

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

COMUNICACIÓN

REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO, SERVICIO Y CALIDAD EN SALUD

Por:

Dr. Lázaro M. Martínez Estupiñán¹ y Dra. Diana Romero Campos²

1. Especialista de II Grado en Ortopedia y Traumatología. Profesor Auxiliar. ISCM- VC. Hospital General Docente “Mártires del 9 de Abril”. Sagua La Grande, Villa Clara.
2. Especialista de I Grado en Estomatología General Integral. Policlínico Docente “José R. León Acosta”. Santa Clara, Villa Clara.

Descriptor DeCS:

LIDERAZGO
COMPETENCIA PROFESIONAL
EMPATIA
CALIDAD DE LA ATENCION DE SALUD

Subject headings:

LEADERSHIP
PROFESSIONAL COMPETENCE
EMPATHY
QUALITY OF HEALTH CARE

¿Qué vías deben utilizar los gerentes de salud para llevar sus organizaciones al estado deseado? Primero, es necesario conocer qué tienen en la actualidad, cómo está su organización y definir qué objetivos se quieren alcanzar¹. Al responder esta pregunta, se logrará una guía para el trabajo y la dirección encontrará la visión de nuestras organizaciones; su desarrollo se encauzará según la actividad y personalidad de cada directivo².

Con el objetivo de elevar la competencia profesional y el desempeño de nuestros cuadros en sus tareas, el sistema de salud ha trazado estrategias de capacitación; valorarlas, entenderlas y aplicarlas, diferenciará un antes y un después en el trabajo de los directivos del sistema.

Pretendemos valorar otras características interesantes que los dirigentes jóvenes en salud deben interiorizar: primero que todo el liderazgo, el servicio y la calidad de este en los distintos niveles de atención a la salud.

Existen varios conceptos sobre el liderazgo, pero uno de los que consideramos más abarcador y acertado es aquel que postula que es un grado relativamente elevado de influencia ejercida por una persona sobre otras en una situación específica, es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa normalmente puede dar.

Los dirigentes de salud deben demostrar con su trabajo cotidiano los mismos resultados que exigen a sus subordinados en su especialidad respectiva. Un jefe de servicio o de departamento debe ser ejemplo en su labor, pero a ello debe agregar: prestigio científico, calidad docente y resultados en el trabajo diario. Para este líder, no basta con su nombramiento como cuadro mediante resolución; eso implicaría crisis en su organización. La actividad de los jefes se impone; la de los líderes se conquista psicológicamente y depende del sentido personal que cada uno dé a su actividad.

Es imprescindible desligarse del modelo autocrático de liderazgo, ya que las conductas de ordeno y mando han perdido valor, pues los modelos empático-participativos han ganado espacio, y han demostrado mayor eficacia y efectividad en el trabajo.

Varios atributos deben distinguir a un líder, mucho más en los servicios de salud: correcta apariencia y pulcritud, salud, resistencia ante el trabajo, soportar la tensión en el cotidiano quehacer y mantenerse vital ante los subordinados; su personalidad es otro atributo basado en el carisma, la voluntad, la decisión la confianza ante las tareas, la madurez y, ante todo, el sentido del humor y la justicia.

La inteligencia es un aspecto que debe distinguir a un dirigente: su capacidad intelectual, sus conocimientos para cumplir su función, la habilidad para aprender y enseñar en el proceso de cambio constante en las organizaciones de salud, siempre con una premisa: la sensibilidad, además de establecer una adecuada comunicación con los subordinados, otros jefes y los pacientes.

¿Por qué ese liderazgo es tan importante? Para ofrecer un producto final más acabado, integral y con la calidad que el paciente necesita, debe tenerlo como filosofía de actuación para orientar la actividad de toda la organización, y se basa en que este debe satisfacer las necesidades y deseos del consumidor (paciente y familia), lo cual constituye su razón de ser, y todas las decisiones de la entidad se han de tomar pensando en este consumidor; es un proceso integral visto desde la óptica del resultado final, según plantea Peter Drucke.

La población espera cada día un servicio mejor, y debemos analizar qué es servicio, qué características tiene, cómo hacerlo más competitivo en la rama de la salud, qué determina su calidad. Definimos como servicio la actividad o beneficio que una parte le ofrece a otra, esencialmente son intangibles y no culminan en la propiedad de algo; su producción no está necesariamente ligada a un producto físico³. Se caracteriza por ser inseparable de su fuente; es variable, ya que depende de las condiciones del suministrador, el momento y lugar; es perecedero, es decir, no lo podemos almacenar y, como se dijo en el concepto, es "intangible".

Un líder debe trabajar para hacer su organización más eficiente, insistiendo en su actividad y optimizando sus características, informando al consumidor, potenciando sus recursos humanos para crear confianza en el servicio que se ofrece, mejorando la correspondencia entre oferta y demanda con productos diferenciados, sin picos de trabajo, con servicios complementarios dentro de la misma estructura organizacional, propiciando la participación de los clientes, en fin, garantizando la calidad con dos acciones fundamentales: capacitar mejor el recurso humano que posee y vigilar constantemente la satisfacción del paciente y sus familiares.

No debe descuidarse el medio ambiente del servicio, ya que influye en la impresión y comportamiento del consumidor; su personal (disponibilidad, competencia, cortesía, credibilidad, sensibilidad), el lugar (accesibilidad, seguridad, facilidades, aspecto) y, por último, el proceso (fiabilidad y comunicación entre las partes).

Son determinantes entonces en la calidad de los servicios, la confiabilidad, la competencia, la responsabilidad, credibilidad, entender y conocer el entorno, valorar el aspecto tangible del servicio, como la privacidad, los instrumentales, las herramientas y condiciones del lugar, su confort e higiene.

Los líderes deben trabajar por una calidad total, ya que esta es una obligación social. La Organización Mundial de la Salud postula algunos criterios básicos sobre la calidad en los servicios de salud⁴:

- Alto nivel de excelencia profesional
- Uso eficiente de los recursos
- Mínimo riesgo para el paciente
- Impacto en la salud
- Empatía y alto grado de satisfacción del paciente y su familia

Esta calidad total debe ofrecer un producto o servicio ya definido por la entidad, sobre normas y estándares altamente competitivos y sujetos a disposiciones y normativas; es un enfoque humanista para dar al paciente lo que necesita y demanda; por ello, cada organización debe trabajar para satisfacer al paciente; para lograrlo y obtener ventajas, hay que trabajar, fomentar, cultivar y conservar la confianza de los pacientes, fortalecer la imagen de las instituciones, promover la ciencia, la creatividad, las producciones científicas y divulgarlo, hacer que la población conozca nuestros resultados científicos en la base, quién obtuvo una categoría docente o

científico-investigativa superior, cuál profesional publicó y dónde, quiénes asistieron a eventos nacionales o internacionales^{4,5}.

Lo anterior es una base para reflexionar sobre estos temas, que consideramos de importancia extrema para los gerentes jóvenes en salud; conocerlos, interiorizarlos y aplicarlos los pondrá en mejores condiciones sociopsicológicas para dirigir.

Referencias bibliográficas

1. Martínez Estupiñán LM. Valoraciones de un dirigente joven. Medicentro Electrónica [serie en Internet]. 2006 Mar [citado 23 de May 2006];10(1):[aprox. 2 p.]. Disponible en: <http://www.vcl.sld.cu/medicentro/v10n106/consideraciones.htm>
2. Castell-Florit Serrano P. La dirección por objetivos. Teoría y práctica [CD- ROM]. La Habana: ENSAP; 2002.
3. Programa director para preparación y superación de cuadros, reservas y canteras en el sistema nacional de salud [CD- ROM]. La Habana: ENSAP; 2004.
4. Suárez Lugo N. Marketing social en salud. La Habana: ENSAP; 1997.
5. Programa director para preparación y superación de cuadros, reservas y canteras en el sistema nacional de salud [CD- ROM]. La Habana: ENSAP; 2005.