

## ¿Tenemos los jefes que necesitamos?



**Francisco de Paula Rodríguez Perera**

Médico.

Director y profesor del Programa de Salud de ESADE en Madrid.

Director de estrategia de Medtronic Ibérica, S.A.

Quienes «como los dermatólogos» trabajan en el sector de la asistencia sanitaria deben saber que lo hacen en un entorno de una enorme complejidad. Es un sector complicado, en primer lugar por el propio sustrato de su trabajo, los enfermos, que, como titulares del derecho a la asistencia, somos cada vez más de todo: numerosos, diversos, conscientes, exigentes con los servicios y con sus resultados, conocedores e informados, etc.

Si pensamos en la «mano de obra» que se emplea en el sector, se ve también claro que no es ni mucho menos lo que pudiera calificarse como un elemento simple, sencillo o fácil en la organización. Muy al contrario, el personal sanitario, y especialmente los médicos, son profesionales con un altísimo nivel de cualificación (10 años de estudio y entrenamiento desde que se entra en la universidad hasta ser un médico especialista), con motivaciones y necesidades muy variables, remunerados por debajo de sus responsabilidades y con limitados incentivos para el entusiasmo que profesan y el conocimiento científico y tecnológico necesarios para el correcto desarrollo del trabajo en el sector, que se genera a una velocidad difícil de digerir, con constantes opciones terapéuticas innovadoras que mejoran los resultados de las anteriores. Lo que hace 2 años era el estándar de calidad

hoy puede estar ya obsoleto y no debe formar parte del arsenal sanitario.

Y por si todo lo anterior resultara aún una mezcla poco explosiva, en los últimos semestres sobrevuela amenazante en España (¿o quizá deberíamos ya decir que aterriza violentamente?) una crisis económica que, como casi todo lo relacionado con la economía, tiene los peores efectos sobre los que menos responsabilidad tienen en su génesis. Esta crisis afecta clara y directamente al sector sanitario, desde el último tercio de 2009. El déficit público (gastar inmoderadamente más de lo que se ingresa), la escasez de liquidez (no te presto, porque no estoy seguro de que cobres) y la morosidad (como no me prestan, me financio con tu deuda) son tres factores que también elevan exponencialmente la complejidad en la gestión del sector salud.

Pero la resignación no es una opción. Nunca lo fue para los médicos ni puede serlo tampoco para los dermatólogos. Buscar refugio en «los cuarteles de invierno» y esperar a que escampe tampoco debe ser una alternativa.

Es necesario un compromiso profesional y profesionalizado con los pacientes y con el sistema sanitario que permita afrontar estos tiempos duros con rigor y decisión, para minimizar el impacto negativo sobre los pacien-

tes y asegurar la supervivencia y el reforzamiento del sistema de salud.

En estos tiempos, más que nunca, se necesitan profesionales que sepan ser líderes y directores de sus respectivas unidades o secciones. Personas con capacidades y conocimientos suficientes para entender bien lo que está pasando y que dirijan sus organizaciones con objetivos claros, honestos, transparentes y alineados. En estos tiempos, se necesitan buenos jefes de servicio y de sección que, además de saber medicina (dermatología), hayan aprendido a diseccionar, entender y abordar el resto de enormes fuentes de complejidades que tiene la gestión de un servicio clínico.

No se necesitan líderes que, con un conocimiento científico más o menos elevado, desconozcan las claves de la gestión de las personas, de la economía o de los nuevos modelos de gestión clínica. No se necesitan jefes cuyas únicas virtudes (además del conocimiento médico mínimamente exigible) radiquen en una combinación de sensatez, sentido común y amabilidad. Esos requisitos son muy necesarios, pero son absolutamente insuficientes. ¡Qué tristeza da que lo único que podemos decir de nuestro jefe sea que «no tiene ni una mala palabra ni una buena acción»! Es triste, pero también una ruina para el sistema sanitario, que mantiene a una persona al frente de un barco en turbulencia sin tomar las decisiones que en cada caso tocan, durante años y años, arruinando un potencial de desarrollo desconocido.

Es imprescindible generar la conciencia en el sistema de salud, pero sobre todo en los propios jefes, de la necesidad perentoria de que se conviertan en buenos directivos que 1) integren perfectamente los conceptos de calidad asistencial y sostenibilidad económica de una manera bioéticamente intachable y ajustada en cada caso a las circunstancias concurrentes, que 2) conozcan bien el sector en el que trabajan y se desenvuelven, con sus claros y sombras, y los cambios que se están

produciendo y se producirán, que 3) manejen con cierta solvencia las claves más importantes para liderar y motivar a personas muy cualificadas, cada una de su padre y de su madre y que 4) sean honestos y transparentes en sus decisiones.

Precisamente en tiempos de crisis, cuando los recortes, los ajustes, las restricciones, la austeridad y las limitaciones están a la orden del día, es cuando más necesarios son esos buenos directivos médicos que llamamos jefes de servicio o jefes de sección. No es fácil renunciar a lo superfluo sin permitir que se erosione la calidad del resultado a largo plazo. No es sencillo disponer de menos presupuesto y, a pesar de ello, no frenar el desarrollo profesional. Nadie ha dicho que identificar oportunidades donde otros ven sólo amenazas sea inmediato, y mucho menos alinear y liderar voluntades en una dirección concreta donde otros sólo aciertan a resistir.

Con frecuencia me preguntan, en referencia a ese «mirlo blanco», aquella vieja cuestión de si el líder nace o se hace. Y siempre respondo lo mismo: si tuviéramos que esperar a que Darwin nos proveyera de los líderes que necesitamos, muy mal iríamos. Los países que más se desarrollan y más prosperidad generan lo hacen conducidos por personas anónimas que aprendieron a dirigir organizaciones. Esos países no disfrutaban de la complacencia de Darwin; sencillamente han entendido que necesitan líderes y los forman específicamente. Porque, hasta donde yo sé, nada de eso se enseña en las facultades de Medicina.

Dirigir bien a grupos de profesionales, como son los servicios o las secciones, es algo que se puede aprender perfectamente y que se entrena, hasta que se adquiere la capacidad y habilidad suficientes. Sólo hacen falta dos cosas: ser consciente de esta carencia y estar dispuesto a resolverla.

La voluntad de este editorial es pellizcar esa conciencia y despertar esa disponibilidad en el sistema de salud y especialmente en sus jefes.