

El desarrollo gerencial en los servicios de Sanidad

Prof. Diego Barañano

PALABRAS CLAVE (KEY WORDS, MOTS CLES)

Health Services: Administration

1. DESARROLLO GERENCIAL

Se trata de una expresión que se ha ido imponiendo a través del tiempo que denomina una serie de hechos y factores comprensivos de una nueva realidad social e institucional, que ha ido apareciendo en el mundo.

Es una necesidad, además, de preparar a los profesionales que provienen de las más diversas actividades, pero que pasan a desempeñar funciones directivas o de supervisión y que deben enfrentar una serie de problemas propios de los nuevos cometidos, cada vez más engorrosos, porque provienen de organizaciones cada vez más complejas, enfrentadas a un singular desborde tecnológico que debe ser aprovechado y no desperdiciado.

Por otra parte se trata de quienes deben dirigir servicios con una administración compleja que debe superar el tradicionalismo y adaptarse a nuevas modalidades con cambios permanentes y en procesos de constante evolución.

1.1 Concepto.

¿Qué es el desarrollo gerencial?

Aunque pueden existir opiniones diversas sobre definición precisa, creemos que un concepto se puede aventurar, sin mayores discrepancias.

Es la disciplina que se encarga de formar gerentes para las organizaciones. Quizas más bien, perfeccionar sus condiciones naturales y adquiridas a través de un proceso formativo en el que se destacan fundamentalmente dos aspectos: primero, fomentar sus cualidades de reflexión, de creación e iniciativa, de diseño prospectivo de las nuevas realidades organizacionales y segundo, poner al alcance de los conductores las modernas técnicas de gestión, no para que se especialicen en ellas, sino para que les sirvan de instrumentos o herramientas puestas a su alcance para decidir mejor, más oportunamente y más racionalmente, usufructuando los beneficios de todos esos aspectos que el progreso y la tecnología han desarrollado.

El desarrollo gerencial debe entenderse como un proceso permanente de evolución mediante el cual los gerentes se forman y capacitan para la conducción de las organizaciones a las que pertenecen pero que, por estar enfrentadas a cambios casi permanentes obligan a un proceso formativo

constante que siga el ritmo evolutivo de una administración cambiante y de una tecnología cada vez más novedosa.

Se trata de una enseñanza práctica y teórica que ha adquirido nivel académico pero que se ejecuta también dentro de las propias organizaciones, preocupadas por el reciclaje de sus niveles gerenciales.

1.2 Fines y Objetivos.

La finalidad es encontrar los medios más aptos para capacitar, en servicio, a los titulares de los cargos de conducción o supervisión.

El objetivo de esta disciplina es desarrollar las capacidades y habilidades de las personas que dirigen servicios, en cualquier organización, para que se desempeñen con la mayor eficiencia en el ejercicio de sus funciones específicas.

Además se procura optimizar las potencialidades de los equipos de trabajo y su aporte al logro de los objetivos generales para beneficio del conjunto.

Finalmente también es un objetivo particular facilitar el conocimiento de las modernas técnicas de gestión, no para que se especialicen en ellas sino para que usufructúen de los beneficios de tenerlas a disposición para permitir adoptar decisiones racionales, en tiempo y forma con un uso ordenado de los recursos existentes.

1.3 Contenido.

Si se considera que el Gerente es la persona que en las organizaciones actúan al frente de los grupos de trabajo su misión será dirigir, planificar, organizar, administrar personal, controlar, comunicarse pero también motivar, liderar, crear, innovar, decidir.

La capacitación para los Gerentes tendrá que ver con todas esas disciplinas y con la forma como, a través de ellas, se atiende la demanda, se hace con buena productividad y con mecanismos racionales.

Un desarrollo gerencial debe tender a lograr personas que alcancen el cumplimiento de los tres principios rectores de la conducta de todo gerente:

1. Hacer, lograr que bajo determinada conducción y orientación se ejecuten acciones en cumplimiento del objetivo organizacional y del cometido específico que la esencia del puesto determina.
2. Adoptar decisiones permanentemente. No postergarlas, enfrentar los problemas y cumplir con el requisito de que administrar es en sustancia decidir.

Con decisiones fundadas, racionales, firmes y ajustadas a las necesidades.

3. Ubicar a las personas en los puestos adecuados, alcanzando aquel ideal de la Administración de personal, de ubicar al hombre adecuado en el puesto adecuado para él.

Cada persona rinde al máximo según sus capacidades, sus conocimientos, sus aspiraciones y su formación. Debe sentirse a gusto para rendir evitando las frustraciones de ubicaciones no acordes a sus habilidades y preparación.

El desarrollo gerencial debe servir, también, para enseñar a movilizar recursos utilizándolos al máximo de su rendimiento operativo. Vivimos en un mundo de restricciones frecuentes, de escasez de recursos, de situaciones imprevistas, de turbulencias cada vez más frecuentes en los diversos medios y en las propias organizaciones.

El desarrollo gerencial prepara personas

que se manejen con habilidad en ese medio, que tracen objetivos claros y operacionales, que no serán meras expresiones de deseos sino metas a alcanzar, mensurables y determinadas en cumplimiento del fin último de la organización.

Son personas que provienen, en general, de especializaciones pero que han pasado a ejercer funciones de conducción, donde cada vez más importa la actitud y aptitud del generalista pero llegando a ello con la técnica determinada del desarrollo gerencial.

1.4 Capacidad de Gestión.

Lo importante es alcanzar capacidad de gestión, lo que obliga a superar los inconvenientes que impidan la eficiencia de la gestión gerencial.

1. El fenómeno burocrático, con sus rigideces e inflexibilidades.
2. La rigidez formal de las organizaciones.
3. Las técnicas atrasadas, superadas por nuevas realidades.
4. Las decisiones irracionales propias de carencia de formación adecuada y oportuna.
5. La falta de planificación y programación de actividades.
6. La existencia de objetivos que no lo son y que generalmente no pasan de expresiones formales de deseos y aspiraciones.
7. La falta de delegación de atribuciones y la concentración absoluta del poder de decidir incluso de los hechos secundarios.
8. La existencia de subordinados múltiples que contraría un principio obvio de organización.

9. La carencia de asignación clara de actividades que deben expresarse a través de descripciones detalladas de los puestos conteniendo los requisitos mínimos y máximos para el desempeño de los mismos.

10. La confusión entre línea y asesoría. Entre funciones ejecutivas (línea) y de consulta y consejo (asesoría). Los titulares de cada una de ellas deben conservar sus naturales posiciones. Los de línea ejecutar y decidir; los de asesoría, aconsejar, plantear alternativas pero no invadir recíprocamente los campos de los otros.

11. El exceso de la organización formal. Las rigideces estructurales, los tortuosos caminos de relaciones exclusivamente formales y de comunicaciones intrainstitucionales.

12. La incapacidad para asumir responsabilidades. La titularidad de los puestos obliga al ejercicio natural de las atribuciones correspondientes y las responsabilidades propias de cada una de ellas.

No se trata únicamente de evitar caer en los inconvenientes sino de conformar un perfil por áreas temáticas especializadas en salud que corresponda a la aptitud suficiente para:

1. Planificar con una estrategia institucional.
2. Mejorar y cambiar los procesos organizacionales.
3. Elaborar y controlar proyectos de salud.
4. Procurar cooperación técnica.
5. Investigar todo lo atinente a la salud.
6. Programar y supervisar los trabajos.
7. Utilizar el sistema de información.

8. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros destinados a la salud.

9. Organizar las Unidades de Salud.

Si todo lo primero se evita y lo segundo se cumple, la capacidad de gestión se habrá alcanzado.

2. ORGANIZACION Y CAMBIO

2.1 Concepto y Evolución.

Referida a las instituciones y a las organizaciones, la modernización supone la existencia de un proceso permanente de cambios, de mudanzas consecuencias del progreso tecnológico, de las demandas de las poblaciones, de la aspiración a mejores niveles de vida y bienestar, de la necesidad de adaptarse a nuevas formas de vida en un mundo que ha superado el tradicionalismo y las rigideces de una administración obligada a transformarse en dinámica o detenerse en una burocracia paralizante.

Lo difícil es la adaptación y el cambio aparente y permanente. Alvin Toffler ha dicho que es fácil hablar del cambio sin hacerlo y del gobierno sin ejercerlo.

Los cambios deben afectar aspectos vinculados con las estructuras organizacionales, con los procedimientos, con los recursos y con la tecnología.

La casi fantástica evolución que se ha producido en las organizaciones es más parecida a una revolución informática acompañada de una singular evolución de los comportamientos, de las motivaciones, del sistema de comunicaciones y de la técnica de las decisiones.

En el mundo cambiante y turbulento que se vive, las instituciones han seguido el ritmo de ese proceso modernizante y donde no lo hacen se marginan del acontecer diario.

Los gerentes, los conductores y los líderes de las organizaciones deben disfrutar del apoyo que les otorgan las modernas técnicas de gestión que les deben facilitar decisiones y actuar al servicio de aquellos.

2.2 Modernas Técnicas de Gestión.

Son un conjunto de conocimientos y habilidades puestas al servicio de quienes conducen las organizaciones para mejorar su capacidad de gestión.

Algunas son más instrumentales, otras más operacionales, algunas afectan más los aspectos comportamentales.

En una ligera nómina, que no abarca la totalidad deben citarse:

- Técnicas de decisiones.
- Planificación y programación.
- Administración de personal.
- Administración de proyectos.
- Administración documentaria.
- Técnica de las comunicaciones.
- Organización, métodos y sistemas.
- Procesamiento electrónico de datos.
- Administración de stocks y materiales.
- Ingeniería de sistemas.
- Ingeniería de producción.
- Comercialización.
- Administración financiera y presupuestal.
- Administración por objetivos.

- Análisis de problemas y solución de conflictos.
- Investigación de necesidades.
- Estadísticas .
- Redacción administrativa.
- Métodos y técnicas de capacitación.

A través de ellas, con el empleo de las mismas o mejor usufructuando los beneficios de ellas puestas al servicio de los gerentes, se logran resultados deseados, actividades con mejor eficiencia y una mejor utilización del tiempo de los ejecutivos. La aplicación de las modernas técnicas de gestión surge de la necesidad de racionalizar el uso de los recursos, evitar el desperdicio del desborde tecnológico y la obligación de observar que en las organizaciones hay no sólo elementos materiales y formales, sino aspectos comportamentales que influyen en los logros y que operan informalmente pero, a veces en forma decisiva.

2.3 Las realidades actuales.

Asistimos a un mundo cambiante, imprevisible y turbulento donde la tecnología desborda y en el que las instituciones deben ser conducidas por gerentes que, utilizando los medios que están a su alcance logren cumplir con los objetivos organizacionales con buena productividad y ahorrando al máximo los escasos recursos existentes.

Es un mundo que tiende cada vez más a la excelencia en el que las rivalidades imperan y la competencia es la norma perfectamente fundada.

Es necesario capacitar a los conductores y responsables de las organizaciones a través de los diversos métodos de capacita-

ción, desarrollando en ellos el espíritu crítico y de iniciativa, la reflexión y las habilidades de conducción para liderar grupos y utilizar al máximo de su rendimiento los recursos materiales y financieros.

Las exigencias de la realidad serán disponer de gerentes capacitados en el arte de conducir, orientar y decidir ubicando a los hombres de la organización en los puestos adecuados y con las condiciones mínimas y máximas exigidas para el desempeño de sus cometidos específicos.

Esos gerentes deben tener espíritu creativo y actuar como verdaderos agentes de cambio produciendo por imitación un fenómeno de participación en el cambio y en la adaptación a las nuevas realidades de las organizaciones.

En el proceso evolutivo de la historia de la Administración, el management era el arte de imponer una manera de hacer. Eso no se ha abandonado y el ideal es que el gerente haga hacer, pero además que sepa conducir y orientar el hacer. Con ello la Administración será más operativa y cumplirá mejor con el objetivo institucional.

Los Gerentes serán, además, los hombres encargados de sensibilizar a los equipos subordinados, hacerlos participar del esfuerzo de conjunto de la organización pero deben actuar con un criterio flexible para imponer los cambios y buscar la oportunidad de los mismos.

Las técnicas deben estar al servicio de los Gerentes y éstos al servicio del cambio, como agentes del mismo.

La conducta gerencial debe tender a lograr alcanzar los objetivos institucionales mediante una acción definida de comprensión de ese objetivo, finalidad concreta y mensurable que se alcanza a través del cumplimiento de

metas parciales. No será el trazado de meras expresiones de deseos sino un fin general y no particular perfectamente definidos.

El cumplimiento de ellos permitirá alcanzar resultados esperados a través de la ejecución de actividades lógicas, ordenadas secuencialmente y para cuya operación será necesario disponer de los recursos adecuados, bien utilizados y mejor administrados.

Los gerentes trazarán cronogramas acordados de acuerdo a las disponibilidades y evaluarán periódicamente las acciones para efectuar, sobre la marcha, los ajustes que fueran del caso.

En definitiva será todo un proceso de administración en el que los gerentes se capacitan para reorientar las organizaciones con mayor eficiencia.

Todo lo anterior debe dar la pauta de cual debe ser el proceso de desarrollo de gerentes.

3. LA GERENCIA EN LOS SERVICIOS DE SANIDAD

3.1 Características.

El desarrollo de gerentes para esta área no escapa a los aspectos generales pero presenta además algunas particularidades.

Obedece a la situación de quienes son los usuarios y quienes reciben el producto del trabajo de estos equipos de profesionales.

La actitud hacia el usuario y las aptitudes para el ejercicio de su actividad obligan a una presentación diferente.

No es lo mismo tratar recursos humanos que recursos materiales. Tampoco es lo mismo tratar usuarios de un servicio comercial

(telefonía y comunicaciones, producción de energía, distribución de combustibles) que usuarios de organizaciones sanitarias.

Importa notoriamente la conducta de los gerentes frente a los usuarios.

Es necesario actuar con gran franqueza, que otorgue el crédito de la confianza, debe ganarse esa confianza.

Debe actuarse con lealtad y eso será sumamente reconocido.

La conducta de principios es necesaria en cualquier actividad para acreditarse en ella, pero mucho más si ella se refiere a la gestión vinculada a la salud de la gente.

Cualquier proceso de formación exigirá una visión global y comprensión detallada del medio, de la comunidad y de la institución, aspectos que los gerentes de los servicios de salud deben cuidar especialmente.

La problemática del rol a desempeñar, de la solución de conflictos o de las organizaciones y del personal serán semejantes para todos los gerentes pero en este caso influido por el hecho que siempre va a rozar elementos vinculados a la producción sanitaria de repercusión sobre personas en circunstancias particularmente preocupantes.

Todo eso obliga a actuar con mayor cuidado en esos aspectos relacionados con el factor humano cliente o usuario.

3.2 Investigación de Necesidades y Administración de Proyectos.

Interesa conocer cuales son las necesidades para mejorar la asistencia en salud, saber cómo se investiga, cómo se determinan las causas reales y no las aparentes de los problemas, cómo se encauzan y cómo se enfrentan situaciones imprevistas (epidemias,

desastres, siniestros con incidencia en la salud de las personas).

Es necesario plantear una eficiente administración de proyectos que se tomaría como mecanismo de ejecución de las actividades imprescindibles para superar las dificultades. Dentro de la Administración burocrática y tradicional pero con un enfoque moderno y ágil.

3.3 Reciclaje Permanente.

Dado el carácter de estos servicios y la velocidad de los cambios tecnológicos en este campo de la atención de la salud es necesario la existencia de actualizaciones periódicas para mejorar los conocimientos.

De todos los métodos utilizados para actualizar gerentes quizás los estudios de casos, los ejercicios sobre situaciones reales o simuladas pero con características de simulación son los más aconsejables para facilitar la participación y lograr que se formen no que se informen, exclusivamente.

Las Mesas redondas y los seminarios de investigación también son métodos apropiados, pero en los primeros se limita demasiado el número y también la participación.

4. CONCLUSIONES

En definitiva se trata de formar gerentes a profesionales calificados en diversas disciplinas pero que han pasado a ejercer funciones gerenciales.

Deben actuar como especialistas de la generalización, sensibilizados hacia el cambio y la adaptación a las nuevas realidades.

Que actúen con iniciativa, creatividad e imaginación con efecto multiplicador.

Que se dediquen a pensar, dialogar y ejecutar, en cumplimiento de aquel lema: Hacer, hacer.

La complejidad del mundo moderno y en el de las organizaciones exige gerentes lúcidos, informados, de fuerte y definida personalidad, sin caer en el rigor innecesario pero aplicando la disciplina cuando es necesario pero todo ello enmarcado en una formación práctica y realista.

Formar Gerentes es una tarea imprescindible, pero formar Gerentes de Servicios de Sanidad es una operación con alto rendimiento y retorno pero es una tarea de por sí más compleja y difícil pero de mucha repercusión en los procesos de cambio y modernización de las organizaciones asistenciales o de sanidad.