

HOSPITAL GENERAL DOCENTE
"MÁRTIRES DEL 9 DE ABRIL"
SAGUA LA GRANDE, VILLA CLARA

CARTA AL EDITOR

VALORACIONES DE UN DIRIGENTE JOVEN.

Por:

Dr. Lázaro M. Martínez Estupiñán

Especialista de II Grado en Ortopedia y Traumatología. Asistente. ISCM-VC.

Descriptor DeCS:

GESTION POR OBJETIVOS
EJECUTIVOS MEDICOS/educación
COMPETENCIA PROFESIONAL

Subject headings:

MANAGEMENT BY OBJECTIVES
PHYSICIAN EXECUTIVES/education
PROFESSIONAL COMPETENCE

Con la presencia de 20 profesionales de la salud de la provincia de Villa Clara, en representación de todos sus municipios, se inició el 24 de febrero de 2004 el primer curso de superación para cuadros, dirigentes y canteras del sector en el Instituto Superior de Ciencias Médicas "Dr. Serafín Ruiz de Zárate Ruiz", con el objetivo de elevar la competencia profesional y el desempeño de estos en sus tareas en el territorio. Además del claustro provincial, formado por un grupo de personalidades de reconocido prestigio en la provincia, se encontraba un grupo de profesores de la Escuela Nacional de Salud.

En un inicio pudieran preguntarse qué es competencia profesional y cómo mejorarla. En primer lugar y al responder la primera parte de la pregunta, podemos expresar que es la forma en que una persona puede utilizar sus conocimientos, aptitudes, actitudes y buen juicio, asociados a su profesión para desempeñarse de manera eficaz en sus tareas; es decir, competencia es igual a lo que sabe, más lo que sabe hacer, todo en función de un rendimiento con la premisa de la calidad. ¿Cómo mejorarla en los cuadros, dirigentes y las reservas en el sector de la salud?¹ Sencillamente, preparando, capacitando, superando a estos en las funciones que desempeñan, mediante la elevación de sus conocimientos y habilidades.

Si valoramos profundamente el trabajo de los cuadros y su personalidad, nos percatamos de que existen fortalezas en este sentido en la provincia; entre ellas se destacan las condiciones morales, los principios, valores y la ética de los mismos, que se ponen a prueba día tras día en la batalla que libran al cumplir con el deber. Asimismo, existen debilidades, como la baja preparación económica y legal, así como el desconocimiento de instrumentos y herramientas científicas para dirigir en el sector; por ejemplo, existe desconocimiento de la gestión de información, la cual debe asegurar que cada miembro de la organización conozca lo que necesita, para aportar más y mejor a la institución.

Es tarea de los cuadros de la salud propiciar cambios en la mentalidad individualista hacia la atención de estructuras dentro de la organización que dirige, para aprovechar todos los datos que se generan en ellas y convertirlos en información que conduzca a un conocimiento inteligente de los procesos que allí se producen; sin embargo, ¿qué amenaza a los cuadros en el sistema de salud? En primer lugar, el desconocimiento del entorno en que se desenvuelve su organización, los pocos estudios que tienen sobre la población que atiende, pues estos, si existen, no están basados en la ciencia, sino en la observación empírica, no sistemática, utilizan poco a las organizaciones

políticas y de masas en las comunidades, y no existe una óptima relación entre su organización y las entidades suministradoras².

Es cierto que tenemos amenazas, pero también podemos encontrar oportunidades muy cerca de las instituciones y sus cuadros, y una de estas es el curso que culmina hoy, es decir, la posibilidad de superación fuera de las organizaciones, lo que le va a suministrar al directivo una visión más completa y abarcadora de su entorno. Asimismo, le permitirá culminar su labor con éxito, con poco gasto de recursos y de tiempo. Es interés de la dirección del país que se dirija mejor y con mejores condiciones, equipamientos y recursos; para ello hay que modificar muchos estilos de trabajo y romper con los viejos paradigmas. Considerando lo anterior, podríamos preguntarnos: ¿Estamos preparados para cambiar? ¿Podemos desligarnos de nuestra cultura organizacional? Evidentemente no; por ello, es tan importante, para realizar transiciones hacia nuevas pautas en el sistema, trabajar con el principal recurso de la organización: el hombre, explicarle las nuevas ideas, el porqué de ellas, evitar la incertidumbre y las dudas; con ello superamos el temor al cambio, aunque siempre existirá resistencia, tanto activa como pasiva, individual u organizacional, incluso. Siempre habrá personas que se van a resistir al cambio, pero es función del cuadro identificarlas, tratarlas con respeto, sin excluir a nadie, brindarles confianza, informar hacia dónde queremos que avance nuestra organización, con nuestro propio estilo, sobre la base de los valores ya conformados, todo lo cual tiene que estar en correspondencia con los cambios. En este proceso siempre hay que sugerir una trayectoria hasta llegar al estado deseado, pero debe tenerse en cuenta, ante todo, que lo fundamental es el hombre; por tanto, hay que escucharlo, atenderlo, oír sus puntos de vista, valorarlo, tomar lo positivo de sus ideas, y convencerlo con la razón y la ciencia.

Todos los cuadros del sistema presentamos insuficiencias: muchas son las necesidades de todo tipo que tenemos que perfeccionar, sobre todos los más jóvenes, desde una deficiente preparación gerencial, económica y legal, hasta el desconocimiento en ocasiones de aspectos en la organización, como son: productividad, aprovechamiento de la jornada laboral, costos por enfermedades, políticas terapéuticas, que son necesarias para la guía satisfactoria de las instituciones de salud, y muchas más que pudieran mencionarse.

¿De qué manera pueden los cuadros llevar sus organizaciones al estado deseado? Primero, deben conocer qué tienen en la actualidad, cómo está su organización, definir muy bien qué se quiere alcanzar, cuáles son los objetivos; además, preparar cómo lo van a hacer, es decir, estrategias a seguir, definir quién, cuándo y con qué lo harán; al responder estas preguntas, indiscutiblemente se habrá logrado una guía para el trabajo y una dirección por objetivos bien definida, con una estrategia clara, encausada por el modo de conducta de cada directivo y miembro de la organización³.

¿Cómo debe ser ese dirigente necesario? Para llegar a ser un administrativo exitoso, debe ser un líder, que no es lo mismo que ser cuadro o dirigente, categoría a la que se llega por un nombramiento o resolución; para ser un directivo de excelencia no solo vale capacitarse y tener habilidades; las cualidades personales no se adquieren en cursos o adiestramientos. Es importante tener en cuenta que algunas personas son magníficas para algo, pero insuficientes para dirigir; la experiencia, la capacidad y la inteligencia son atributos necesarios para lograr insertar su organización en el sistema, para alcanzar el reconocimiento como colectivo moral, y llevar aún más allá a sus trabajadores; soñar con la excelencia en los servicios de salud para el pueblo es la razón de ser de nuestras organizaciones⁴.

Los directivos de la salud de Villa Clara y del país en general, deben reflexionar acerca de las funciones y responsabilidades que asumen al frente del sector. Los invitamos a que realicen publicaciones sobre estos temas para conocer sus opiniones.

Referencias bibliográficas

1. Carnota Lauzan O. Gerencia sin agobio. La Habana: ENSAP; 2000.
2. Fariñas Reinoso AT. Algunas consideraciones sobre vigilancia en salud [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2003.
3. Castell-Florit Serrano P. La dirección por objetivos. Teoría y práctica [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2002.

4. Programa director para la preparación y superación de los cuadros, reservas y canteras en el sistema nacional de salud [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2004.