OALFA, revise los ítems y las preguntas de cada paso y ponga su respuesta en las columnas marcadas Sí o No, según fuere apropiado.

Lista de verificación OALFA

PASO 1: OBSERVE	SÍ	NO
1. Observe a la persona que va a coachear mientras: ■ le dice hola ■ la invita a tomar asiento ■ la llama por su nombre ■ le hace una pregunta personal. 2. ¿Qué observa acerca de su estado emocional?		
PASO 2: PREGUNTE	**SÍ**	**NO**
1. Explique la razón de la conversación empleando información para establecer el contexto para sus preguntas. 2. Haga preguntas con miras a comprender el punto de vista de la persona que está siendo coacheada. 3. Siga las respuestas con preguntas adicionales para indagar más a fondo.		
PASO 3: ESCUCHE	**SÍ**	**NO**
1. Muestre señales de estar escuchando activamente cuando la persona que está siendo coacheada habla, por ejemplo, inclínese hacia adelante, asienta con la cabeza, o mantenga contacto visual. 2. Repita las palabras que la persona que está siendo coacheada dijo para verificar si ha comprendido bien. 3. Para confirmar su comprensión, refleja en sus palabras que ha comprendido sus sentimientos.		
PASO 4: DÉ RETROALIMENTACIÓN	**SÍ**	**NO**
1. Resuma la información dada por la persona que está siendo coacheada. 2. Presente las observaciones. 3. Use palabras específicas en lugar de generalizaciones. 4. Use palabras descriptivas en lugar de emitir juicios. 5. Concéntrese en el comportamiento observable.		
PASO 5: ACUERDE	**SÍ**	**NO**
1. Haga preguntas que requieran que la persona que está siendo coacheada genere alternativas. 2. Ayúdela a tomar una decisión para encarar el problema. 3. Confirme el acuerdo. 4. Póngase de acuerdo con respecto a los siguientes pasos. 5. Discuta las consecuencias en caso de fracaso o ausencia de desempeño.		

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo diagnosticar problemas de desempeño

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar cual podría ser la raíz de los problemas de desempeño. Utilícelo en situaciones en las que los problemas son recurrentes y la gente concentra sus energías en tratar los síntomas en lugar de las causas fundamentales.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ copias del material de distribución: Herramienta para diagnosticar problemas de desempeño individual

PROCESO

Preparación

- Haga suficientes copias de la Herramienta para diagnosticar problemas de desempeño individual (material de distribución 1) para todos los participantes.

Paso 1. Dialogue sobre lo que significa el mejor desempeño

- En la sesión plenaria, pregunte a los participantes:
  - ¿Cuándo se desempeñan mejor?
  - ¿Por qué son capaces de desempeñarse mejor?
  - ¿Qué sistemas existen que les ayudan a desarrollar un mejor trabajo?
- Escriba las respuestas en un rotafolios.
- Explique al grupo que si no existen expectativas de desempeño y descripciones claras del trabajo, evaluaciones con retroalimentación adecuada, suministros, equipo, ayudas para el trabajo, sistemas funcionales, motivación, apoyo, información, y habilidades, puede ser difícil que realicen su trabajo lo mejor posible.

Paso 2. Introduzca la herramienta para diagnosticar problemas de desempeño individual

- Reparta el material de distribución: Herramienta para diagnosticar problemas de desempeño individual.
- Solicite a los participantes que llenen la herramienta de manera individual.
- Divida a los participantes en grupos pequeños y pídales que compartan sus resultados.
- Solicíteles que reflexionen sobre sus experiencias y consideren las brechas que descubrieron en su desempeño en relación a lo que faltaba para un desempeño óptimo.

Paso 3. Reporte y reflexione sobre el trabajo de los grupos pequeños

- En la sesión plenaria, haga que los grupos pequeños presenten sus resultados.
- Identifique patrones que requieran soluciones a través de toda la organización.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Si hay gente en el salón con la autoridad para actuar con respecto a las soluciones organizacionales, póngase de acuerdo en las prioridades, las responsabilidades, y el tiempo para reportar nuevamente al grupo.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Herramienta para diagnosticar problemas de desempeño individual

1. EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO	SÍ	NO	HASTA CIERTO PUNTO
a) ¿Sabe lo que se espera de usted?			
b) ¿Tiene una descripción actualizada de su trabajo?			
2. RETROALIMENTACIÓN REFERENTE AL DESEMPEÑO	**SÍ**	**NO**	**HASTA CIERTO PUNTO**
a) ¿Sabe si su desempeño está a la altura de las expectativas?			
b) ¿Sostiene conversaciones periódicas con su supervisor con respecto a su desempeño?			
3. CONDICIONES DE TRABAJO	**SÍ**	**NO**	**HASTA CIERTO PUNTO**
a) ¿Tiene las ayudas, suministros, y equipo necesarios para llevar a cabo su trabajo?			
b) ¿El clima (ambiente) de trabajo es conducente a un buen desempeño?			
4. MOTIVACIÓN	**SÍ**	**NO**	**HASTA CIERTO PUNTO**
a) ¿Existe alguna motivación externa (como un reconocimiento o una recompensa financiera) para desempeñarse bien?			
b) ¿El desempeño actual del personal está influenciado por motivadores externos?			
5. APOYO DE LOS NIVELES SUPERIORES	**SÍ**	**NO**	**HASTA CIERTO PUNTO**
a) ¿Recibe apoyo del equipo gerencial de salud del distrito o del equipo gerencial de su organización para lograr un buen desempeño?			
b) ¿Las políticas y procedimientos existentes apoyan un buen desempeño?			
6. HABILIDADES E INFORMACIÓN QUE NECESITA PARA HACER SU TRABAJO	**SÍ**	**NO**	**HASTA CIERTO PUNTO**
a) ¿Piensa que posee las habilidades y la información correcta para hacer bien su trabajo?			
b) ¿Existen otras habilidades e información que usted requiere?			
NOMBRE TRES ÁREAS QUE REQUIERA DISCUTIR CON SU SUPERVISOR PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO			
1.			
2.			
3.			

EJERCICIO "Cómo diagnosticar problemas de desempeño"

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Comprender los papeles en el trabajo de equipo

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a un equipo a reflexionar con respecto a los diversos papeles de sus miembros. Utilice este ejercicio para descubrir las maneras de mejorar las interacciones de los miembros del equipo. Este ejercicio está basado en el Sistema de cuatro jugadores de Kantor (Kantor 1999).

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores

PROCESO

Preparación

- Prepare un rotafolios con los cuatro papeles de los miembros del equipo en una página: Inicie, Siga, Opóngase, Observe

Paso 1. Presente los cuatro papeles de los miembros del equipo

- En la sesión plenaria, presente los cuatro papeles a los participantes, diciendo:
  - estos son los cuatro papeles que pueden desempeñar en un equipo: Iniciar, Seguir, Oponerse, Observar;
  - todos estos papeles son importantes;
  - un equipo sano tiene gente que desempeña los cuatro papeles para poder obtener los resultados deseados.
- Explique que:
  - alguien necesita "iniciar" una idea o acción;
  - alguien más tiene que "seguir" o aceptar la idea;
  - alguien tiene que "oponerse" o cuestionar la idea para asegurarse que las decisiones o acciones no sean tomadas impulsivamente y para mejorar la calidad del pensamiento del equipo;
  - alguien necesita "observar" para dar retroalimentación sobre cómo está el equipo.
- Explore con el grupo cuales serían las consecuencias si faltara uno o más papeles en un grupo.
- Resalte que estos papeles pueden también ser desempeñados de una manera improductiva. (Por ejemplo, una persona puede hacer toda la parte inicial y dominar, o alguien puede solamente seguir y nunca cuestionar el valor de las acciones. Es posible que una persona se enterque en oponerse y nunca seguir las propuestas del grupo. Finalmente, alguien puede ser muy pasivo y solo observar y nunca participar activamente.)
- Explique que para que un equipo funcione bien, necesita que los cuatro papeles se desempeñen de manera productiva. Para que un miembro del equipo sea eficaz, tiene que ser capaz de desempeñar cualquiera de los cuatro papeles.

Paso 2. Practique los papeles del equipo

- Divida a los participantes en grupos pequeños.
- Seleccione a dos personas de cada grupo para que actúen como "observadores". Es bueno escoger "iniciadores" naturales para este papel, porque esto les plantea un reto para quedarse callados y observar.
- Solicite a los observadores que escriban en un pedazo de papel los cuatro papeles del equipo (Iniciar, Seguir, Oponerse, Observar).
- Pida a los observadores que escriban en el papel cuando vean a los miembros de su equipo desempeñar uno de estos papeles.
- Dé a los equipos un tema o reto para discutir que sea lo suficientemente real para generar una conversación ágil. Este tema debe relacionarse con su trabajo, para que no estén conscientes de sí mismos.

Paso 3. Comparta lo que sintió al actuar como un observador

- En la sesión plenaria, pregunte a los observadores que les pareció ser solamente observadores. ¿Fue difícil?
- Pregúnteles qué observaron. ¿Vieron si se desempeñó cada uno de los papeles?

Paso 4. Proporcione retroalimentación a los equipos

- Solicite a los observadores que proporcionen retroalimentación a sus equipos.
- Diríjase a cada equipo y pregúnteles a los miembros del equipo si los cuatro papeles estuvieron presentes de manera equilibrada, o si hubo demasiada predominancia de un papel o de otro.
- Pida a los equipos que discutan la retroalimentación y que propongan maneras para corregir los desequilibrios.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Enfatice que no hay papeles equivocados, solamente que a veces no están bien equilibrados.
- Subraye que todos necesitamos aprender como ser más eficaces al desempeñar los papeles que no nos es fácil desempeñar.
- Explique que a veces una situación en particular exige de un papel más que de otro, por ejemplo, las emergencias a menudo requieren que más gente inicie o siga en lugar de observar.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

LINEAMIENTOS Cómo planificar la sucesión del liderazgo

PROPÓSITO

Estos lineamientos pueden ser usados en los niveles más altos del proceso de sucesión del liderazgo, cuando el abandono de un alto funcionario es inminente.

LINEAMIENTOS

La acción preventiva es siempre preferible a la medicina curativa. Si usted es el alto ejecutivo que está contemplando retirarse –aún cuando se sienta ambivalente en cuanto a su decisión– comience la conversación ahora para preparar a su organización para su eventual retiro. Obtenga perspectivas y apoyo al hacer que el personal y la junta directiva participen activamente desde el principio en los planes de sucesión. Mientras más abierta sea la cultura organizacional, más involucrados estarán sus colegas. Si saben que la junta directiva funciona independientemente en el mejor interés de la organización, es más probable que la retroalimentación de los miembros del personal sea cándida y verdaderamente representativa. Gilmore (1993) describió el proceso de gestión de la sucesión en una secuencia de nueve pasos.

Paso 1. Involucre a los actores clave

- Involucre directamente a los actores clave al nivel interno de su organización en los planes de sucesión, en una serie de conversaciones a través de toda la organización, o indirectamente, mediante un comité que indague e informe de forma continua sobre los avances logrados.
- Convenza a los actores externos, como los donantes, inversionistas, socios, colaboradores, clientes, y otros individuos influyentes, con respecto a la necesidad de un cambio de liderazgo y la importancia de contar con un apoyo pleno antes, durante, y después de la transición.

Paso 2. Analice los retos estratégicos

- Si su organización llevó a cabo recientemente un ejercicio de planificación estratégica, debería tener la figura clara en cuanto a los retos que debe encarar el nuevo líder.
- Los cambios en los retos estratégicos de la organización deben ser reflejados en estrategias gerenciales y administrativas para los recursos humanos. Estas estrategias deben incluir la opción de un nuevo director ejecutivo.

Paso 3. Formule los criterios de selección y la descripción del cargo

- Seleccione criterios para evaluar a los candidatos más prometedores.
- Utilice los criterios de selección para desarrollar la descripción del trabajo. Debería traducir las directivas estratégicas en las necesidades de liderazgo –qué tipo de liderazgo necesitará la organización en el futuro– y las calificaciones para desempeñar el trabajo de ejecutivo principal.
- Ya que el candidato perfecto no existe, explore las cualidades fundamentales que debe tener el nuevo líder y dónde puede encontrar gente dentro de su organización que posea esas cualidades esenciales.

Paso 4. Diseñe un proceso de búsqueda y selección

- La junta directiva debería tener (o desarrollar) una búsqueda genérica y un proceso de selección que requiera un mínimo de adaptación para ser utilizado en este proceso de reclutamiento.
- El presidente de la junta directiva normalmente activa el proceso cuando la sucesión se convierte en un tema de discusión clave (que puede ser repentino o puede ocurrir después que el director ejecutivo ha pasado varios meses o años contemplando un cambio).
- Si no existen candidatos obvios para el cargo de director ejecutivo, el presidente de la junta directiva debe conformar un comité de búsqueda (vea el cuadro denominado "Cómo utilizar un comité de búsqueda") con el mandato de recomendar un candidato apropiado a la junta.

Paso 5. Prepare a la planta gerencial de nivel superior

- A medida que la búsqueda avanza, comience a preparar informes para documentar su comprensión de la historia, la visión, la misión, la cultura, y los mecanismos administrativos de la institución para su equipo gerencial de nivel superior.
- El líder que se está retirando debería transferir gradualmente la autoridad y las facultades para tomar decisiones a los otros gerentes y administradores, para que estén preparados para ayudar al nuevo líder a tener un buen comienzo.

Paso 6. Preseleccione a los candidatos

- Los comités de búsqueda deben encontrar equilibrio entre la búsqueda en lugares muy cercanos a la institución (es decir, considerar solamente a los candidatos que la gente de la organización ya conoce) o ampliar demasiado su radio de búsqueda (presentando muchos currículos inapropiados y creando trabajo improductivo).

Paso 7. Seleccione y entreviste a los finalistas

- El comité utiliza los criterios de selección para elaborar una lista de los candidatos preseleccionados más prometedores.
- El comité entrevista a cada finalista.

Paso 8. Organice la verificación de referencias y entrevistas

- El comité verifica las referencias de los candidatos prometedores para familiarizarse con su desempeño en trabajos previos.
- Considere los antecedentes de los candidatos en cuanto al cumplimiento de las funciones de liderazgo que se requieren en el nivel superior (vea la descripción de la transición al cuarto nivel en el capítulo 4).
- Trate de visitar los lugares de trabajo de la lista de candidatos preseleccionados y hable con los subordinados, pares, miembros de la junta, y clientes.
- Recolecte impresiones de los ambientes de trabajo que los probables nuevos líderes hubieran creado.

Paso 9. Ofrezca el trabajo al candidato seleccionado

- El comité examina sus impresiones con respecto a la experiencia de cada candidato y sus cualidades, carácter, y compatibilidad con la organización, y llega a un consenso con respecto a un candidato.
- El comité efectúa una recomendación final a la junta directiva y al director ejecutivo saliente, y el presidente de la junta directiva ofrece el trabajo al candidato que fue seleccionado.

Paso 10. Maneje la transición al interior de la organización

- El cambio de líderes involucra tres etapas: un final, un período neutro, y un comienzo. Preste atención a la salida del antiguo líder y cómo se recibe al nuevo líder.
- En el *periodo final,* organice tributos y reuniones en las que la gente pueda reflexionar sobre el pasado y despedirse.
- En el *periodo neutro,* prepárese para el futuro ofreciendo al personal oportunidades para examinar y reflexionar, dejar atrás algunas viejas maneras de hacer las cosas, y regenerar y renovar el sentido de la organización y sus papeles al interior de la misma.
- Cuídese de que al empujar a la gente a obtener resultados y a mejorar la productividad no interfiera con la reorientación personal que dará una sólida base para un nuevo comienzo.
- En *el comienzo* de la gestión del nuevo líder, éste y el resto del personal y la junta directiva deben compartir sus expectativas sobre cómo trabajarán juntos.
- No ignore el legado de la organización (sus partes buenas y malas) ya que ésta constituye la plataforma de lanzamiento para el nuevo comienzo.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

CÓMO USAR UN COMITÉ DE BÚSQUEDA

El presidente de la junta directiva generalmente nombra a un miembro de la junta para que lidere un comité de búsqueda. El presidente de la junta conforma un equipo de búsqueda, que debe reflexionar a los diversos grupos de actores e incluir a otros miembros, posiblemente algunos miembros de la planta gerencial superior y –cuando se requiera– reclutadores ejecutivos externos. La clave para una búsqueda exitosa es un enfoque activo, que depende de los vínculos cercanos en el proceso de identificar candidatos y manejar información generada por la búsqueda. Todo el proceso podría fácilmente tomar seis meses o más.

Cómo trabajar con un comité de búsqueda

- Elabore las reglas básicas para el comité (con respecto a la confidencialidad, los procedimientos para la toma de decisiones, los recursos después de la toma de decisiones, y la transparencia para adoptar acciones).
- Revise el contexto organizacional, el plan estratégico, y el entorno cultural y de qué manera dan forma al perfil de un nuevo líder.
- Realice una encuesta a nivel del personal y los voluntarios para elaborar criterios de selección.
- Utilice los criterios para desarrollar una descripción del trabajo para el nuevo líder.
- Especifique los requisitos mínimos para descartar a los candidatos inapropiados.
- Desarrolle un sistema para administrar y compartir información.
- Identifique dónde se pueden encontrar candidatos y algunas pistas para encontrarlos.
- Identifique a los candidatos más prometedores para las entrevistas.
- Fortalezca las habilidades para conducir entrevistas a nivel de los miembros del comité (si fuese necesario).
- Desarrolle preguntas para las entrevistas y un proceso para entrevistar (número de entrevistadores, duración, lugar, registro, y rendición de informes).
- Realice entrevistas y reduzca el número de candidatos.
- Informe a los candidatos rechazados.
- Realice revisiones completas de los antecedentes y referencias de los candidatos restantes.
- Realice visitas a los lugares de trabajo de los candidatos restantes, si fuese posible.
- Conduzca las entrevistas finales.
- Tome la decisión final y efectúe la recomendación a la junta directiva.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

LINEAMIENTOS Cómo evitar errores comunes al reclutar nuevos líderes

PROPÓSITO

Utilice estos lineamientos para familiarizarse con el proceso de sucesión del liderazgo de nivel superior y evite cometer errores comunes al reclutar un nuevo líder.

LINEAMIENTOS

Estos lineamientos toman en cuenta cómo la organización encara el proceso de sucesión del liderazgo, tanto antes como después de la transferencia del poder. Al constituir el principal mecanismo rector de muchas organizaciones, las juntas directivas desempeñan un papel crucial: como responsables de formular políticas, evaluadores, promotores, y movilizadores de recursos.

Para mantenerse en buen camino durante una transición de liderazgo, una organización necesita una junta directiva que interactúe con el personal y con el director ejecutivo saliente en la búsqueda del mejor reemplazo posible. Un factor clave es la calidad de la relación entre la junta (o equipo de nivel superior) y el director ejecutivo. Un director ejecutivo puede deliberadamente designar una junta directiva débil que siempre esté de acuerdo con todo lo que el jefe dice o hace. Dicha junta directiva no será de mucha ayuda para manejar la sucesión. Alternativamente, una junta directiva puede debilitar la confianza del personal al promover los intereses del jefe saliente o de un candidato en particular por razones políticas. Algunas veces los miembros de la junta directiva persiguen intereses personales o los intereses de sus constituyentes, que es posible que no coincidan con los de otros actores clave.

Si el director ejecutivo no ha desarrollado ejecutivos de segundo y tercer nivel creíbles y fuertes, es probable que se dé cuenta que el personal o los actores clave no quieran que se retire o se aleje de las tareas rutinarias. Es posible que ellos piensen que nadie cuenta con la experiencia suficiente en las funciones de gerencia ejecutiva para conducir a la organización en su ausencia. Evite esta situación desarrollando constantemente la capacidad de liderazgo de los gerentes y administradores al interior de la organización y prepare a la planta gerencial de nivel superior para que asuma papeles ejecutivos en la organización.

El siguiente resumen se aplica no solamente a las juntas directivas sino también a los individuos que ocupan cargos de liderazgo clave.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

ERRORES COMUNES AL RECLUTAR NUEVOS LÍDERES Y MANERAS DE EVITARLOS

ERRORES COMUNES	MANERAS DE EVITAR LOS ERRORES
Considerar a los candidatos y realizar el proceso de búsqueda demasiado rápido, antes de examinar la dirección estratégica de la organización	Examine su plan estratégico y pregunte: ■ ¿Cuál es nuestro "negocio"? ■ ¿Qué productos y servicios producimos? ¿Cuáles son nuestros valores? ■ ¿Por qué somos buenos en producirlos? ¿Cuál es nuestra competencia o ventaja relativa en comparación con otros? ■ ¿Por qué la gente valora lo que producimos? ■ ¿Cómo contribuye a nuestra estrategia el papel del líder potencial? ■ ¿Dónde debemos buscar para encontrar candidatos que hagan un trabajo similar o compatible?
No pensar sobre el liderazgo de la organización y la junta directiva en forma conjunta	Asegúrese de que haya un liderazgo estable de la junta directiva para proporcionar continuidad y apoyo al nuevo líder. Evite designar una nueva junta directiva y un nuevo líder organizacional al mismo tiempo.
Distanciarse del proceso de búsqueda demasiado rápido	Manténgase involucrado aún cuando haya designado un comité de búsqueda o haya contratado una firma para que realice la búsqueda. La junta directiva no puede delegar el proceso de búsqueda totalmente. Cada miembro de la junta debería ayudar elaborando las especificaciones, sugiriendo candidatos o fuentes de nombres, y comunicando la vacancia a través de las conexiones en red.
No aclarar el papel del personal en el proceso de búsqueda	Decida si los miembros del personal formarán parte del comité de selección o participarán en la selección final. Si no pueden participar, debe mantenerlos informados con respecto al proceso y al marco de tiempo. Pueden contribuir ayudando a traducir la estrategia a especificaciones de trabajo, reuniéndose con los candidatos y ofreciendo sus opiniones.
Poner demasiado valor a las entrevistas con los candidatos	Estructure y enfoque las entrevistas con preguntas interesantes. Después de la entrevista, identifique las áreas de posible preocupación y revise específicamente las referencias con respecto a dichas áreas. Si fuese posible, visite los lugares de trabajo de los candidatos más prometedores y entreviste a sus colegas y subordinados con respecto a su estilo de trabajo.
Confiar solamente en las respuestas escritas para las referencias	Involucre árbitros en la conversación directa, ya sea cara a cara o por teléfono, con un entrevistador hábil, para crear un entorno en el cual puedan surgir todos los matices de opinión.
No usar la selección final para establecer las expectativas en ambos lados (nuevo líder y junta directiva) y un proceso para evaluar el desempeño del nuevo líder	Hable con respecto a las expectativas y las agendas. Negocie los papeles y responsabilidades que no están codificados en los estatutos de la organización. Responda a las preguntas acerca del papel del líder saliente y póngase de acuerdo con respecto a cómo o cuándo volverán a tratar el tema más adelante.
Salirse del proceso de transición demasiado rápido	Durante el período de la "luna de miel" después de que el nuevo líder haya sido reclutado, la junta directiva debería: ■ ayudar al nuevo líder a equilibrar las necesidades de continuidad y cambio, dentro del contexto de la historia de la organización; ■ ayudar a conectar al líder con los recursos externos; ■ establecer las reglas básicas sobre la manera en la que interactuarán la junta directiva y el líder; ■ alentar al personal y a la gente ajena a la institución para que manifieste sus preocupaciones hablando directamente con el líder en lugar de quejarse a la junta directiva.

Fuente: Adaptación, traducción, y reimpresión con permiso de *Finding and Retaining Your Next Chief Executive: Making the Transition Work* por Thomas N. Gilmore, una publicación de BoardSource, anteriormente el National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, llame al número 800-883-6262 o visite el siguiente sitio Web: www.boardsource.org. BoardSource © 1993. No se puede reproducir el texto sin previo permiso escrito de BoardSource.

HERRAMIENTA Cómo prepararse para una negociación exitosa

PROPÓSITO

Esta es una herramienta que le ayuda a prepararse para una negociación exitosa. Utilícela cuando sepa que necesita negociar un tema con alguna otra persona o grupo y cuando no esté seguro que está preparado para encarar esta tarea.

PROCESO

A medida que se prepara para la negociación, recuerde que el resultado de su negociación depende en parte de cómo negocia. Por un lado está el aspecto referente a la sustancia o el fondo de la negociación (el tema que está negociando) y luego está la relación entre usted y la otra parte.

Utilice la promoción y defensa (presentando su propio punto de vista) para expresar su voz en la negociación y utilice la conexión para establecer y alimentar su relación con la otra persona. Decida lo qué es más importante mientras planifica su estrategia para llegar a un acuerdo negociado.

Paso 1. Comprenda bien la sustancia de la negociación (explorar)

- Familiarícese con lo que está exponiendo (por ejemplo, habilidades, información, experiencia).
- Busque los recursos escondidos que no está utilizando.
- Reconozca qué es lo que lo hace vulnerable y planifique cómo encarará este aspecto.
- Conozca los hechos que respaldan la sustancia de la negociación, la otra persona, y su situación.
- Desarrolle alternativas.
- Busque nuevas perspectivas para evitar ser atrapado por sus propios pensamientos.
- Anticipe las reacciones de la otra parte hacia usted, su punto de vista, y sus propuestas.

Paso 2. Atraiga a la otra parte a la mesa de discusión

- Asegúrese de que la otra parte vea que tiene algo de valor y que no entregará este valor a cambio de nada.
- Haga que la negociación sea inevitable. Por ejemplo:
  - emita una amenaza creíble que fuerce a la otra parte a escoger;
  - haga que las consecuencias de la elección sean tangibles para la otra persona;
  - suba el costo de no tratar directamente con usted;
  - muestre su alternativa a un acuerdo negociado o muestre que no adoptar una acción no constituye una opción, porque el cambio definitivamente ocurrirá.
- Raye la cancha estableciendo su autoridad y credibilidad. Si tiene una condición más baja que la otra parte, obtenga una autorización explicita de su(s) superior(es).
- Capte apoyo para su agenda utilizando aliados como intermediarios, socios estratégicos, y promotores de su causa.

Paso 3. Haga la conexión

- Invierta tiempo y energía en el desarrollo de relaciones con el fin de participar y mantenerse involucrado (mantener vivo el diálogo).

- Logre que todos hagan suyo el problema subrayando las consecuencias negativas para todos si no logran llegar a un acuerdo.
- Examine su propia historia. Separe los hechos de la ficción.
- Escuche la historia de la otra persona, apreciando su situación, sentimientos, ideas, y la necesidad de no perder prestigio.
- Busque conexiones entre ambas historias.
- Reconozca, sin embargo, que a veces la otra parte está jugando bajo diferentes reglas y no está dispuesta a involucrarse en una negociación con usted. A veces el desequilibrio de poder entre usted y la otra persona es tan grande que usted debe ceder. De ser así, muestre su aprecio por haber sido invitado a la mesa, para que por lo menos sea escuchado y pueda ser escuchado en situaciones futuras.

VISLUMBRE LOS ASPECTOS PROBLEMÁTICOS Y PREPARE MENTALMENTE SU RESPUESTA

ASPECTO PROBLEMÁTICO	PREPARE SU RESPUESTA
Cuando la otra parte lo desafíe	■ Responda positivamente, con calma, y respetuosamente a las movidas destinadas a ponerlo en desventaja.
Cuando la otra parte le cause un disgusto	■ Tome un descanso, termine la sesión, y programe otra en unos cuantos días, o cambie el ritmo o el lugar de la reunión.
Cuando la otra parte mencione temas inapropiados	■ Resalte la ineficacia o lo inapropiado de esta táctica, o resalte las consecuencias imprevistas de esta táctica. ■ Caracterice la táctica como contraproducente. ■ Pida que repitan ("¿Puede repetir lo que acaba de decir?") ya que las insinuaciones no se prestan para ser repetidas en público, lo que usualmente avergüenza al orador. ■ Nombre las movidas hostiles o excluyentes. ("¿Por favor podría explicar su razonamiento para dejar a los beneficiarios fuera de esta conversación?").
Cuando la otra parte trate de distraerlo del tema que están negociando	■ Cambie la conversación para abordar el tema principal y alejarlo de las acusaciones personales. ■ Mire hacia adelante en lugar de concentrarse en los errores pasados. ■ Substituya una mejor idea por ideas anteriores que no recibieron una respuesta suficiente.

Paso 4. Realice un seguimiento después de la negociación

- Evalúe cada paso del proceso de negociación:
  - ¿Qué funcionó bien?
  - ¿Qué no funcionó bien?
  - ¿Qué pudo haber hecho de diferente manera?
- Mire los resultados de la negociación.
  - Puede usar la herramienta "Cómo seleccionar una estrategia para lograr un acuerdo negociado" para ver en qué área de la matriz entran los resultados.
- Considere documentar el proceso al escribir sus reflexiones. Busque retroalimentación si así lo desea.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

HERRAMIENTA Cómo seleccionar una estrategia para lograr un acuerdo negociado

PROPÓSITO

Esta es una herramienta que le ayuda a seleccionar una estrategia de negociación. Utilícela para aclarar lo que quiere lograr y cómo lograrlo. Emplee la siguiente matriz para determinar la postura que desea adoptar para que pueda seleccionar el enfoque correcto para lograr su meta.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

		CONEXIÓN	
		ALTA	BAJA
PROMOCIÓN Y DEFENSA	ALTA	**Regatee** Cuando desee lograr el mejor trato posible para sí mismo: ■ comience con las ofertas iniciales que camuflan los verdaderos deseos; ■ regatee entre ofertas que comienzan muy distantes. Gradualmente aproxímese a la oferta de la otra parte, hasta que los dos lleguen a un compromiso (aunque no sea realmente un compromiso sólido). **El resultado:** La ganancia de una parte constituye una pérdida para la otra, o las dos partes pierden un poco a través del compromiso.	**Solución creativa de problemas** Cuando el costo de alienar a la otra persona es alto y la relación es importante: ■ utilice el método PICO de negociación. (PICO quiere decir Persona, Intereses, Criterios, Opciones.) Vea “Cómo negociar para lograr los resultados deseados”. **El resultado:** Si la negociación concluye bien, ambas partes se retiran satisfechas de que sus intereses han sido protegidos y la relación se preserva.
	BAJA	**Tómelo o déjelo** Cuando no tiene un interés significativo en la negociación: ■ ofrezca a la otra parte la opción de aceptar su oferta o no tener otra oportunidad. **El resultado:** Retirar su oferta o, a veces, inesperadamente gana. La relación puede dañarse.	**Aprendizaje mutuo** Cuando ambas partes quieren tratar algo más que una preocupación instrumental para la otra parte y más allá de un interés particular: ■ explore y separe las necesidades mutuas. **El resultado:** Usted corre el riesgo de no resolver completamente el asunto. Las nuevas perspectivas del tema en cuestión podrían hacerlo más o menos importante y requerir una nueva estrategia. La relación probablemente se fortalezca.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

HERRAMIENTA Cómo negociar para lograr los resultados deseados

PROPÓSITO

PICO es una técnica para negociar con otra persona con el fin de solucionar un problema, manteniendo una buena relación con la otra persona. PICO quiere decir Personas, Intereses, Criterios, Opciones. Utilice la Planilla PICO para planificar su negociación. Este método está basado en la publicación de Fisher y col. 1991.

PLANILLA PICO

Personas: Separe a las personas del problema Considere los factores que probablemente contribuyeron a sus posturas actuales.	
Intereses: Busque los intereses ocultos detrás de una postura Póngase en los zapatos de la otra persona: ¿Qué motiva a los demás? ¿En qué punto convergen los intereses y en qué se diferencian?	
Criterios: Póngase de acuerdo con respecto a los criterios objetivos para verificar si se logró el acuerdo Defina los criterios objetivos para evaluar las opciones posibles, por ejemplo, ¿qué constituiría un resultado justo?	
Opciones: Busque soluciones alternativas Si todo es posible, ¿cuáles son las mejores soluciones y cómo la beneficiarían tanto a usted como a la otra persona?	

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo renegociar los papeles entre los niveles del sistema de salud

PROPÓSITO

En el sector público, este ejercicio proporciona una oportunidad para los niveles adyacentes de la pirámide de la salud para explorar, negociar, y ponerse de acuerdo sobre los tipos de actividades y los papeles que cada nivel tiene en relación con el otro. También puede ser usado en organizaciones privadas de gran tamaño que tienen múltiples sucursales u oficinas de campo (país) que quieren volverse más autónomas. El ejercicio produce un conjunto de acciones sobre las cuales los participantes de varios niveles se pueden poner de acuerdo para apoyarse mutuamente. También aclara a los niveles más bajos cuales son las verdaderas restricciones en el nivel central.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores para cada grupo
- ❑ copias del material de distribución: Cómo cambiar el sistema de salud para cubrir las necesidades locales

Este ejercicio se utiliza de mejor manera cuando:

- la descentralización es la política oficial pero los niveles no están claros acerca de los papeles que deben desempeñar y los requisitos han sufrido cambios;
- los nuevos papeles han sido impuestos sin haber sostenido una conversación;
- las personas de los diferentes niveles no se sienten cómodas ni está capacitadas para hablar unas con otras en formas que son contrarias a las normas culturales.

PROCESO

Preparación

- Examine el ejercicio con los actores clave al nivel más central y asegúrese que comprendan el ejercicio y que usted cuente con su apoyo.
- Invite gente de los niveles adyacentes del sistema de salud, cuatro o cinco personas por nivel.
- Prepare copias del material de distribución: Cómo cambiar el sistema de salud para cubrir las necesidades locales.
- Utilice una estrategia para romper el hielo con el fin de desarrollar confianza y ayudar a crear un espacio seguro para la conversación, un espacio en el cual las normas culturales y los tabúes pueden ser suspendidos temporalmente (como los que evitan que la gente de niveles inferiores presente ciertos temas a los niveles superiores).

Paso 1. Identifique los niveles gerenciales

- En la sesión plenaria, solicite a los participantes que le ayuden a dibujar la pirámide o estructura del actual sistema de salud.
- Identifique los varios niveles gerenciales/administrativos y lo que cada nivel está haciendo actualmente.

Paso 2. Elabore una lista de las actividades de los diferentes niveles

- Siente juntos a los participantes del mismo nivel.

- Separe a los grupos lo suficiente para que sus conversaciones no interfieran con las de los demás pero mantenga a los grupos en el mismo salón si fuese posible.
- Haga que cada miembro del grupo escriba en un rotafolios:
  - las actividades que hacen que apoyan a los otros niveles presentes en el salón;
  - cosas que requieren o esperan de los otros niveles (como los informes).

Paso 3. Presente las listas de actividades

- En la sesión plenaria, haga que cada grupo presente su lista.
  - Compare las listas y aclare las definiciones de ciertos términos si fuese necesario.
  - Anote las discrepancias.
  - Mantenga una lista de los ítems y temas que requieren de mayor atención.

Paso 4: Elabore con respecto a la pirámide del sistema de salud con el nivel central en la parte inferior

- En la sesión plenaria, presente brevemente la gráfica (material de distribución) que muestra la pirámide invertida (con el nivel central en la parte inferior).
- Explore cómo cambian los papeles. Por ejemplo, el centro ahora sostiene la pirámide en su integridad.
- Asegúrese de que todos comprendan el concepto de la pirámide invertida.

Paso 5: Averigüe qué tipo de apoyo se necesita

- Solicite a los participantes que regresen a sus grupos individuales.
- Haga que cada grupo escriba en un rotafolios para cada nivel:
  - el apoyo que quisiera recibir de los otros niveles presentes en el salón;
  - el apoyo que está dispuesto a dar a los otros niveles.

Paso 6: Presente las necesidades de apoyo

- En la sesión plenaria, solicite que cada grupo presente su lista de necesidades de apoyo que requieren de los otros niveles.
- Verifique la claridad. Los grupos pueden estar usando palabras imprecisas y abstractas que ocultan sus intenciones.
- Presione para averiguar qué acciones quieren los grupos de los demás.
- Haga una lista de acuerdos con los cuáles se están comprometiendo los diversos niveles.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Al final verifique si existe consenso.
- Pregunte si todos tienen claros los siguientes pasos del proceso, si alguien necesita salirse, y de ser así, cómo ocurrirá esto.
- Averigüe que más se necesita para asegurar que estos acuerdos sean implementados y determine una fecha después de la cual serán implementados.
- Fije una fecha y hora para determinar el avance de los compromisos contraídos.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Cómo cambiar el sistema de salud para cubrir las necesidades locales

Reorientar un sistema de salud hacia el nivel local hace que la pirámide organizacional tradicional se invierta y cambie la forma en la que el personal debe pensar y trabajar.



De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo hacer solicitudes para mejorar la coordinación

PROPÓSITO

Este ejercicio es más útil en reuniones de coordinación en las cuales varias partes están presentes. Permite que los grupos sean explícitos unos con otros con respecto al apoyo y la información que necesitan unos de otros, así como para responder a las solicitudes de otros grupos.

RECURSOS NECESARIOS

- ❏ rotafolios y marcadores
- ❏ notitas autoadhesivas de varios colores
- ❏ copias del material de distribución: Quejas versus solicitudes

PROCESO

Preparación

- Haga copias del material de distribución: Quejas versus solicitudes.
- Determine cuántos grupos diferentes hay (para la coordinación entre agencias, los grupos pueden consistir de una agencia del gobierno, una agencia de donantes, una organización del sector privado, una organización voluntaria, y un establecimiento de salud; para la organización intra-organizacional considere grupos de gerentes y administradores, proveedores de servicios, miembros de la junta directiva, y voluntarios). Es mejor limitar el número de grupos, de manera que si algunos grupos más pequeños tienen papeles similares y solicitudes similares, considere agruparlos a todos.
- Coloque en la pared un rotafolios para cada grupo y márquelo claramente con el nombre del grupo y preferiblemente con un color distintivo que identificará a cada grupo.
- Tenga a mano notas autoadhesivas en los colores correspondientes a cada grupo, o corte pedazos de papel y codifíquelos por color para que coincidan con los diversos rotafolios.
- Muestre qué grupo es de qué color y luego reparta las notas autoadhesivas o los pedazos de papel.

Paso 1. Cómo crear solicitudes para otros grupos

- Reparta las copias del material de distribución, Quejas versus solicitudes, a cada grupo, y explíqueles el concepto de las solicitudes en contraposición con las quejas.
- Pida a cada grupo que elabore una lista de solicitudes para cada uno de los otros grupos.
- Las solicitudes pueden ser para:
  - informar
  - facilitar o desbloquear algo
  - cambiar un plazo límite
  - pedir diferentes tipos de comportamiento
  - dar retroalimentación.
- Solicite a los miembros de cada grupo que determinen no más de cinco solicitudes que tengan para cada uno de los otros grupos en el salón. Si tiene más de cinco, pídales que prioricen y escojan las cinco solicitudes más importantes.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

- Haga que escriban cada solicitud en las notas autoadhesivas o en los pedazos de papel que estén codificados por color para cada grupo.
- Pídales que coloquen sus solicitudes en el rotafolios del grupo al que le están presentando la solicitud.
- Repita este proceso para todos los otros grupos en el salón.

Paso 2. Lea las solicitudes que otros han efectuado a su grupo

- Cuando cada grupo haya terminado de colocar sus solicitudes, haga que los miembros de cada grupo obtengan su rotafolios designado y lean las solicitudes de los otros grupos. El color de la nota o pedazo de papel indica de qué grupo provino la solicitud.
- Haga que los participantes regresen a sus mesas y pídales que formulen una respuesta para cada solicitud.
- Escriba una respuesta para cada solicitud (en notas autoadhesivas separadas si las tiene) al lado de cada solicitud.

Paso 3. Comparta las respuestas

- En la sesión plenaria, haga que cada grupo se turne para leer las solicitudes efectuadas y que responda directamente al grupo solicitante y le dé una respuesta.
- Mantenga una lista abierta de todos los acuerdos realizados o márquelos en el rotafolios correspondiente. Sirva de mediador o intervenga si el compromiso o acuerdo no es claro o es demasiado ambiguo y trate de obtener una solución.
- Las respuestas incluyen:
  - fecha y hora
  - cosas a ser entregadas si fuese apropiado
  - un “estacionamiento” temporal para las cosas que requieren de mayor negociación
  - fechas y horas para sostener más discusiones.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Revise todos los compromisos efectuados para asegurarse que exista un acuerdo total. Luego puede usar esa lista cuando el grupo se reúna nuevamente para verificar el avance logrado y explorar los obstáculos que impiden que avance (y haga nuevos acuerdos).

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Quejas versus solicitudes

Quejas y solicitudes: Principios en las organizaciones efectivas

- La gente se queja solamente a alguien que puede hacer algo al respecto de la situación.
- La gente pone sus quejas en forma de una solicitud.
- Si recibe una queja con respecto a la cual no puede hacer nada, puede negarse a escucharla y referirla a alguien que sí pueda hacer algo al respecto (evite el chisme).
- Si usted recibe una solicitud, está libre de responder en tres formas (sí, no, o hacer una contraoferta).

Tome una queja y transfórmela en una solicitud usando el siguiente formato.

1. ¿Podría _____ *(persona específica)*

2. hacer esto _____ *(acción específica)*

3. para esta hora _____? *(hora específica)*

Tres formas de responder a una solicitud

- Sí
- No
- Hacer una contraoferta: "No, no puedo hacer eso, pero puedo hacer otra cosa, o puedo hacerlo en otro momento."

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Comprender el proceso de liderar el cambio

PROPÓSITO

Este ejercicio ayuda a los participantes a sacar lecciones de sus propias experiencias con respecto a cómo liderar el cambio. Utilícelo con un grupo cuyos miembros tienen que funcionar como agentes de cambio. También puede ser utilizado en conjunción con una conversación referente a las fallas (vea el ejercicio "Cómo coachear a su equipo a través de las fallas").

RECURSOS NECESARIOS

- ❏ rotafolios y marcadores

PROCESO

Preparación

- Escriba lo siguiente en un rotafolios, dejando espacios entre las preguntas:
  - Piense en un cambio que usted haya experimentado.
  - ¿Cómo se sintió durante ese cambio?
  - ¿Qué desea que otros hubieran hecho durante ese cambio?
- Cubra el rotafolios, el cuál será descubierto posteriormente (o para un grupo grande haga un material de distribución a ser entregado durante el Paso 1).

Paso 1. Reflexione sobre una experiencia de cambio pasada

- Discuta las respuestas de las personas a la pregunta.
- Recuerde a los participantes que liderar a la gente a través del cambio hace necesario manejar la transición.
- Descubra el rotafolios con las preguntas (vea arriba).
- Pida a los participantes que escriban sus pensamientos con relación a estas preguntas.

Paso 2. Comparta las reflexiones referentes al cambio

- Divida a los participantes en parejas o grupos pequeños y haga que compartan sus respuestas.
- En la sesión plenaria, invite a los participantes a compartir sus respuestas a las preguntas que escucharon.
- Escriba las respuestas en un rotafolios.
- Discuta respecto a cómo los participantes pueden apoyar a otros a experimentar un cambio.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Cierre la conversación hablando sobre los principios que deben guiar a los agentes de cambio.
- Escriba estos principios e ideas en un rotafolios.
- Elabore con respecto a cómo aplicarán los participantes estos principios a sus esfuerzos de cambio actuales.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

EJERCICIO Cómo aplicar los factores de éxito para liderar el cambio

PROPÓSITO

Este ejercicio está basado en los ocho factores de éxito para liderar el cambio (vea el capítulo 6 del manual). Use este ejercicio si es el líder del equipo encargado de una iniciativa de cambio. La lista de verificación ayuda a los equipos a elaborar con respecto a su proceso de cambio, concentrándose en los factores clave que los ayudarán a ser exitosos al liderar la iniciativa de cambio.

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores
- ❑ copias del material de distribución: Lista de verificación para las iniciativas de cambio exitosas

PROCESO

Preparación

- Revise la lista de preguntas en la lista de verificación y efectúe ajustes si fuese necesario para adecuarla a una situación en particular.
- Haga copias del material de distribución y distribúyalas: Lista de verificación para las iniciativas de cambio exitosas (o lista de verificación modificada) para cada miembro del equipo de cambio.

Paso 1. Llene la lista de verificación

- Haga que cada miembro del equipo llene la lista de verificación, proporcionando una explicación para cada una de sus respuestas en la columna denominada “Comentarios”. (Para ahorrar tiempo es mejor hacer que cada miembro del equipo la llene antes de la reunión.)

Paso 2. Discuta los requisitos del éxito

- Discuta cada pregunta con el equipo junto con los comentarios efectuados por cada miembro del equipo.

Paso 3. Planifique acciones nuevas y de seguimiento

- Póngase de acuerdo con respecto a las acciones prioritarias y quién es responsable de la implementación de cada acción.

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Mantenga una lista abierta de las cosas que el equipo requiere para mantenerse alineado.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN Lista de verificación para las iniciativas de cambio exitosas

PREGUNTAS	COMENTARIOS
¿Hemos comunicado la urgencia del esfuerzo de cambio al enmarcar el reto claramente?	
¿Hemos desarrollado un equipo básico fuerte?	
¿Tenemos una visión compartida del resultado final de la iniciativa de cambio?	
¿Estamos incluyendo actores clave en la planificación y en las actividades de implementación?	
¿Tenemos ejemplos de obstáculos que hemos salvado juntos como resultado de la iniciativa de cambio?	
¿Estamos lo suficientemente concentrados en los resultados?	
¿Realizamos celebraciones periódicas de los éxitos de corto plazo?	
¿Tenemos un apoyo continuo del liderazgo de alto nivel para encarar los retos continuos?	
¿Son los nuevos comportamientos y valores cada vez más visibles en el trabajo?	
¿Están incorporados los cambios a los procesos y sistemas organizacionales rutinarios?	

EJERCICIO "Cómo aplicar los factores de éxito para liderar el cambio"

Fuente: Adaptado de Kotter 1996

EJERCICIO Aprender de la experiencia: La revisión después de la acción

PROPÓSITO

RECURSOS NECESARIOS

- ❑ rotafolios y marcadores

La revisión después de la acción proporciona un proceso para pensar y discernir sobre que funcionó bien y que no al implementar un proyecto o serie de actividades. El ejercicio ayuda a la gente a pensar de manera diferente acerca de los errores, fallas, y contratiempos sin echar la culpa a los demás. También proporciona una oportunidad para reconocer los éxitos logrados. Las lecciones son retroalimentadas al grupo (y la organización en general) y combinadas con otras lecciones para crear el conocimiento organizacional y soluciones mejoradas.

La revisión después de la acción debe tener lugar después de terminar un evento o serie de eventos cuya finalidad era producir un resultado específico. La reunión también puede llevarse a cabo después de que los hitos clave hayan sido logrados aun cuando no se hubiera terminado todavía toda la iniciativa. Las personas que fueron esenciales para el proyecto o tarea deberían estar presentes en la reunión.

PROCESO

Paso 1. Explique el propósito de la revisión después de la acción

- Explique al grupo que la revisión después de la acción es una actividad separada de la evaluación y debe servir como una experiencia de aprendizaje colectivo, no para encontrar culpables ni evaluar un desempeño individual específico.
  - Todos los que toman parte en la conversación deben sentirse libres de decir lo que piensan, sin miedo a las represalias.
  - Todos, no importa cuál sea su nivel jerárquico, tienen la oportunidad de ofrecer retroalimentación directa con respecto al proceso y los resultados del trabajo.

Paso 2. Reflexione con respecto al papel y al compromiso individual

- Escriba las siguientes preguntas en un rotafolios y solicite a cada participante presente en la reunión que piense cómo respondería a cada pregunta:
  - ¿De que estoy más orgulloso en este proyecto?
  - ¿Cuál fue mi papel individual? ¿Cuál fue mi contribución?
  - ¿Qué necesito comunicar todavía? (Explique que las respuestas a estas preguntas pueden incluir, por ejemplo, reconocimientos de otros o arrepentimientos.)

Paso 3. Comparta las respuestas individuales

(Para grupos de más de seis personas)

- Solicite a los participantes que compartan sus respuestas con la persona que se encuentra sentada a su lado.

- Solicite que cada pareja informe a todo el grupo.
- Anote las respuestas en un rotafolios.

(Para grupos de seis personas o menos)

- Solicite a los participantes que compartan sus respuestas con todo el grupo.

Paso 4. Reflexione con respecto al compromiso y a los logros del grupo

- Escriba las siguientes preguntas en un rotafolios
- Pida a cada participante que anote sus respuestas individuales en un papel.
  - ¿Cuál fue el compromiso del grupo con este trabajo?
  - ¿Cuál fue el resultado que queríamos lograr?
  - ¿Logramos el resultado?
  - ¿Si no logramos el resultado, que falta hacer?
  - ¿Qué aspectos del proceso funcionaron bien?
  - ¿Qué aspectos del proceso podrían mejorarse?
  - ¿Qué lecciones aprendimos?
  - ¿Que acciones podemos adoptar ahora?

Resuma y planifique los siguientes pasos

- Circule por el salón y tome las respuestas a cada pregunta del grupo.
- Anote las respuestas en el rotafolios.
- Pida a algunas personas que compartan lo que aprendieron de este ejercicio.
- Documente las lecciones aprendidas para distribuirlas al grupo y a cualquier otra persona o grupos en la organización que necesite tener dicha información.

De *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*
Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2007

Bibliografía anotada

Advance Africa (proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y dirigido por Management Sciences for Health). *Best Practices Compendium for Family Planning and Reproductive Health*. Boston: Management Sciences for Health, 2003. http://erc.msh.org.

La base de datos en línea es accesible para buscar información referente a las mejores prácticas para la prestación de servicios de salud reproductiva y planificación familiar.

Aitken, Iain. "Decentralization and Reproductive Health: Opportunities and Challenges." En la publicación de Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, ed. *Myths and Realities about the Decentralization of Health Systems.* Boston: Management Sciences for Health, 1999, pp. 111–36.

Concluye que la descentralización tiene ventajas (como la mayor participación a nivel del distrito y comunitario) y desventajas (como la falta de implementación planificada y coordinada) para prestar servicios de salud reproductiva integrados.

American Society for Training and Development. "Succession Planning." *Infoline* no. 9312, 1993.

Enfatiza los sistemas y aspectos procedimentales.

April, Kurt, Robert Macdonald, y Sylvia Vriesendorp. *Rethinking Leadership.* Ciudad del Cabo: University of Capetown Press, 2000.

Los temas cubiertos incluyen las habilidades esenciales de liderazgo (como la concientización y la apertura), los papeles que desempeñan los líderes (servicio y seguimiento), la comunicación, la estrategia organizacional, y cómo encarar la complejidad y la ambigüedad.

Arrangoiz, David C. *Líderes y educadores.* Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 2000.

Banco Mundial. *World Development Report 1997: The State in a Changing World.* Washington, DC: Banco Mundial, 1997.

Beerel, Annabel. *Leadership through Strategic Planning.* Londres: International Thomson Business Press, 1998.

Bennis, Warren, y Patricia Ward Biederman. *Genius: The Secrets of Creative Collaboration.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

Bennis, Warren, y Edgar H. Schein, eds. *Leadership and Motivation.* Cambridge, MA: MIT Press, 1966.

Block, Peter. Stewardship: *Choosing Service over Self-Interest.* San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

Explica como integrar la gestión del trabajo y la realización del trabajo con el objeto de redistribuir el propósito y el poder al interior de una organización. El libro elabora con respecto a cómo esta integración puede afectar el flujo del trabajo, el control de la calidad, la evaluación del desempeño, los sistemas de pago, los métodos de supervisión, el diseño del trabajo, y los recursos humanos.

Bragar, Joan. "Influence Behaviors for Managers." Boston: Forum Corporation, 1991.

Bridges, William. *Managing Transitions: Making the Most of Change.* 2da ed. Cambridge MA: Perseus Publishing, 2003.

Bryant, Malcolm. "Planning for and within Decentralized Health Systems." En la publicación de Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, ed. *Myths and Realities about the Decentralization of Health Systems.* Boston: Management Sciences for Health, 1999, pp. 11–26.

Enfatiza que planificar para la descentralización debe tomar en cuenta las fuerzas que la motivan y los planificadores deberían definir qué significa la descentralización en el contexto local y cuáles son sus objetivos. Planificar *al interior* de un sistema descentralizado requiere de claridad con respecto a los papeles y responsabilidades. Los gerentes deben liderar para dar forma al nuevo sistema de salud y recolectar buena información en la cual basarán sus decisiones.

Buckingham, Marcus, y Coffman, Curt. *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently.* Nueva York: Simon and Schuster, 1999.

Un libro de lectura recomendable que resume la investigación realizada por Gallup a nivel mundial e identifica 12 prácticas que los gerentes exitosos implementan. Aunque algunas de estas prácticas son aparentemente contrarias a la intuición, los autores mantienen que la información está basada en una investigación sólida.

Chambers, Robert. *Whose Reality Counts: Putting the First Last.* Londres: ITDG Publishing, 1997.

Charan, Ram, Stephen Drotter, y James Noel. T*he Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-powered Company.* San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Escrito para audiencias del mundo corporativo occidental. Presenta la noción de un canal y un marco conceptual para pensar a fondo en los requisitos de generar líderes al interior de la organización.

Charoenparij, Sriracha, y col. "Thailand Health Financing and Management Study Project—Final Integrated Report." Documento no publicado. Bangkok: Health Systems Research Institute, Ministerio de Salud Pública y Boston: Management Sciences for Health, 1999.

Informe sobre los hallazgos de la investigación—basados en entrevistas con líderes del sector salud y una revisión de diversos documentos. Está basado en informes técnicos preparados por el equipo de investigación. El Ministerio elaboró planes de acción para la asignación del personal de salud y la autonomía de los hospitales. Este informe también presenta otros aspectos más importantes de la reforma organizacional y el financiamiento del sector salud.

Covey, Stephen. *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change.* Nueva York: Simon and Schuster, 2004.

Una autoridad en liderazgo respetada a nivel internacional con respecto a la importancia de equilibrar la eficacia personal y profesional. Los siete hábitos le permiten realizar el cambio de ser reactivo a ser proactivo y productivo en su vida y el trabajo. Los hábitos son: Ser proactivo, Comenzar con una meta en mente, Poner primero lo primero, Pensar en ganar/ganar, Tratar primero de comprender y posteriormente ser comprendido, Crear sinergias (cooperación creativa), y Afilar el cuchillo (auto renovación).

Cripps, Gilbert, y col. *Guide to Designing and Managing Community-based Health Financing Schemes in East and Southern Africa*. Partnerships for Health Reform Plus y USAID/Oficina de Servicios de Desarrollo Económico Regional de África Oriental y del Sur, 2000. http://www.phrplus.org/Pubs/hts8.pdf (último acceso el 2 de marzo de 2005).

Resume los pasos que los esquemas de financiamiento comunitario de la salud (CBHF por sus siglas en inglés) han implementado exitosamente para crear puentes para acortar la brecha entre las necesidades de atención de los pobres en el área rural y los recursos locales limitados destinados a la salud. El manual proporciona información para ayudar a los socios de la comunidad a iniciar programas exitosos, como: los componentes básicos de un esquema CBHF; los papeles que desempeñan y las responsabilidades de los actores clave de la comunidad; las herramientas para evaluar la factibilidad y sustentabilidad de largo plazo de dichos esquemas; y las guías financieras y gerenciales para determinar el costo de los servicios y los niveles de pago así como para diseñar programas costo-eficientes.

De Pree, Max. *Leadership Is an Art.* Rev. ed. Nueva York: Currency, 2004.

Mira el liderazgo como un tipo de servicio, enfatizando la importancia de construir relaciones, iniciar ideas y crear un sistema de valores duradero al interior de una organización. De Pree asevera que el líder que posee el arte de liderar debe estimular la eficacia permitiendo que otros alcancen tanto su potencial personal como su potencial institucional; asuman un papel en desarrollar, expresar, y defender la civilidad y los valores; y garanticen la continuidad de la cultura corporativa preparando nuevos líderes.

Eastman, Lorrina J. *Succession Planning: An Annotated Bibliography and Summary of Commonly Reported Organizational Practices.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1995.

Resume 56 trabajos de una amplia gama de fuentes, que brindan acceso y una comprensión general de la naturaleza y amplitud de la literatura práctica referente a la planificación de la sucesión.

EngenderHealth. *COPE® Handbook: A Process for Improving Quality in Health Services.* Edición revisada. Nueva York: EngenderHealth, 2003.

Un proceso que faculta a los proveedores de servicio a nivel local para encarar los aspectos que están bajo su control que mejoran los servicios al cliente y el clima del trabajo. El proceso COPE ha sido utilizado exitosamente durante más de una década para despertar al personal pasivo que se sentía incapaz de lidiar con los problemas persistentes de la prestación de servicios. Esta revisión del manual clásico de 1995 se enfoca en cómo realizar los ejercicios COPE y contiene más información con respecto a cómo orientar a los gerentes clave y ayudar a los facilitadores a prepararse para el proceso COPE. El manual de 1995 se encuentra disponible en español.

Esque, Timm J. "Managing to Lead." *Performance Improvement* vol. 39, no. 2, 2000: 45–47.

Farrell, Timothy. "An Evaluation of the Effects of Re-engineering for Sustainability." Documento no publicado. Boston: Management Sciences for Health, 2003.

Evaluación del impacto del desarrollo gerencial sostenido e integrado para la prestación de servicios, generación de ingresos, y sustentabilidad en general en APROFAM, una ONG de Guatemala. Este informe enfoca dos puntos principales: (1) el cambio organizacional, o la incorporación de aportes gerenciales al interior de la estructura gerencial de APROFAM; y (2) el impacto del cambio sobre la eficacia gerencial, la sustentabilidad financiera, y la prestación de servicios y productos de planificación familiar.

Fisher, Roger, William Ury y Burce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In.* 2da ed. Nueva York: Penguin Books, 1991.

Fradette, Michael, y Steve Michaud. *The Power of Corporate Kinetics: Create the Self-Adapting, Self-Renewing, Instant-Action Enterprise.* Nueva York: Simon and Schuster, 1998.

Friedman, Thomas L. *The Lexus and the Olive Tree.* Edición revisada. Nueva York: Farrar, Straus, Giroux, 2000.

Fritz, Robert. *The Path of Least Resistance for Managers: Designing Organizations to Succeed.* San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.

Galford, Robert M., y Anne Seibold Drapeau. "The Enemies of Trust." *Harvard Business Review* Feb. 2003. 6 pp.

Gardner, Howard. *Changing Minds.* Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Gilmore, Thomas N. *Finding and Retaining Your Next Chief Executive: Making the Transition Work.* Governance Series No. 16. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1993.

Boletín de lectura fácil que lleva a los miembros del directorio a través del proceso de contratar a un ejecutivo de mayor jerarquía que pueda liderar una organización sin fines de lucro de manera efectiva. Las diferentes secciones incluyen nuevos conceptos de liderazgo, errores a ser evitados, cómo explorar y entrevistar los candidatos, y determinar prioridades.

_____. *Making a Leadership Change: How Organizations and Leaders Can Handle Leadership Transitions Successfully.* San Francisco: Jossey-Bass, 1989; Filadelfia: Center for Applied Research, 2000.

Edición agotada pero contiene mucho más detalles que el libro de Gilmore de 1993.

Goleman, Daniel. "An EI Based Theory of Performance" en la publicación de Cary Cherniss y Daniel Goleman. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2001, pp. 27–44.

De una colección de artículos redactados por especialistas en el campo de la inteligencia emocional y el desarrollo de competencias.

_____. "Leadership That Gets Results." *Harvard Business Review* marzo–abril de 2000: 78–90.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, y Annie McKee. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.* Boston: Harvard Business School Press, 2002.

Describe el impacto de los estilos de liderazgo sobre los impulsores del clima de trabajo y también elabora con respecto a cómo están relacionados los estilos de liderazgo con las competencias de la inteligencia emocional. Goleman sostiene que la tarea primordial de un líder consiste en establecer un clima emocional productivo. En otras palabras, antes de que los líderes puedan dirigirse establecer la estrategia, elaborar presupuestos, o contratar personal, en primera instancia deben dirigir su atención al impacto de los estados de ánimo y los comportamientos. En tiempos de turbulencia y contratiempos, las personas recurren a los líderes para obtener claridad y apoyo. Los líderes deben estar concientes con respecto a la manera de establecer el clima organizacional.

Gottman, John M. *Why Marriages Succeed or Fail: What You Can Learn from the Breakthrough Research to Make Your Marriage Last.* Nueva York: Simon & Schuster, 1994.

Haines, Stephen. *The Manager's Pocket Guide to Strategic and Business Planning.* Human Resource Development Press, 1999.

Hay Group. "Research into Teacher Effectiveness: A Report by Hay/McBer for the Department for Education and Employment – June 2000." http://www.teachernet.gov.uk/_doc/1487/haymcber.doc (último acceso el 4 de marzo de 2005).

Describe el impacto que tiene el clima del aula sobre los resultados educativos y cómo los maestros pueden tener un impacto en el clima y las relaciones entre el clima y la motivación.

Heifetz, Ronald A. *Leadership without Easy Answers.* Cambridge, MA: Belknap Press, 1994.

Introduce una visión del liderazgo como una función que trata de devolver la responsabilidad a las personas que en última instancia asumirán la responsabilidad de encarar los retos y lograr el cambio real. Heifetz distingue entre "la autoridad formal", o el poder de la posición, y el liderazgo como una actividad que puede ser llevada a cabo por personas sin autoridad formal. Él distingue entre el cambio técnico y de adaptación, y este último requiere que las personas cambien sus valores, expectativas, actitudes, o hábitos de comportamiento.

Heifetz, Ronald A., John V. Kania, y Mark R. Kramer. "Leading Boldly: Foundations Can Move Past Traditional Approaches to Create Social Change through Imaginative—and Even Controversial—Leadership." *Stanford Social Innovation Review* vol. 2 no. 3, invierno 2004: 21–31.

Heifetz, Ronald A., y Donald L. Laurie. "The Work of Leadership." *Harvard Business Review* enero–febrero de 1997: 123–34.

Enfatiza que los retos de adaptación no pueden ser resueltos utilizando solamente la autoridad. El trabajo del líder consiste en establecer un clima idóneo para el aprendizaje en la organización de manera que la gente puede hacer suyos los retos y encararlos, así como aprender a través de ellos. Lograr que las personas asuman mayor responsabilidad y la iniciativa para definir y resolver los retos significa que los líderes deben aprender a apoyar en lugar de controlar.

Helfenbein, Saul, y Catherine Severo. *Scaling Up HIV/AIDS Programs: A Manual for Multisectoral Planning.* Boston: Management Sciences for Health, 2004.

Hume, Margaret, Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, Eireen Villa, y Taryn Vian. "Planning and Implementing Health Programs under Decentralization: The Case of the Philippines." Trabajo presentado en la reunión anual de la Asociación Americana de Salud Pública. Nueva York, noviembre de 1996.

Examina la descentralización en el sector salud de las Filipinas, particularmente desde el punto de vista del Programa de desempeño del gobierno local financiado por USAID. El trabajo enfoca las lecciones aprendidas del programa en la medida que éstas se relacionan con los aspectos de la implementación que surgieron del proceso de descentralización de los servicios de salud.

Imai, Masaaki. Kaizen: *The Key to Japan's Competitive Success.* 1ra ed. Nueva York: Random House Business Division, 1986.

La fuente de la técnica de los Cinco por qués

Jaffe, Dennis T., y Cynthia D. Scott. *Getting Your Organization to Change: A Guide for Putting Your Strategies into Action.* San Francisco: Crisp Publications, 1999.

Jaques, Elliott, y Kathryn Cason. *Human Capability: A Study of Individual Potential and Its Application.* Falls Church, VA: Cason Hall, 1994.

Un libro controversial que demuestra los resultados de un estudio de tres años que indica que los individuos procesan la información solamente en cuatro maneras que son recurrentes en una serie de órdenes superiores de complejidad de la información. El autor argumenta que la jerarquía de estos métodos de procesamiento mental corresponde a los niveles de capacidad individual y es congruente con los niveles de complejidad del trabajo, explicando, al final, la naturaleza misma de los sistemas gerenciales. Este libro elabora con respecto a los procedimientos gerenciales que permiten que las compañías emparejen a las personas con los papeles que desempeñarán y que desarrollen programas que cumplan efectivamente con los futuros requerimientos de recursos humanos de la organización.

Kanter, Rosabeth Moss. *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management.* Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Kantor, David. En la publicación de William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life.* Nueva York: Doubleday, 1999. Ver pp. 192–99 y 418–19 sobre el Sistema de cuatro actores de Kantor y pp. 199–202, "Listening for the Underlying Intent."

Katz, Daniel, y Robert L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations.* Nueva York: John Wiley & Sons, 1966.

Un clásico.

Kenya National Council of NGOs. *A Guide to Leader Transition and Building the Successor Generation.* NGO Leadership Development Series No. 2. Nairobi: Consejo Nacional de ONGs de Kenya, 2001.

Boletín que describe los pasos de la transición del liderazgo en las ONGs de Kenya, con énfasis en el papel que desempeñan y las tareas de ente rector. Ofrece sugerencias con respecto a la preparación de la siguiente generación de líderes de mayor jerarquía.

Kets de Vries, Manfred. "Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics." *European Management Journal* vol. 22, no. 2, 2004: 183–200.

Kiefer, Charles. "Leadership and the Learning Organization." *Prism* 3r trimestre de 1995: 87–96.

Kolehmainen-Aitken, Riitta-Liisa. "Decentralization and Human Resources: Implications and Impact." Trabajo presentado en la reunión anual de la Asociación Americana de Salud Pública. Nueva York, Noviembre de 1997.

_____. "Decentralization's Impact on the Health Workforce: Perspectives of Managers, Workers and National Leaders." *Human Resources for Health* vol. 2, no. 5, mayo de 2004. http://www.human-resources-health.com/content/2/1/5 (último acceso el 12 de abril de 2005).

_____, ed. *Myths and Realities about the Decentralization of Health Systems.* Boston: Management Sciences for Health, 1999.

Una antología de tres partes. La primera enfoca el impacto de la descentralización en áreas críticas del soporte técnico (planificación de la salud, financiamiento, recursos humanos, medicamentos, información gerencial y el mejoramiento de la calidad de los servicios). La segunda examina la relación entre la descentralización y la salud reproductiva y los servicios hospitalarios. La tercera parte examina la evolución de la descentralización en Indonesia.

Kolehmainen-Aitken, Riitta-Liisa y Elizabeth Lewis. "El Proceso para el mapeo de la responsabilidad y autoridad (RAMP)." Boston: Management Sciences for Health, 2006. http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=RAMP.htm&module=toolkit&language=Spanish

Un proceso práctico que capta y compara las percepciones referentes a los papeles que desempeñan los gerentes. Los responsables de generar políticas y los gerentes de mayor jerarquía pueden usar el proceso RAMP con los gerentes y actores clave para evaluar su comprensión con respecto a cómo se asigna la responsabilidad y la autoridad sobre las funciones gerenciales en el país. El proceso RAMP también puede utilizarse para indagar cómo deberán asignarse estos papeles en el futuro. En los países que están experimentando una reforma del sector salud, los responsables de generar políticas y los gerentes pueden evaluar si los papeles que desempeña la gerencia se aclaran a través del tiempo al repetir el ejercicio RAMP. De manera similar, ellos pueden determinar si la asignación de la responsabilidad y autoridad gerencial ha cambiado en la dirección deseada. El proceso RAMP también puede ser modificado para examinar las percepciones de la responsabilidad y autoridad al interior de una organización.

Kotter, John P. *Leading Change.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Presenta la tesis de Kotter de que las estrategias de cambio a menudo fallan porque los cambios no alteran el comportamiento. Describe los errores más comunes y los ocho pasos para evitarlos: (1) establecer un sentido de urgencia; (2) conformar un equipo poderoso para liderar el cambio; (3) crear una visión; (4) comunicar la nueva visión, las estrategias, y el comportamiento esperado; (5) eliminar los obstáculos que dificultan el cambio y alentar a correr riesgos; (6)

reorganizar y recompensar los éxitos de corto plazo; (7) identificar a las personas que pueden implementar el cambio; y (8) asegurarse que los cambios se conviertan en parte integral de la cultura institucional.

_____. "What Leaders Really Do." *Harvard Business Review* mayo–junio 1990: 1–12.

Explora cómo el liderazgo y la gerencia son sistemas de acción complementarios entre sí, y que ambos son esenciales para el éxito organizacional. La gerencia trata de encarar la complejidad, en tanto que el liderazgo encara el cambio. Ambos sistemas de acción involucran la toma de decisiones, pero cada uno de una manera diferente. Las funciones del liderazgo incluyen establecer el rumbo y alinear y motivar a las personas. Las funciones gerenciales incluyen la planificación, elaboración de presupuestos, organización, contratación de personal, implementación, y control.

Kotter, John P., and Dan S. Cohen. *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organization.* Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others.* San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

_____. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations.* 3ra ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Basado en una amplia investigación de más de 3.000 personas que logran "estándares de excelencia en liderazgo individual". Los autores identificaron cinco prácticas de liderazgo que son claves para el éxito: dar un ejemplo del camino a seguir, inspirar una visión compartida, retar el proceso, permitir a otros que actúen, y alentar el corazón. "Lo que hemos descubierto y vuelto a descubrir, es que el liderazgo no es una reserva privada de unos cuantos hombres y mujeres carismáticos", escribe Kouzes.

Laschinger, Heather K. Spence, Joan Finegan, y Judith Shamian. "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment." *Health Care Management Review* vol. 26, no. 3, 2001: 7–23.

Describe el impacto de otorgar facultades sobre la satisfacción, el compromiso y el desempeño en un entorno de servicios de salud en Ontario, Canadá.

Levine, Rick, Christopher Locke, Doc Searls, y David Weinberger. *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual.* Cambridge, MA: Perseus Books, 2000.

Escrito para el mundo occidental que avanza a ritmo acelerado, lleno de preguntas acerca de las cosas que las personas dan por hecho. El libro genera ideas sobre cómo cambiar la forma en la que trabajamos. Un compendio sobre la era de la información y lo que significa para la manera de relacionarse con los clientes, este libro ayuda a las personas a repensar si ven a su organización como un negocio, quienes son sus clientes, cómo pueden servirlos bien, cómo viaja la información, y por ende cómo explorar un horizonte mucho más amplio.

Lindenberg, Marc, y Benjamin Crosby. *Managing Development: The Political Dimension.* W. Hartford, CT: Kumarian Press, 1981.

Litwin, George H., y Robert A. Stringer, Jr. *Motivation and Organizational Climate.* Cambridge: Harvard University Press, 1968.

El trabajo original sobre el clima organizacional, que describe la investigación llevada a cabo en la Facultad de Negocios de Harvard en la década de 1960.

Litwin y Stringer definen el concepto del clima organizacional, presentan las relaciones entre la motivación y el comportamiento y entre el estilo gerencial y el clima organizacional, e identifican un proceso para medir el clima.

Management Sciences for Health (MSH). "Achieving Functional HIV/AIDS Services through Strong Community and Management Support." *The Manager* vol. 11, no. 4, 2002.

Actualidad Gerencial (*The Manager* en inglés) es una publicación trimestral educativa de carácter continuo para los gerentes de programas de salud; cada número incluye un caso de estudio con preguntas para ser utilizadas durante la capacitación.

_____. "Clinic Supervisor's Manual." Versión 3, 2004. http://erc.msh.org

_____. "Communities Taking Charge of Their Health: The India Local Initiatives Program." Boston: Management Sciences for Health, 2002.

_____. "Cómo crear un clima de trabajo que motive al personal y mejore su desempeño". *Actualidad Gerencial* vol. 11, no. 3, 2002.

Explica lo que es el clima de trabajo y por qué es importante. También explica como medir el clima de trabajo y posteriormente qué hacer después de medir el clima.

_____. "Cómo desarrollar gerentes que lideran". *Actualidad Gerencial* vol. 10, no. 3, 2001.

_____. "Cómo realizar diagnósticos rápidos locales en los distritos y comunidades". *Actualidad Gerencial* vol. 7, no. 1, 1998.

_____. "Convergence Strategy: A Report on the Process Documentation of Health Sector Reform Agenda and Best Practices, Draft Final Report." Boston: Management Sciences for Health, 2002.

Elabora con respecto a cómo fueron alineadas las intervenciones y los actores claves en las Filipinas alrededor de una visión común de lo que dichos actores clave deseaban ver en su área local. La estrategia fue diseñada para conformar grupos entre el Departamento de Salud, los programas de seguro de salud, el gobierno local, diversos grupos de la sociedad civil, y los beneficiarios locales para unir esfuerzos y recursos con el fin de implementar reformas en el ámbito de la salud.

_____. "Coordinar programas de salud complejos". *The Manager* vol. 12, no. 4, 2003.

_____. *CORE, una herramienta para el análisis de costos e ingresos: Guía del usuario.* Versión 1.0. Boston: Management Sciences for Health, 1999.

Una herramienta que ayuda a los gerentes a analizar los costos e ingresos actuales y proyectados de un establecimiento y comparar los costos e ingresos entre varios establecimientos al interior de la misma organización. Los gerentes pueden ver cómo los costos e ingresos serían afectados por los cambios en los precios, la utilización del personal, el volumen de los servicios, y la mezcla de servicios. Incluye un disquete con hojas de cálculo electrónicas.

_____. "La descentralización de los servicios de salud y planificación familiar." *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar* vol. 4, no. 2, 1995.

Actualidad Gerencial en Planificación Familiar es el titulo anterior de la actual publicación *Actualidad Gerencial.*

_____. "Ejercer el liderazgo para que funcione la descentralización". *Actualidad Gerencial* vol. 11, no. 1, 2002.

_____. "Liderar cambios en las prácticas para mejorar la salud". *The Manager* vol. 13, no. 3, 2004.

_____. "Managing Performance Improvement of Decentralized Health Services." *The Manager* vol. 13, no. 1, 2003.

_____. "Mobilizing Local Resources to Support Health Programs." *The Manager* vol. 11, no. 2, 2002.

Un enfoque participativo para explorar, enfocar, planificar, implementar, y realizar un seguimiento y evaluación. Desarrollado en las Filipinas e Indonesia, basándose en la metodología de resolución de problemas por los equipos de distrito de la OMS. Este proceso de aprendizaje práctico construye las habilidades de los equipos de distrito para identificar las necesidades de salud a nivel local y desarrollar intervenciones para encararlas. Los equipos movilizan recursos e implementan y realizan un seguimiento de sus planes.

_____. *MOST –Herramienta de administración y sustentabilidad organizacional: Una guía para usuarios y facilitadores.* 2da edición. Boston: Management Sciences for Health, 2004.

Un proceso participativo de evaluación rápida para identificar las necesidades gerenciales de la organización y hacer planes para su mejoramiento. Esta edición de la herramienta MOST subraya el papel clave que desempeñan los líderes de una organización y enfatiza la importancia de tener gerentes que lideran a todos los niveles. Incorpora nuevos componentes referentes a los valores organizacionales, las líneas de autoridad y responsabilidad, la comunicación, la toma de decisiones, y el seguimiento y evaluación. Esta guía proporciona toda la información necesaria para facilitar el proceso MOST, incluyendo planes completos para las sesiones, materiales para las carpetas de los participantes del taller, y sugerencias para las actividades de seguimiento. Incluye un CD-ROM.

_____. "Planes de negocios para transformar su organización". *The Manager* vol. 12, no. 3, 2003.

_____. "Planificación de la transición del liderazgo". *Actualidad Gerencial* vol. 10, no. 1, 2001.

_____. "Service Delivery Assessment and Management Protocol." Documento no publicado. Boston: Management Sciences for Health, 2004.

_____. "Tackling the Crisis in Human Capacity Development for Health Services." *The Manager* vol. 13, no. 2, 2004.

_____. "El trabajo con las juntas directivas". *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar* vol. 3, no. 5, 1994.

_____. "Uso de la evaluación como herramienta gerencial". *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar* vol. 6, no. 1, 1997.

_____. "Uso de pagos basados en el rendimiento para mejorar los programas de salud". *Actualidad Gerencial* vol. 10, no. 2, 2001.

_____. "La utilización de datos nacionales y locales para encauzar a los programas de salud reproductiva" y "Suplemento: Guía de los indicadores de salud reproductiva nacionales y locales". *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar* vol. 6, no. 2, 1997.

Management Sciences for Health y la Organización Mundial de la Salud. *La gestión del suministro de medicamentos: Selección, compra, distribución y utilización de productos farmaceuticos.* 2da edición, revisada y exp. W. Hartford, CT: Kumarian Press, 2002.

Mbigi, Lovemore, y Jenny Maree. *Ubuntu, the Spirit of African Transformation Management.* Randburg, Sudáfrica: Knowledge Resources, 1995.

McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, y Ellen Van Velsor, eds. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership (CCL, Centro para el Liderazgo Creativo); San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

De la institución más grande del mundo dedicada a la investigación y educación del liderazgo. El personal del CCL presenta un manual actualizado que resume la investigación y proporciona información práctica sobre los programas, procesos, y contextos del desarrollo del liderazgo. El libro examina las perspectivas cambiantes del liderazgo, los climas organizacionales que apoyan el desarrollo del liderazgo, el desarrollo del liderazgo para gerentes no tradicionales, desarrollo del liderazgo transversal en diversas culturas, y la evaluación del liderazgo.

McClelland, David C. *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.

McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing.* Prólogo de Warren Bennis. Nueva York: McGraw-Hill, 1985.

Mind Tools. "Force Field Analysis: Understanding the Pressures for and against Change." http://www.mindtools.com/forcefld.html (último acceso el 4 de marzo de 2005).

Mumford, Michael D., Ginamarie M. Scott, Blaine Gaddis, y Jill M. Strange. "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships." *The Leadership Quarterly* vol. 13, no. 6, 2002: 705–50.

Postula que la influencia de los líderes sobre la creatividad y la innovación de los trabajadores ha sido subestimada debido a la noción de que las ideas creativas solamente deben acreditarse al trabajo del individuo. Los autores descubrieron que los estudios indicaban una correlación positiva entre la producción creativa y los estilos particulares de liderazgo en entornos del mundo real. Los líderes deben tener tanto la pericia técnica como las habilidades comunicacionales y de resolución de problemas.

Newbrander, William, y Elizabeth Lewis. *HOSPICAL: A Tool for Allocating Hospital Costs.* Versión 3.1. Boston: Management Sciences for Health, 2001.

Oshry, Barry. *The Possibilities of Organization*. Boston: Power & Systems, 1992.

Ostroff, Frank. *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers.* Nueva York: Oxford University Press, 1999.

Organización Panamericana de la Salud (OPS). *Teoría y técnicas de desarrollo organizacional.* Vols. I–VI. Washington, DC: PAHO, 2000.

Describe una herramienta para la evaluación del clima de trabajo desarrollada por la OPS para ser utilizada en América Latina.

Partners for Health Reform*plus. NHA Training Manual: Guide for Trainers.* Abt Associates: Bethesda, MD, 2003. http://www.phrplus.org/nhatm.html (último acceso el 4 de marzo de 2005).

Paxman, John M., Abu Sayeed, Ann Buxbaum, Sallie Craig Huber, y Charles Stover. "The India Local Initiatives Program: Expanding Services through Behavior Change and Resource Mobilization." *Studies in Family Planning* vol. 36, no. 3, 2005: 203–20.

Peppard, Joe, and Philip Rowland. *The Essence of Business Process Re-engineering.* Nueva York: Prentice-Hall, 1995.

Pike, Robert W. *Creative Training Techniques Handbook: Tips, Tactics, and How-to's for Delivering Effective Training.* Minneapolis, MN: Lakewood Books, 1989.

Una referencia clásica para capacitadores. Este manual cubre la presentación, la preparación, las técnicas de presentación, la motivación de los que aprenden, las ayudas visuales, la participación del grupo, y los materiales creativos, recursos, y técnicas de manejo de aulas. También elabora con respecto a la capacitación hecha a la medida de las necesidades, el aprendizaje instrumentado, la transformación de los programas de capacitación existentes, las técnicas que se concentran en los participantes, y los mitos y métodos de aprendizaje electrónico.

Pillay, Yogan. "The Impact of the South African Constitutional Arrangement on the Organisation of Health Services in Post Apartheid South Africa." Boston: Management Sciences for Health, 2000.

Un trabajo de 29 paginas que analiza el impacto del convenio político en Sudáfrica según fue manifestado en la constitución aprobada en 1996 referente a la transformación del sistema de salud durante los primeros cinco años después del apartheid. Este período fue testigo de un cambio en los papeles que desempeñan los gobiernos a nivel central y provincial pero no sin los problemas relacionados con la descentralización implementada en otras partes del mundo. Se resalta la importancia de las relaciones intergubernamentales efectivas para la creación de un sistema nacional de salud. Las habilidades de negociación, contratación, y coordinación y los mecanismos que se necesita fortalecer para construir un sistema nacional de salud más eficaz en un sistema político descentralizado.

Quick, James C., Jonathan D. Quick, Debra L. Nelson, y Joseph J. Hurrell. *Preventive Stress Management in Organizations.* Rev. ed. Washington, DC: American Psychological Association, 1997.

Describe un modelo para prevenir y manejar el estrés en el lugar de trabajo tanto a nivel individual como organizacional. Elabora con respecto a las fuentes de estrés, la mecánica de la respuesta estrés/angustia, las consecuencias del estrés, y cómo diagnosticar el estrés organizacional. Incluye una discusión de las características de las organizaciones saludables.

Quick, Jonathan, y Carmen Urdaneta. "Achieving Lasting Impact: Local Leaders for Health." *Global HealthLink* no. 129, 2004.

Rizo, Alberto, Carlos Aramburú, Nancy Murray, y Deirdre Wulf, eds. *Manual del administrador de planificación familiar: Técnicas para mejorar la gestión de programas.* W. Hartford, CT: Kumarian Press, 1994.

Rogers, Everett. *Diffusion of Innovations.* Nueva York: Free Press, 2003.

Rohde, Jon, y John Wyon, eds. *Community-Based Health Care: Lessons from Bangladesh to Boston.* Boston: Management Sciences for Health, 2002.

Perspectivas de 36 expertos en salud sobre cómo llegar a un mayor número de personas con servicios de salud sostenibles y de alta calidad. Esta antología resalta las lecciones de Alemania, Bangladesh, Bolivia, Haití, India, Nepal, y Vietnam. Los capítulos referentes a Estados Unidos describen programas en entornos tan distintos como Virginia Occidental y Boston.

Rummler, Geary. "Geary Rummler: Training Skills Isn't Enough." *Training* vol. 20, no. 8, 1983: 75–76.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership.* 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

"Transforma el concepto abstracto de la cultura en una herramienta que los gerentes y estudiantes pueden utilizar continuamente para dar mejor forma a la dinámica de la organización y el cambio." Schein "se basa en una amplia gama de investigaciones contemporáneas para . . . demostrar el papel crucial que los lideres desempeñan al aplicar exitosamente los principios de la cultura para lograr sus metas organizacionales. Encara la interrogante compleja de cómo se puede cambiar una cultura existente –uno de los retos más difíciles del liderazgo. El resultado es una ayuda vital para comprender y practicar la eficacia organizacional." La tercera edición contiene ejemplos actualizados.

Schwartz, Peter. *The Art of the Long View.* New York: Currency Doubleday, 1991.

Una guía resumida y paso a paso sobre cómo usar y desarrollar escenarios para los propósitos de la planificación estratégica.

Schwartz, Roger M. *The Skilled Facilitator.* San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Una referencia clásica y básica para cualquiera cuyo papel es guiar grupos hacia la realización de su potencial creativo y de resolución de problemas. El libro proporciona un enfoque diagnóstico para identificar y resolver problemas que pueden debilitar el proceso de grupo. También cubre temas referentes a cómo establecer y mantener las reglas fundamentales, empezar y terminar bien las reuniones, y asegurarse que éstas sean productivas además de manejar las emociones en los grupos.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,* Nueva York: Doubleday, 1990.

Introduce la noción de "la organización de aprendizaje" y las cinco disciplinas sobre la que está basada (pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida, y aprendizaje en equipo). Es relevante para el aprendizaje individual y grupal. Senge explica por qué la organización de aprendizaje es importante, resume sus principios gerenciales, ofrece algunas herramientas básicas para practicarlos, y muestra lo que significa operar bajo este sistema. Este libro constituyó un hito en la integración del pensamiento sistémico y el desarrollo organizacional y personal. Las organizaciones son eficaces cuando sus miembros tienen visiones personales y compartidas y pueden aprender juntos para producir los resultados deseados.

Senge, Peter M., et al. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.* Nueva York: Doubleday, 1994.

Sonnenfeld, Jeffrey. *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire.* Nueva York: Oxford University Press, 1988.

Examina el papel crucial que desempeña el estilo de retirarse de un funcionario ejecutivo de mayor jerarquía ya sea ayudando u obstaculizando la transferencia del poder. Basado en entrevistas y en una encuesta de 300 gerentes (la mayoría de ellos de empresas de los EE.UU.), Sonnenfeld identifica cuatro tipos principales de estilos para retirarse de un cargo de liderazgo: monarcas (aquellos que deciden no retirarse voluntariamente y mueren en su cargo o son derrocados); generales (que se retiran a regañadientes y durante el tiempo que están retirados planifican su retorno); embajadores (que mantienen lazos estrechos con sus empresas anteriores); y gobernadores (que voluntariamente prestan servicios durante un tiempo limitado y se retiran para proseguir con nuevas actividades). El libro ayuda a los ejecutivos de mayor jerarquía y a los miembros de la junta directiva a pensar con respecto a de diversas maneras de facilitar las transferencias inevitables de poder que las organizaciones deben encarar.

Spencer, Laura. *Winning through Participation.* Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1989.

Stover, Charles C., y Gerald Rosenthal. "Health Financing, Health Sector Delivery, and Decentralization in the Health Sector." Trabajo presentado en la reunión anual de la Asociación Americana de Salud Pública. Nueva York, Nov. 1997.

Examina la experiencia en Kenya y muestra que el cobro de tarifas en los establecimientos de salud pública allanó el camino para la descentralización del sector salud. En Kenya, los pasos necesarios para administrar los fondos de una manera descentralizada precedió los pasos para descentralizar la responsabilidad administrativa para los servicios de salud. En contraste, la experiencia en las Filipinas se cita para mostrar cómo la devolución de los servicios de salud fue el factor más importante que ocasionó cambios significativos en los sistemas fiscales en el campo de la salud.

Stringer, Robert *A. Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

Resume el pensamiento de Stringer sobre el clima de trabajo e ilustra los temas relativos al clima a través de casos de estudio cortos. El libro presenta la investigación que marcó un hito y fue descrita en Motivation and Organizational Climate, obra de la que Stringer fue co-autor conjuntamente con George Litwin.

Sullivan, Eleanor J., y Phillip J. Decker. *Effective Leadership and Management in Nursing.* 4ta edición. Menlo Park, CA: Addison Wesley Nursing, 1997.

Taylor, Carl E., y Henry G. Taylor. "Scaling Up Community-based Primary Health Care." En la publicación de Jon Rohde y John Wyon, eds. *Community-based Health Care: Lessons from Bangladesh to Boston.* Boston: Management Sciences for Health, 2002, pp. 113–27.

Examina las experiencias en el Tibet, Perú, Nepal y la India.

Texiera, Paulo. Entrevista. Mayo 2002.

Thomason, Jane A., William C. Newbrander, y Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, eds. *Decentralization in a Developing Country: The Experience of Papua New Guinea and Its Health Service.* Pacific Research Monograph No. 25. Canberra: Universidad Nacional de Australia, Centro Nacional para Estudios en el Desarrollo, 1991.

Tichy, Noel. *The Leadership Engine.* Nueva York: Harper Business, 1997.

Ilustra el proceso que las organizaciones ganadoras utilizan para enseñar y desarrollar futuros líderes. Este libro describe como preparar líderes dinámicos

en cada nivel al interior de la organización. Tichy sostiene que "las organizaciones ganadoras son organizaciones de enseñanza". Los líderes de mayor jerarquía asumen una responsabilidad directa por la preparación y enseñanza de otros líderes. Los grandes líderes utilizan historias para enseñar y comunicar sus ideas. "cada persona en un cargo clave debe verse a sí misma como un mini funcionario ejecutivo principal. debe conceptualizar lo qué debe hacer de la misma manera que el funcionario ejecutivo principal. Posteriormente se produce el efecto cascada."

Van der Heijden, Kees. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester, RU: John Wiley and Sons, 1996.

Un libro que ayuda a los lectores a comprender la base del éxito de una organización, la salida de un "pensamiento rígido" y restrictivo y ver más allá de su rango de visión actual. Al crear escenarios, los responsables de tomar decisiones en las organizaciones aprenden juntos a conectar acontecimientos aparentemente no relacionados entre sí y construyen un marco sistémico empleando el argumento de una historia. El libro propone una metodología práctica para alimentar y mantener una conversación estratégica continua a través de toda la organización.

Vriesendorp, Sylvia. *Strategic Planning: Reflections on Process and Practice*. Boston: Management Sciences for Health, 1999.

Waldrop, M. Mitchell. "Dee Hock on Management." *Fast Company* octubre de 1996: 79.

Wheatley, Margaret J. "The Real Work of Knowledge Management." *IHRIM Journal* abril–junio 2001, vol. 5, no. 2: 29–33. www.berkana.org/articles/management.html (último acceso el 2 de marzo de 2005).

Un artículo corto que describe las creencias que impiden la gestión de los conocimientos y los principios que la facilitarán.

Wong, Paul T. P. "The Positive Psychology of 'Climate Management.'" International Network on Personal Meaning. President's column, agosto 2001. http://www.meaning.ca/articles/presidents_column/climate_management.html (último acceso el 2 de marzo de 2005).

Un artículo corto que explora las siete dimensiones de un lugar de trabajo positivo y los siete caminos para llegar al significado.

Índice

Los números de las páginas que aparecen en itálicas constituyen referencias a ítems contenidos en la caja de herramientas.

Abed, Fazle Hasan, 178
acciones prioritarias: clasificación, 38; definición, 37; en los planes de acción, 36–40; número de, 37; para encarar las causas fundamentales de los obstáculos, 25
"Acciones que traicionan la confianza", 113 (cuadro)
acreditación, 138
actores clave: alinear/movilizar, 22–24, 48, 129, 132–33, 143, 152, 178, 182, *223–24;* analizar los intereses de, 32–33, *209–11;* consultar acerca de las tendencias, 32; explorar a nivel central, 140–41; explorar, a nivel intermedio, 150–51; participar en el desarrollo de la visión, 24–27; trabajar con, para expandir, 179–83
administración basada en la observación, 101
administración de las clínicas, 133 (cuadro)
administración financiera, 175
alinear/movilizar: como una práctica de gerencia y liderazgo, 12, 15, 16; a nivel central, 142, 143; a nivel local, 131–35; a nivel intermedio 140; para apoyar la implementación, 43; para encarar retos, 22; para facilitar el trabajo de equipo, 57. *Ver también* actores clave
análisis de las causas fundamentales: definición, con ejemplos, 34 (cuadro); en el Modelo del reto, 25; y explorar, 15; técnicas para, 35, 36 (cuadro), *212–18*
"Análisis de las causas fundamentales utilizando las técnicas de Espina de pescado y los Cinco por qués", 36 (cuadro)
análisis FODA, 34
"Aprender con respecto al personal a su cargo", 59 (tabla)
"Aprender de la experiencia: La revisión después de la acción", 173, *285–86*

aprendizaje: apertura al, 4; y cambio, 172–73; continuo, 6, 78; definición, 77; en equipos, 77–78
"arte de escuchar, El", 69, 108, 115, *236–37*
aseguramiento de la calidad, 175
auto reflexión, 108, 168

Banco Mundial, 143
Bangladesh, 135
BRAC, 178
Buckingham, Marcus, 58, 60

calidad de los servicios, 133; aseguramiento de la, 126
"Cambiar el sistema de salud para cubrir las necesidades locales", 126 (fig.), *278*
"Cambie de un lenguaje reactivo a un lenguaje proactivo", 68 (tabla)
cambio: alinear/movilizar, 179, 185, *203–4;* y clima, 166, 186; y complejidad, 162–65; y comunicación, 170; y coordinación, 181–82; y sistemas gerenciales, 173–77, 186; ejercer influencia, *203–4;* en el entorno de salud, 161; exitoso, 166–68, 185, *284–85;* expandir, 178–84, 186; liderar el, 161, 162, 165–67, 166–69, 178–79, 186, *283, 284–85;* "primeras personas que adoptan el cambio", 167, 168–70; resistencia al, 169, 170–71 (cuadro); respuestas al, 168–69, 169 (cuadro)
"Cambios de enfoque a nivel central", 141 (tabla)
"Cambios de enfoque a nivel del distrito", 130 (tabla)
"Cambios de enfoque a nivel intermedio", 150 (tabla)
cambios del líder, 3, (tabla), 18
capacidad gerencial: evaluar, 33, 176
Cason, Kathryn, 88
"Causas y efectos del clima de trabajo", 57 (fig.)
Charan, Ram, 89, 97
Clientes orientados por proveedores eficientes (CORE), proceso, 133
clima de trabajo: y cambio, 166; y comunicación, 63–65; definición, 10, 53, 54 (cuadro); mejorar, 63, 82, 83, 85; bueno versus deficiente, 53; evaluación de, 79 (cuadro); éxito en manejar, 166; influencia de los gerentes sobre, 58, 80; del grupo de trabajo, influenciado por la organización, 55–56; positivo, y un mejor desempeño, 54, 85; positivo, 55 (fig.); positivo, crear, 53, 85, *234–35;* positivo, estimula la motivación, 54; positivo, recompensas de, 55 (fig.); positivo, reconocer, 55
"Clima de trabajo", 54 (cuadro)
coaches y coaching: y desempeño, 75–77, 84; y fallas, *232–33;* de los gerentes de tercer nivel, 107; definición, 75; indagación guiada para, 76 (cuadro); técnicas para, 75, 76, *257–60, 261*
Cochrane Collaboration, 146
Coffman, Curt, 58, 60
"Cómo analizar los intereses y preocupaciones de los actores clave", 30, 183–84, *209–11*
"Cómo aplicar la Evaluación del clima de trabajo", 79 (cuadro)
"Cómo aplicar los factores de éxito para liderar el cambio", 166, *284–85*
"Cómo captar el compromiso, no sólo el cumplimiento", 73, *255–56*
"Cómo coachear a su equipo a través de las fallas", 47, *232–33, 283*
"Cómo combinar todos los elementos", 39 (cuadro)
"Cómo construir y mantener la confianza", 72 (cuadro)
"Cómo convertirse en un gerente que lidera", 19 (tabla)
"Cómo crear un clima de esperanza y posibilidad", 59, *234–35*
"Cómo crear una visión compartida", 27 (cuadro), 158, *199–200*
"Cómo crear una visión compartida en una imagen", *201–2*
"Cómo crear una visión personal", *196–98*
"Cómo desarrollar resultados medibles", 28, *205–8*
"Cómo desarrollar un plan de acción para lograr resultados", 41, *224–25*

"Cómo diagnosticar problemas de desempeño", 76, *262–63*
"Cómo diferenciar entre lo rutinario y lo complejo", 164 (tabla)
"Cómo distinguir el compromiso del cumplimiento", 73 (tabla)
"Cómo distinguir los retos de los problemas", 36, *216*
"Cómo equilibrar la promoción y defensa con la indagación: Cómo cambiar el patrón de la conversación", 69, 108, 170, *238–40*
"Cómo establecer prioridades utilizando la Matriz de prioridades", 38 (cuadro), *219–21*
"Cómo evitar errores comunes al reclutar nuevos líderes", 119, *271–72*
"Cómo explorar el pensamiento de unos y otros: La Escalera de las inferencias", 69, 2*41–43*
"Cómo hacer solicitudes efectivas y reducir la quejas", 69, *250–52*
"Cómo hacer solicitudes para mejorar la coordinación", 145, *279–80*
"Cómo implementar un programa de liderazgo y gerencia", 47 (cuadro)
"Cómo inspirar desarrollando confianza en el trabajo", 71, *253–54*
"Cómo liderar la iniciativa de expansión", 183–84 (cuadro)
"Cómo lidiar con la resistencia", 170–71 (cuadro)
"Cómo mejorar las habilidades de coaching: La lista de verificación OALFA", 75, *261*
"Cómo movilizar a los actores clave para que comprometan recursos", 44, 184, *212, 222–23*
"Cómo movilizar recursos a nivel local", 135 (cuadro)
"Cómo negociar para lograr los resultados deseados", 157, *275*
"Cómo planificar la sucesión del liderazgo," 119, *266–69*
"Cómo prepararse para una negociación exitosa", *272–73*
"Cómo promocionar y coordinar el apoyo para los servicios de salud", 153 (cuadro)
"Cómo proporcionar coaching para apoyar a otros", 76, 109, *258–60*
"Cómo proporcionar retroalimentación útil", 69, 76, 109, *247–49*
"Cómo reconocer su círculo de influencia", 28, *203–4*
"Cómo reconocer un clima de trabajo positivo", 55 (cuadro)
"Cómo renegociar los papeles entre los niveles del sistema de salud", 158, *276–78*
"Cómo renegociar los papeles entre los niveles y los actores del sistema de salud", 158 (cuadro)
"Cómo seleccionar una estrategia para lograr un acuerdo negociado", *274*
"Cómo subir la Escalera de las inferencias", 67 (fig.)
"Cómo trabajar con las respuestas de la gente al cambio", 169 (cuadro)
"Cómo usar el Modelo del reto," *193–95*
competencia, en las organizaciones, 106, 106 (cuadro)
competencias de liderazgo: y aplicaciones de, 18 (tabla); definición, 16; desarrollar, 16–18, 56; para mejorar el clima de trabajo, 85; preguntas sobre, 20
complejidad, 160–65
"Componentes esenciales de una organización que funciona bien", 10 (cuadro)
"Comprender el proceso de liderar el cambio", 165, *282*
"Comprender las prácticas de liderazgo y gerencia", 2, 15, *190–92*
"Comprender los papeles en el trabajo de equipo", 73, *264–65*
compromiso: y cambio, 167, 169; con una visión compartida, 23; definición, 73; inspirar, 70; de los líderes, 4, 5, 72; versus cumplimiento, 72–73, 73 (tabla), *255–56*
"Compromiso versus cumplimiento", *256*
comunicación: y cambio, 170–71 (cuadro); buena, y clima de trabajo, 63–64; ejercicios para mejorar, 69 (cuadro); estilo, para la retroalimen-

tación, 68–70, *247–49;* formas de, 64; habilidades para escuchar, 64, *220–21;* identifique las suposiciones en, 62–63; mejorar, 69–73, *236–37;* productos, 172 (cuadro); reactiva y proactiva, 68 (tabla), 69. *Ver también* indagación; método ORID; promoción y defensa
conexiones en red: establecer, 71, 81, 95–96
confianza: y buenas relaciones de trabajo, 4; y desempeño del equipo, 71; y respeto, 4; construir, 72 (cuadro), 115, *253–54;* definición, *253;* en los servicios, 5; mantener, 72, 114; perder, 112 (cuadro)
conflicto: y coordinación, 184; interpersonal, 68; manejo de, 108, 108–10, 115
consejería y análisis voluntarios, 30, 37, 38, 39
consultores, 108
contratación, 95
Cooperrider, David, *234*
coordinación: y expansión, 179–82, 183–84 (cuadro); y explorar, 31; ejercicio para, *279–81;* multisectorial, 99, 132–33, 140–41, 145–46; a nivel central, 138–39; a nivel intermedio, 153; a nivel local, 132–33; para los gerentes de segundo nivel, 97–98
coordinación multisectorial, 97–98, 134, 140–41, 145
COPE, 133
corrupción, 6, 83, 82–85
Covey, Stephen, 8, *228, 230*
criterios MATER 28, *205, 207*
"Criterios para definir un reto", 37 (cuadro)
Cuentas Nacionales de Salud, 145
"cultura organizacional es diferente del clima, La", 57 (cuadro)
cumplimiento: definición, 73; tipos de, 73; versus compromiso, 72–73, *255–56*

datos: fuentes, 31, 131; para la toma de decisiones, 29; para los sistemas nacionales de información sobre salud, 129. *Ver también* información
"Dé un ejemplo de los cambios para ejercer influencia sobre los demás", 168 (cuadro)
declaración del reto, 23, 25, 37
delegar, 94
desarrollo de la persona, 7, 18–19, 61, 71
desarrollo del personal, 77. *Ver también* aprender
descarrilamiento. *Ver* transiciones del liderazgo
descentralización, 125, 126, 138, 147. *Ver también* sistemas de salud
desempeño, individual: y clima de trabajo, 54–55, 63; deficiente, y coaching, 76–77; deficiente, y gerentes de segundo nivel, 100; deficiente, y retroalimentación, 68–69; estándares, 72–73, 71; problemas de, diagnosticar, *262–63*
desempeño, de los programas, 33 (cuadro), 132 (cuadro), 181 (cuadro)
"Determinar cuán bien está funcionando el sistema", 145–46 (cuadro)
"Diagnóstico de las causas fundamentales: Las técnicas de Espina de pescado y los Cinco por qués", *212–16*
diseño del trabajo, 94
distritos, 126 (fig.), 130 (tabla), 150, 151–54. *Ver también* nivel local
diversidad, 67–68, 95
donantes, 135, 143. *Ver también* actores clave
"ducto de liderazgo", 88, 90 (fig.), 96–97, 119, 121

Egipto, 8, 15, 44–45, 181
"Ejemplo de declaraciones acerca de su situación actual", 32 (cuadro)
"Ejemplos de resultados medibles", 28 (cuadro)
"Ejercicio de coaching en tríos", *260*
"Ejercicios para mejorar la comunicación", 69 (cuadro)
enfermeras, 55
enfocar: a nivel central, 140, 141; como una práctica de liderazgo y gerencia, 12, 14, 16; para apoyar la implementación, 44

equidad, 138, 143, 151, 153
equipos: apoyar, 48–49, 61–63; aprender en, 77–78; cómo encarar retos, 22–23; definición, 22; desarrollo de una visión, 24–26; distrito, en Senegal, 82–83; papeles en, 59, 77–78, *264–65,* reconocer, 49; recursos para, 62; retroalimentación positiva, 69
Escalera de las inferencias, 66, 67 (fig.), *241–43*
escuchar, 64, *236–37*
esperanza, *234–35*
Espina de pescado, diagrama de, 35, *212–15*
estándares y normas, 138
estrés, 60–61
ética, 4, 5
evaluación, 33, 131–33, 176. *Ver también* Evaluación del clima de trabajo
Evaluación del clima de trabajo, 79 (cuadro)
expandir: cambios, 178–82; definición, 177; en Egipto, 46; liderar, 183–84 (cuadro); prácticas clínicas, 179 (cuadro)
"Expansión de las prácticas clínicas", 179 (cuadro)
"Experiencias al aprender a utilizar las prácticas de liderazgo", 15 (cuadro)
explorar: a nivel central, 141, 141–42; a nivel local, 131–33; como una práctica de liderazgo y gerencia, 12, 14 (cuadro), 16, 25, 29–30; cómo identificar las oportunidades y los obstáculos, 29, 33–34; definición, 29; entorno externo, 30–31; entorno interno, 32; factores a ser considerados en, 30 (fig.), 33 (cuadro); para apoyar la implementación, 43; situación actual, como referencia, 25, 28, 34

"Factores a ser considerados al explorar el entorno", 30 (fig.)
"Factores a ser considerados al explorar el entorno interno", 33 (cuadro)
"Factores clave al liderar el cambio organizacional", 167 (tabla)
facultar, 6, 7, 54, 127
fallas: y cambios radicales, 48–49; cómo liderar a su equipo a través de, 48–49, *232–33;* definición, 48 (cuadro)
Filipinas, 124, 137
financiamiento de la salud, 131, 133 (cuadro), 135 (cuadro), 139
Fisher, Roger, *275*
"Formato modelo del plan de acción", 42 (fig.)
"Formato para conducir una conversación de manejo de fallas", *233*
"Formulario de retroalimentación", *249*
"Formulario de solicitud de movilización de recursos", *222*
"Fuentes de datos", 31 (cuadro)

Galer, Joan (née Bragar), 72
Gandhi, Mahatma, 185
generación de ingresos, 176 (cuadro)
género, 62, 67, 95
gerencia: definición, 5; prácticas, 11–12, 57; versus liderazgo, 5. *Ver también* prácticas de liderazgo y gerencia; *bajo* gerentes
gerentes, de cuarto nivel: y autoridad, 115; y comunicación, 115; y confianza, 112–13; y la junta directiva, 112; creer en sí mismo y en los demás, 114; descarrilamiento de, 116–17, 118; fomentar la interdependencia, 114; manejo de conflictos, 115; prácticas de gerencia y liderazgo de, 116, 117 (tabla); prioridades de, 112–13; relaciones de, 112–14; responsabilidades de, 111–13; sector privado, 112; sector público, 111, 113; valores de, 115, 116
gerentes, de distrito. *Ver* nivel local
gerentes, de nivel superior, 80, 81. *Ver también* gerentes, de tercer nivel
gerentes, de primer nivel: descarrilamiento de, 97; habilidades de, 94–95; planificar, 91; prácticas de gerencia y liderazgo, 96 (tabla); preparación de, 101; redes, 95; relaciones de, 92–93, 94–95; responsabilidades de, 92, 94; supervisión de, 101; tareas de, 93–94; transición de ser proveedores de servicios, 91

gerentes, de segundo nivel: apoyo de los gerentes de primer nivel, 97–100; asignación de recursos, 101; descarrilamiento de, 103; habilidades de, 100–102; manejo de conflictos, 102; manejo de prioridades que compiten entre sí, 100–102; planificación por, 97–98; preparación de nuevos, 101; prácticas de gerencia y liderazgo de, 102 (tabla), 103; relaciones de, 97–99; responsabilidades de, 99–100
gerentes, de tercer nivel: apoyo de los gerentes de segundo nivel, 110; auto reflexión por, 108; descarrilamiento de, 110, 111; designación, 105–6; habilidades de, 107–8; preparación de nuevos líderes por 107; manejo de conflictos, 108; manejo de consultores, 108; planificar, 104–6, 107; prácticas de liderazgo y gerencia de, 108, 109 (tabla); prioridades de, 105; responsabilidades de, 104–5, 106 (cuadro); tareas de, 106–7; toma de decisiones por, 104
gerentes que lideran: y cambio, 185; como "conectores humanos", 58; como modelos, 60, 168; convertirse en, 1, 19 (tabla), 19; desarrollar, 47, 87, 88, 101, 106–7; influencia de, en el clima de trabajo, 57; red de apoyo para, 71; responsable de los equipos, 22; salud de, 60
gestión de medicamentos, 128–29, 138, 139, 176
gestión de suministros, 176 (cuadro). *Ver también* gestión de medicamentos
Gilmore, Thomas N., 271
Goleman, Daniel, 55
Gottman, John M., 68
"Gráfica de promoción y defensa e indagación", *239*
grupos de trabajo. *Ver* equipos
Guinea, 17, 181

Haití, 124, 132
Hay Group, 55
Heifetz, Ronald, A., 89
Herramienta de administración y sustentabilidad organizacional (MOST), 33, 177
Herramienta de análisis de costos e ingresos (CORE), 133
"Herramienta de diagnóstico de problemas de desempeño individual", *263*
Herramienta para asignar los costos de los hospitales (HOSPICAL), 133
"Herramientas para mejorar la administración de los establecimientos de salud", 133 (cuadro)
humildad, 77, 78 (cuadro)

implementar: y prioridades que compiten entre sí, 43–44; como una práctica de liderazgo y gerencia, 11, 16; planes para, 39–40, 43
indagación: y promoción y defensa, 65–66, *238–39;* definición, 65; tipos de, *239*
Indagación apreciativa, *234*
"Indagación guiada para proporcionar coaching a un miembro del personal", 76 (cuadro)
India, 135, 136
Indonesia, 181
inferencias, Escalera de las, 65, 67 (fig.), *241–43*
influencia, 28, 168 (cuadro), *203–4*
información, 28, 138, 138, 172, 175. *Ver también* datos
información, educación, y comunicación, 131
inmunización, 17
inspirar: y clima de trabajo, 57; y confianza, *253–54;* y reconocer, 49; a nivel central, 144; a nivel intermedio, 154; a nivel local, 134–37; como una práctica de liderazgo y gerencia, 8, 12, 15, 16; compromiso, 70; para apoyar la implementación, 45
Instituto de Asuntos Culturales, *244*
integridad, de los líderes, 4, 6, 115
interdependencia, 115
Ishikawa, Kaoru, 36

Jaques, Elliott, 88
junta directiva, 112, 121, *270, 271*

Kantor, David, *264*
Kotter, John P., 166
Kouzes, James M., 58, 70

Laschinger, H. K., 55
Leadership without Easy Answers, 89
legislación, 138
licencias, otorgar, 138
liderazgo: y facultar, 6; con una visión, 26, 27; cultura de, 119–20; definición, 6, 22; el cambio, 162; positivo versus negativo, 4, 5; prácticas, 12, 15 (cuadro). *Ver también* practicas de liderazgo y gerencia; versus gerencia, 5
"liderazgo y la gerencia aportan diferentes cosas, El", 7 (cuadro)
líderes: características de, 2, 4–5; comunidad, 135; preparar nuevos 101, 106; sector privado y público, 112–13; usar la autoridad, 115; valores de, 4–6, 114
"Lista de verificación OALFA", 261
"Lista de verificación para las iniciativas de cambio exitosas", *284*
Litwin, George H., 53

malaria, 8–10, 11
Manejo de la mejora en el desempeño (MPI), 132
manejo de la sucesión. *Ver* sucesión del liderazgo
manejo del conocimiento, 172
manera de pensar: y competencias de liderazgo, 18; cambios en, 2, 3, 89, 125; definición, 2; preguntas referentes a, 20
Manual para el supervisor de clínicas, 133
mapeo político, 146
Marco conceptual de liderazgo y gerencia, 8, 12–13, 14 (fig.), 47, *190–91, 192*
"Matriz de lo importante y lo urgente, La", *228–31*
Matriz de prioridades, 39–40, *219–21*
"Matriz de promoción y defensa versus indagación", *239*
McClelland, David C., 59
mejores prácticas, 146
mentores y ayuda de mentores, 62
método ORID, 69, 77, *244–46*
ministerios de salud, 143, 147. *Ver también* nivel central
misión, 25, 26
mito del equipo gerencial, 106
"Modelo de hoja de trabajo del plan de acción", 42 (tabla)
Modelo de liderazgo y gerencia para obtener resultados, 8 (fig.), 163 (fig.); y cambio, 162; y capacidad organizacional, 8; y mejor salud, 8; prácticas para los gerentes de primer nivel, 95; se concentra en los servicios, 11
Modelo del reto: y cambio, 162; aplicado en Egipto, 44–46, 181; cómo usar, 25; ejemplo de, 39–40; proceso, 23 (fig.), 51, *193–95, 196–98, 205–8;* propósito de, 21, 23
mortalidad infantil, 9
motivación: y clima de trabajo, 10, 53, 54; y compensación, 60; y necesidad de apoyo, 62; de los gerentes, 81; elementos esenciales para alentar, 73–74; fuentes de, 58, 59, 73. *Ver también* compromiso; inspirar; reconocimiento
movilización de recursos, 135 (cuadro), *222–23*
"Muestre que usted no sabe todo", 78 (cuadro)
municipalidades. *Ver* nivel local
Museveni, Yoweri, 4

negociación, 156–59, 158 (cuadro), *272–73, 274, 275, 276–78*
nepotismo, 6, 95
Nicaragua, 64, 129, 136, 147, 180
nivel central: asignación de recursos por, 138, 139; cambios de enfoque, 141 (tabla); como servidor, 137; coordinación a, 140–42; explorar, 140, 142, 145–46; inspiración a, 144–45; modernización, 144, 147; movilizar recursos al, 144–45; organización, 144; papeles del, 128, 137, 139, 143; prácticas de liderazgo y gerencia a, 142; responsabilidades del, 126–27, 138

nivel intermedio: y distritos, 150, 151–53; y reforma, 127; coordinación a, 153 (cuadro); alinear/movilizar a, 152; cambios de enfoque a, 150 (tabla); enfocar, 152; explorar a, 151–52; inspirar, 154; organización a, 152–53; papeles de, 128 (tabla); prácticas de liderazgo y gerencia a, 148; promover el apoyo a, 151, 153 (cuadro); responsabilidades del, 148–49
nivel local: alinear/movilizar a, 131–32; cambios de enfoque a, 129, 130 (tabla); coordinación a, 131–33; diseño de servicios a, 125–26; explorar al, 130–32; inspirar compromiso a, 132–36; papeles del, 128; planificación a, 131–32; prácticas de liderazgo y gerencia a, 128–30; responsabilidades del, 125–27, 128; servicios de apoyo a, 128 (tabla)
nivel provincial. *Ver* nivel intermedio
nivel regional. *Ver* nivel intermedio
normas y estándares, 138

obstáculos, 25
organizaciones no gubernamentales. *Ver* actores clave; organizaciones
organizaciones: cambio en, 155, 165–67; cambio en, y sistemas gerenciales, 173–76; como redes, 114; competencia en, 105, 106 (cuadro); componentes de las organizaciones fuertes, 8, 10 (cuadro); cultura de, 56, 57 (cuadro), 85, 119–20; ducto de liderazgo en, 88–90; historia de, y clima de trabajo, 55; papel de los gerentes del tercer nivel en, 79, 106; política de, 62–63; trabajo gerencial en, 100. *Ver también* explorar el entorno interno
organizar: a nivel central, 144; a nivel intermedio, 151–53; como práctica de liderazgo y gerencia, 11, 16; para apoyar la implementación, 43; trabajo, 94

Papua Nueva Guinea, 138
"papel de los sistemas gerenciales para apoyar el cambio, El", 174–76 (cuadro)
"Papeles que apoyan servicios de salud locales efectivos", 128 (tabla)
Partners for Health Reform*plus,* 145
pensamiento estratégico: definición, 107; en el nivel superior 114, 116; en el tercer nivel, 107
pensamiento sistémico, 116
personal: apoyo, 61, 62–63, 99 (cuadro); aprender con respecto, y clima de trabajo, 59 (tabla); cómo equilibrar las necesidades del, 62; estilos de trabajo, 59, 63; moral, cómo mejorar, 64–65, 154–55; necesidad de claridad, 61–63; necesidad de retos, 61; transición del campo a la oficina central, 99 (cuadro). *Ver también* desempeño, individual; equipos; recursos humanos; supervisión que brinda apoyo
Perú, 135
planes de acción: cómo desarrollar, 40, 41 (fig.), *224–27;* componentes de, 41; formato para, 40, 41 (tabla); hoja de trabajo para, 42 (fig.), 43, *226. Ver también* acciones prioritarias
planificación: a nivel local, 132; como una práctica de liderazgo y gerencia, 11, 15; cómo usar el Modelo del reto, 25; estratégico, 107, 140, 142–43; operativo, 174. *Ver también* planes de acción; *bajo* gerentes
"Planificación de la sucesión de liderazgo", 118, *266–69*
planificación estratégica, 107, 140, 142
planificación familiar, 44–46
"Planilla de análisis de los actores clave", *211*
"Planilla de conversación referente a las fallas", *233*
"Planilla ORID", *246*
"Planilla ORID modelo demostrativo", *245*
poder, 126. *Ver también* facultar
políticas, 139
políticos, 135, 143
"Poner primero lo primero: La Matriz de lo importante y lo urgente", 44, 107, *228–30*
"Ponga primero las metas de la organización", 106 (cuadro)

Posner, Barry Z., 58, 74
prácticas clínicas, 179
prácticas de liderazgo y gerencia: y clima de trabajo positivo, 56, 63 (cuadro); cómo identificar prácticas fuertes y débiles, 12–14; de los gerentes de primer nivel, 96 (tabla); de los gerentes de cuarto nivel, 116, 117 (tabla); de los gerentes de segundo nivel, 102 (tabla), 103; de los gerentes de tercer nivel, 107, 110 (tabla); descrito 5, 11–15; ejercicios sobre, *190–92;* preguntas referentes a, 20; resultados de usar, 8. *Ver también prácticas específicas; bajo* gerentes
"Prácticas de liderazgo y gerencia clave para el gerente de nivel superior", 117 (tabla)
"Prácticas de liderazgo y gerencia clave para el gerente de primer nivel", 96 (tabla)
"Prácticas de liderazgo y gerencia clave para el gerente de segundo nivel", 102 (tabla)
"Prácticas de liderazgo y gerencia clave para el gerente de tercer nivel", 109 (tabla)
presentaciones, 172
"Principios de coaching", *259*
prioridades, cómo establecer: *219–21, 228–31*
Proceso integrado de liderazgo y gerencia, 16 (fig.)
proceso OALFA, 75, *261*
Programa de desarrollo del liderazgo: en Egipto, 15, 44–46, 181; en Guinea, 181; en Nicaragua, 180; en Senegal, 82; principios y procesos de, 45, 46 (cuadro)
Programa de iniciativas locales (India), 135, 136–37
promoción y defensa: e indagación, 65, *238–40;* apoyo a los servicios de salud, 153; definición, 65; tipos de, 240
promociones, 88–89, 93. *Ver también* transiciones de liderazgo
promotor del cambio, 165
"Proporcionar apoyo apropiado a las habilidades e intereses de las personas", 99 (cuadro)
"Proporcione oportunidades para compartir conocimientos y experiencia", 172–73 (cuadro)
PROSPEK (proceso de mejoramiento del liderazgo), 181
Protocolo de gestión y evaluación de la prestación de servicios, 132
proyectos piloto, 178
punto de entrega de servicios funcionales, 132

"¿Qué es el análisis de las causas fundamentales?", 35 (cuadro)
"¿Qué es una falla?" 48 (cuadro)
quejas, 69, *250–52*
"Quejas versus solicitudes", *252, 281*
Quick, James C., 61

reclutar, 95
"Recompensas de un clima de trabajo positivo", 55 (fig.)
"Reconozca los esfuerzos de la gente", 49 (cuadro)
"Recursos para explorar los servicios de salud locales y la salud comunitaria", 132 (cuadro)
"Reflexiones referentes a la comunicación: El método ORID", 69, 77, 109, *244–46*
"Reflexiones sobre los valores del liderazgo", 6 (cuadro)
reconocimiento, 49, 49 (cuadro), 73–75
recursos: asignación de, 138, 139, 144
recursos humanos: y equidad, 152; asignación, 101, 146, 151–52; asignación de personal, 33; compensación, 60, 74; contratación, 95; reclutamiento, 95; sistemas, 76, 160; suministro de, 146, 150–51. *Ver también* equipos; personal; sucesión del liderazgo
reforma del sector salud, 124, 126, 127, 141, 145–46 (cuadro), 156
regulación, 138
resistencia al cambio, 168, 169–71, 170–71 (cuadro)

respeto: y confianza, 4, 5; definición, 4; en los servicios, 5
Responsibility and Authority Mapping Process/Proceso para el mapeo de la responsabilidad y autoridad (RAMP), 145
resultados, medibles: y necesidad de información, 28; consulte con el personal gerencial de mayor jerarquía, 29; definir, 26–28, *205–8;* ejemplos de, 28 (cuadro); finalizar, 25, 28
retos: ayudar a los equipos a encarar, 21, 50–51; definición, 36–37; enmarcar, 23; mejorar la capacidad para responder a, 17; necesidad del personal de, 61; versus problemas, 22, *216*
retroalimentación, 68–70, *247–49*
reuniones (informales) durante el almuerzo, 172
Rogers, Everett, 171
rutinario, versus complejo, 163–65

salud comunitaria. *Ver* nivel local
salud pública: innovaciones en, 177
sector privado, 112 (cuadro), 118. *Ver también* organizaciones
sector público, 111–12, 125–27. *Ver también* nivel central
"Sectores del sistema de salud", 127 (fig.)
seguimiento y evaluación, 11, 16, 44, 146, 172, 175
"Señales de descarrilamiento en el nivel superior", 118 (cuadro)
"Señales de descarrilamiento en el primer nivel", 97 (cuadro)
"Señales de descarrilamiento en el segundo nivel", 103 (cuadro)
"Señales de descarrilamiento en el tercer nivel", 110 (cuadro)
Senegal, 82, 136
Senge, Peter, 106, *196*
servicio, 137–38, 139
servicios de salud, 11, 133 (cuadro)
"Siete elementos esenciales para alentar el corazón", 74 (cuadro)
Sistema de cuatro jugadores, *264*
sistemas de información en salud, 138, 139
sistemas de salud: y cambio de manera de pensar, 125; atributos de un buen, 124–26; cambios en, 123, 112; explorar, 145–46 (cuadro); funcionamiento de, 145 (cuadro); niveles de, 126–27, 157–59, 160; reforma de, 126, 127; reorientar hacia las necesidades locales, 126 (fig.), 157, 159; papeles en, 157–59, 158 (cuadro), *276–78* (*Ver también* nivel central; nivel intermedio; nivel local); sectores de, 127 (fig.)
sistemas gerenciales, 9, 12, 56–57, 114–16, 173–77, 174–76 (cuadro)
solución de rehidratación oral, 178
Srinastva, Suresh, *234*
Stringer, Robert A., 53
sucesión del liderazgo: y "ducto de liderazgo", 118–19; cómo evitar los errores en, *270–71;* dimensiones de, 120 (cuadro); planificar para, 121, *266–69;* trauma de, 119; usar un comité de búsqueda para, *269*
Sudáfrica, 154–55
supervisión basada en el apoyo, 57, 58
sustentabilidad, 33 (cuadro), 104–5

Tailandia, 143
Técnica de los Cinco por qués, 36, *212–13, 216*
técnica PICO, *275*
transiciones de liderazgo: al nivel más alto, 118–20. *Ver también* sucesión del liderazgo; áreas clave de, 89; definición, 87; descarrilamiento de, 90, 97 (cuadro), 110 (cuadro), 111, 118 (cuadro), 121; dirigirse al palco, 90 (fig.), 89–90; niveles de, 87; preguntas referentes a, 121; requisitos, 88, 89
"tres dimensiones del manejo de la sucesión del liderazgo en el sector privado, Las", 120

"Utilice prácticas de liderazgo y gerencia para mejorar el clima de trabajo", 63 (cuadro)

vacunación, 17
valores, 5, 6 (cuadro), 20. *Ver también* ética; valores específicos

vigilancia, 149
VIH/SIDA: y escasez de trabajadores de salud, 146 (cuadro); apoyo de los líderes a las campañas nacionales para, 4; enfoque multisectorial al, 142, 178–82; servicios de consejería y análisis voluntarios, 30, 37, 38, 39
visión: y actores clave, 26; y cambio, 168–70; crear, 24–26, 158; ejemplo de, 24; importancia de, 24; inspirar, 26; personal, 196–98; versus misión, 24; vinculado con las prioridades, 8. *Ver también* visión compartida
visión compartida: y cambio, 167, 170–71; cómo crear, 24–28, 158, *196–97, 201–2, 234–35;* en el Modelo del reto, 25
"visión es diferente de la misión, La", 24 (cuadro)

Zimbabwe, 81

Acerca de Management Sciences for Health

Management Sciences for Health (MSH) es una organización internacional sin fines de lucro, dedicada a cerrar la brecha entre lo que se sabe acerca de los abrumantes retos en el campo de la salud pública que enfrentan muchas naciones y lo que se está haciendo para encararlos.

Desde 1971, MSH ha trabajado en más de 100 países con los responsables de formular políticas, profesionales de salud, y consumidores de servicios de salud con el objeto de mejorar la calidad, disponibilidad, y accesibilidad de los servicios de salud en términos del costo. Trabajamos con los gobiernos, donantes, organizaciones no gubernamentales, y agencias de salud para responder a los problemas de salud prioritarios como el VIH/SIDA, la tuberculosis, la malaria, la salud infantil, y la salud reproductiva. Nuestras publicaciones y productos electrónicos magnifican nuestra asistencia en estas áreas técnicas.

El personal de MSH, compuesto por más de 900 personas de casi 60 naciones, trabaja desde su oficina principal ubicada en Cambridge, Massachusetts; sus oficinas en el área de Washington, DC, y más de 30 oficinas en otros países. A través de la asistencia técnica, la investigación, la capacitación, y el desarrollo de sistemas, MSH ha asumido el compromiso de marcar una diferencia duradera en la salud a nivel global.

Para obtener mayor información sobre Management Sciences for Health, le instamos a visitar nuestro sitio Web en www.msh.org. Para obtener un catálogo de las publicaciones de MSH, favor ponerse en contacto con:

MSH Bookstore
784 Memorial Drive
Cambridge, MA 02139-4613 USA

Teléfono : 617.250.9500
Fax : 617.250.9090
E-mail : bookstore@msh.org