

El autor cree que los conceptos de formación y cambio están indisolublemente unidos. Esta formación debe hacer especial hincapié en los directivos con el fin de que puedan liderar todos los procesos de cambio.

Juan del Llano Señaris

Director del Programa Master en Administración y Dirección de Servicios Sanitarios de Instituto Universitario de Administración y Dirección de Empresas

Formación y cambio

Heráclito ya dijo: "No hay nada permanente en la vida, excepto el cambio". Sin embargo, muchas son las empresas que no llegan a reconocer los cambios inevitables que se producen a su alrededor. El adormilamiento se refleja en que tienden a sentirse satisfechas de sí mismas, dejan de prestar atención a los cambios del mercado y a las variables necesidades de los clientes. En estas condiciones es poco probable que se estimule la formación. Si se aprendiera más de los fracasos que de los éxitos, los directivos serían más proclives a arriesgar, ya que, obviamente, si no se intenta nada nunca se fracasa.

No pocas veces los cambios se imponen a la gente, con lo que se desatan multitud de temores: a lo desconocido, a la pérdida de estatus, a la pérdida de autoridad y responsabilidad, a la pérdida de las buenas condiciones de trabajo, a la pérdida de la seguridad..., siendo estos temores mayores en las estructuras directivas donde el cambio puede ser interpretado como una condena al actual liderazgo y la amenaza de una redistribución de poder. El resultado suele ser el resurgimiento de actitudes represoras a la creatividad y a la innovación por parte de los que, precisamente, debieran liderar los cambios.

El cambio jamás se produce sin penalidades. De hecho, suele ser el sufrimiento la chispa que enciende el motor que pone en marcha el cambio. Muy pocas personas y organizaciones cambian cuando las cosas van bien. Buscar el cambio preventivamente, antes de que sea demasiado tarde, es el reto de las empresas. La persona y la organización cuentan con recursos adaptativos a los cambios. La información y la participación de los implicados harán que los cambios sean más livianos. En la fase final del cambio aparecen como posibles nuevas opciones, actitudes más proactivas y una orientación más hacia el futuro. Todo lo anteriormente expuesto es genérico, si bien es aplicable y puede constatar en las organizaciones sanitarias.

En los hospitales como estructuras organizativas pueden operar tres tipos de cambio: el técnico, donde cambian los medios pero no los fines; la transición, donde cambian los fines pero no los me-

dios, y la transformación, donde cambian los fines y los medios. En nuestro país, el cambio técnico ha sido el más prevalente con la aparición de una jerga propia: productividad variable, jerarquización, libre elección, contratos, dedicación exclusiva, carrera profesional...

El cambio de tipo transformación previsiblemente empezará a operar en un horizonte no muy lejano. En él, lo importante será funcionar por resultados (verdadera empresarización de la sanidad) y, consecuentemente, se habrá de situar en un primer plano a la calidad asistencial y a la cuenta de resultados.

Para hacer posible la transformación de las organizaciones sanitarias, los directivos juegan un papel clave. Deben huir de su secular misión de "no crear problemas" a quien tiene el poder de nombrarlos y abandonar el *statu quo* inmovilista en el que se ha desenvuelto el sector. En el quehacer de los directivos, los problemas del día a día y la dedicación a temas más administrativos (admisión y servicios generales) absorben una gran dedicación frente a lo que realmente es importante en una empresa: la efectividad/calidad y la eficiencia de la asistencia que se presta tanto a nivel hospitalario como de atención primaria.

La eficacia de las organizaciones sanitarias está relacionada con la calidad de sus recursos humanos. Pese al reconocimiento de que son el capital más importante, la atención que se les presta sigue apareciendo como un punto débil. La necesidad de desarrollar un esfuerzo de formación complementaria de los directivos considerando los contextos y adaptando contenidos a la realidad facilitaría las mejoras de gestión de los centros sanitarios en sus aspectos esenciales: efectividad, calidad y eficiencia de la prestación asistencial. En la transformación que de forma más explícita empieza a operar en los diferentes niveles asistenciales en nuestro sistema, una formación reglada, específica y orientada a cubrir las necesidades de las personas clave en la implantación de los cambios ayudará a mitigar las resistencias que surgen ante estas situaciones. Parece que formación y cambio o cambio y formación deben estar indisolublemente unidos, sin que importe demasiado si es antes el huevo o la gallina.