

Aspectos Teóricos del Cambio Organizacional en los Hospitales

M^a Verónica Monreal-Alvarez*

Rara vez se encuentra una reflexión desarrollada en torno a los aspectos socio-emocionales involucrados en el proceso de diseñar estrategias para el cambio organizacional en los hospitales. Sin embargo, en el contexto actual de Reforma de la Salud es particularmente importante considerar esta central dimensión humana, incluídas las relaciones entre grupos y personas y también las interacciones entre dichos actores y la organización propiamente tal: el hospital.

Martínez Herold (1) invita a observar las reflexiones explícitas de alguien que participó en estos procesos de cambio asumiendo un rol de liderazgo en la conducción de un sistema hacia una modalidad mejor de gestión sanitaria.

El tema despierta preocupación por la ausencia de ciertos contenidos en la formación de los administradores de salud; y llama la atención acerca de la necesidad de incorporar o de enfatizar en los currículums respectivos los elementos teóricos y prácticos del cambio organizacional. Frente a las insuficiencias, como una primera aproximación, se plantea una propuesta de estrategia para identificar ciertas claves de los procesos por los cuales atraviesan los hospitales, claves que pueden ayudar a abordar aquel desafío.

En esta propuesta los "estados de ánimo" constituyen un objeto central de atención. Se trata de una cuestión fundamentalmente afectiva y que está en la raíz de las disposiciones al cambio o a la inercia en un sistema (2). Resulta interesante detenerse en el concepto de "estado de ánimo", que se define como una predisposición hacia el futuro, evitando tropezar

con la necesaria consideración de las experiencias previas y de las realidades actuales, que en gran medida sostienen esa "tonalidad emocional", como bien se describe en el primer artículo aludido.

El planteamiento también muestra que el papel de un directivo de hospital lleva aparejada muchas veces, la función de "diagnosticador", mediante la cual se identifica una serie de sentimientos y emociones expresadas por los grupos humanos del establecimiento, frente a los cuales es posible desarrollar un plan de abordaje estratégico con el objetivo de "manejar los estados de ánimo". Debe señalarse aquí que, desde la perspectiva sistémica, estos procesos - la elaboración del diagnóstico y la del cambio o rediseño organizacional - plantean tareas que deben contar con la participación de los "observados" y de los actores principales de la organización, pues su ejecución unilateral puede prestarse para confusión, al atribuirse al diagnóstico y al diagnosticador también la responsabilidad del cambio. El emprendimiento de las transformaciones se relaciona con la capacidad de adaptación-morfostásis, morfogénesis-de un sistema a un medio en cambio (3). Y aunque ello puede ser doloroso, tedioso y difícil para los responsables de la organización, la viabilidad de los avances depende de la participación de todas las personas y grupos de ellas -subsistemas- en todas las etapas del trabajo planteado. Por ello se debe estar permanentemente evaluando las formas de enfrentar los ciclos de regulación de asuntos no solucionados, que generan los problemas de la institución, pero que finalmente constituyen el aprendizaje organizacional (4).

* *Psicóloga, Magister (c) en Salud Pública; Profesora Auxiliar de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica.*
<vmonreaa@puc.cl>

Las estrategias de abordaje al problema, se elaboran a partir de una búsqueda intuitiva de responsabilidades y finalmente concluyen en la formulación de soluciones para revertir los estados de ánimo negativos presentes en la organización. En atención a esto, se señalan cinco estrategias de intervención: la construcción de la identidad; la relación con los medios de comunicación masivos; las comunicaciones internas; las prácticas marginales y la relación con la comunidad (1). Haciendo un análisis sistémico, todas ellas persiguen básicamente dos objetivos: establecer la identidad de la organización y determinar sus mecanismos de apoyo y regulación. Tal como lo señala el modelo de sistema viable de Stafford Beer (5), el principal tema al establecer un cambio o ajuste organizacional es el de lograr un acuerdo acerca de la identidad de la organización, es decir, qué es la organización - las características que la distinguen en el entorno - ; y también acerca de su misión o propósito. Por ello se debe instalar un mecanismo que se preocupe constantemente de mantener una identidad clara para los integrantes de la organización.

Respecto a esto último, y desde una aproximación más bien intuitiva, se advierte que en el caso del Hospital Félix Bulnes (1) el ejercicio del liderazgo permitió distinguir con claridad algunas de las acciones recomendadas por el modelo de S. Beer para el rediseño de la identidad organizacional, entre las cuales se encuentra la reinterpretación histórica, que considera la identidad y la situación histórica, los cambios, aprendizajes y adaptaciones al entorno. Asimismo se menciona entre las estrategias, estrechamente relacionadas con el proceso de reconstrucción de la identidad: el establecimiento de nuevos sistemas de información, considerándolos como mecanismos de comunicación que cuentan con estructura (un departamento) y una definida forma de funcionamiento según que sus objetivos estén situados dentro o fuera de la organización.

Este lineamiento estratégico, que contempla los aspectos comunicacionales del cambio organizacional, es considerado como un proceso de aprendizaje, a través del cual se identifica la forma de detección y corrección de los errores que generan los dolores e inhibiciones asociados a la problemática del cambio. Así se señala, cuando se hace referencia a lo inútil que resulta el temor a la crítica, pues, como dice Chec-

kland, "la efectividad del diagnóstico e intervención se mide en el sentido de que las personas o actores principales afectados aprendan a entender que el proceso de cambio necesario puede ser lento o rápido en cuanto a tiempo, pero que todo va a tener implicaciones de ajuste organizacional relacionado con las emociones que envuelven a las personas"(2).

Martínez Herold (1) entiende que el "manejo de los estados de ánimo" corresponde a la compleja tarea de romper con la inercia organizacional y de personas, tradiciones y criterios de estabilidad. Por ello es necesaria la adecuada comunicación que permita una buena comprensión de los nuevos proyectos de ajuste, y con ello aminorar los inevitables sentimientos de dolor, desorden y caos, que se crean entre las personas de la organización cuando existe una insuficiente preparación para este proceso (4).

Siguiendo a Checkland (2), las estrategias formuladas también podrían tomar en cuenta las siguientes acciones a seguir: a) sustentar el cambio, a través del fortalecimiento del liderazgo y las competencias de los integrantes del establecimiento hospitalario; b) diseñar un proceso de transformación organizacional, que genere un discurso acerca del diagnóstico realizado y de un plan de acción.

También es recomendable orientar la gestión del cambio organizacional, a través de un modelo teórico-técnico, quizá extraído de las enseñanzas originales y herencias intelectuales dejadas por S. Beer, quien, inspirado en los sistemas biológicos, piensa en la capacidad de sobrevivir en un mundo que cambia a gran velocidad, donde la finalidad es mantenerse viable como un modelo de comunidad viviente pensado para seres humanos y que tiene en cuenta la multiplicidad de factores que lo componen (6).

En resumen, el rescate de los aspectos socioemocionales y organizacionales en la gestión hospitalaria tendiente a generar cambios positivos e irreversibles, reviste al texto de Martínez Herold (1) de un apreciable valor ético y técnico. Se observa cómo se incorporó a la conducción de la gestión hospitalaria el reconocimiento explícito de aquellos elementos fundamentales de todas las relaciones humanas, que son los procesos afectivos presentes en los grupos de personas que conforman una organización. Consistente con la propuesta estratégica general, aquí se define al liderazgo como el "saber escuchar e interpretar las preocupaciones de las personas".

Referencias.

1. *Martínez A, Los estados de ánimo en los procesos de cambio en los hospitales de Chile, Cuad Méd Soc (Chile) 2004; 44/3: Pags. 189-191*
2. *Checkland P, Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas. Ed. Megabyte, 1° Edición, 1993, en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aprintervviab.htm>*
3. *Arnold M, Osorio F, Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas, Departamento de Antropología, Universidad de Chile, 1998 en : <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>*
4. *Checkland P, La metodología de sistemas suaves en acción, Ed. Megabyte, 1° Edición, 1994, en: <http://leon.univa.mx/matdocente/catedraticos/ing.ciro.herrera/tgs/lecturas>*
5. *Espejo R, Gill A, El modelo de sistemas viables como un marco de trabajo para la comprensión de organizaciones, en: <http://devel.interactors.coop/docman/view.php>*
6. *Suburbia, Infraestructura de los movimientos sociales, 2004, en: <http://www.sindominio.net/suburbia/article.php3>*