

¿Gestión, o gestionar?

Management, or to manage?

Grunfeld, María Verónica¹; Palomo, Diego²

¹Médica de Familia. Profesora adjunta exclusiva del Área de Salud Individual y Colectiva, Secretaría de Posgrado e Investigación. Departamento de Ciencias de la Salud. Universidad Nacional del Sur. vero.grunfeld@gmail.com

²Médico de familia. Profesor adjunto del Área de Salud Individual y Colectiva del Departamento de Ciencias de la Salud. Universidad Nacional del Sur. Secretario de Salud y Promoción Social de la Municipalidad de Bahía Blanca. diegopalomobb@gmail.com

Recibido: 14/02/2013

Aceptado: 30/04/2013

RESUMEN

¿Sustantivo o verbo? La idea de la gestión como sujeto, casi con identidad, está muy incorporada en el imaginario de las instituciones en relación a aquellas personas que se encuentran en puestos de dirección o jerarquía gerencial. El buen gestor es visto como alguien dotado de determinadas cualidades, casi como un ícono, el “piloto de tormentas” o el “capitán de la nave”. Se parte de un supuesto falso (“el gestor al mando del barco, y los marineros delegando racionalmente el mando a ese capitán”), que coexiste con instituciones que en lo cotidiano tienen múltiples capitanes. Pensar la gestión como verbo, como acción, es un paso interesante para no individualizarla en una persona, grupo de personas, cargo o función, y sí INTERNALIZARLA. Proponemos una manera diferente de hacer: “ProYOctoS” vs. Plan, en donde recuperar el sujeto, la historia en el contexto de la tarea, el equipo y la organización, fortalecer los vínculos de los trabajadores, y pensar el trabajo organizado en el contexto de proyectos de trabajo colectivos centrados en los usuarios y relacionados con la misión organizacional.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Planificación en salud, Sujeto.

ABSTRACT

Substantive or verb? The idea of management as a subject, almost with an identity, is incorporated into the imaginary of institutions in relation to those who are in hierarchical positions of leadership or management. The good manager is seen as someone endowed with certain qualities, almost like an icon, “the storm pilot” or “the ship’s captain”. It starts from a false assumption (“The manager thinking he commands the ship, and the sailors rationally delegating the command to that Captain”), which coexists with institutions that have multiple captains. Thinking management as a verb, as an action, is an interesting step not to individualize it in a person, a group of people, a position or function, but to INTERNALIZE it. We propose a different way of doing: “ProYOctoS” vs. Plan where to recover the person, the story in the context of the task, the team and the organization, to strengthen the bonds between workers, and to think labor organized in the context of collective work projects focused on users and related to the organizational mission.

KEYWORDS: Management, Health planning, Subject.

Archivos de Medicina Familiar y General 2013; 10(1): 10 – 14.

¿Sustantivo o verbo?

La idea de la gestión como sujeto, casi con identidad, está muy incorporada en el imaginario de las instituciones en relación a aquella o aquellas personas que se encuentran en los puestos de dirección o de jerarquía gerencial. Para responder a esta pregunta definiremos a la Gestión como el hacer, en función del trabajo relacionado con otros y con la institución misma.

El buen gestor es visto como alguien dotado de determinadas cualidades, casi como un ícono, el “piloto de tormentas” o el “capitán de la nave”. Se parte de un supuesto falso: el de una persona que

tiene la capacidad de dirección o manejo de un “algo” mucho más grande (nave o barco). Todo se le asigna o deposita en ÉL/ELLA, y ÉL/ELLA es responsable de los aciertos y de los errores. Es común escuchar que alguien “hizo una buena gestión” o “es un buen gestor”, suponiendo que es una cualidad intrínseca a la persona que puede ocupar lugares de dirigencia en cualquier institución u organización –más allá de los contextos– por sus cualidades individuales.

Una situación en la que “el gestor piensa que está al mando del barco, y los supuestos marineros delegan racionalmente el mando a ese capitán”, coexiste con instituciones que en lo cotidiano tienen múltiples

capitanes, con diferentes espacios de acción y diferentes capitanes al interior de esos espacios, y donde bajo ningún punto de vista se comprueba esa imagen romántica del capitán de barco ¿Cómo sobre llevar el trabajo en una institución con ese ideario formal (capitán y marineros) pero que poco tiene que ver con la evidencia empírica del cotidiano de la misma (múltiples barcos en una misma institución, múltiples capitanes, marineros que tienen mando, etc.)? En salud, esto se refleja en muchos aspectos, comenzando por la idea de pensar que se trata de un sistema dividido en tres subsectores cuando, en realidad, con lo que nos encontramos es un campo donde confluyen distintos actores, recursos, problemas e intereses que conforman una red de relaciones con autonomía relativa, en el que los diferentes agentes luchan por la consolidación, o por la apropiación y el predominio de uno o más capitales (1).

Pensar la gestión como verbo, como acción, es un paso interesante para no individualizarla en una persona o en un grupo de personas, siquiera en un cargo o función, y sí INTERNALIZARLA, incorporarla como parte de nuestros procesos de trabajo. Este primer paso empieza a saldar la brecha entre el enfoque epistemológico que tenemos desde el ideario formal (la figura del capitán de la nave), y empezar a pensar al trabajador en la ACCIÓN (verbo) de gestionar.

Recuperar la ACCION de gestionar, para superar la IDEA del gestor: "Gestionar es verbo, no sustantivo."

Capitán (a sus marineros): "¡el barco se hunde, el barco se hunde!"

La complejidad de pensar la gestión tiene que ver con la discusión sobre la idea del "capataz de fábrica", homologada acríticamente para la gestión de las organizaciones de salud. Este enfrentamiento epistemológico con la realidad suele generar no sólo dificultades al interior de los procesos de trabajo, sino también mucha frustración en los trabajadores y en la institución. Se empiezan a instalar relatos de negatividad, se naturaliza que lo malo esté dentro del trabajo, y no queda espacio para el cambio o, al menos, para la problematización de esa situación. En la imagen del barco, estas instituciones tienen capitanes que permanentemente y todos los días le dicen a sus marineros: "¡el barco se hunde, el barco se hunde!". En esta situación muchos, sino todos, se colocan el chaleco salvavidas (los que pueden) y se arrojan del barco (alienación). Los que no llegan a colocarse el chaleco, sufren en salud la situación vivida en el trabajo (suicidios, licencias psiquiátricas, enfermedades crónicas,

oncológicas, etc.). Los relatos instalados, lo que se dice la cultura y la mística organizacional, condicionan muchos de los resultados de estas instituciones.

Pensar y problematizar cómo es la organización en la que trabajamos y cuáles son sus características, nos permitirá poder interpretar comportamientos y procesos de trabajo, que más de una vez, encontramos "irracionales" (3). La violencia al interior de las instituciones de salud y los niveles de insatisfacción de los trabajadores, se pueden pensar mucho más relacionándolos con cuestiones internas y propias de las mismas, que con un plan macabro organizado desde algún centro de poder para someter a los trabajadores de salud. Explicar esto por la cuestión económica, sería otro reduccionismo tan errado como operar en nuestras cabezas con la idea de "fábrica" o la de "capataz". Conocer nuestra organización, empezar a estimular relatos positivos y de trabajo, construir mística, recuperar a los trabajadores, fomentar su creatividad y potencialidad, empiezan a ser ideas con fuerza para desencadenar procesos que relacionen el hacer de los que forman parte de la institución con la misión de la misma, gozando de altos niveles de satisfacción interna y externa.

Trabajadores (a los trabajadores): "¡Llegamos a puerto... juntos podemos!"

Es muy linda la teoría, pero hacerlo... es muy difícil

"Desalojemos de nuestra inteligencia la idea de la facilidad. No es tarea fácil la que hemos acometido. Pero es tarea ingrata. Luchar por un alto fin es el goce mayor que se ofrece a la perspectiva del hombre. Luchar es, en cierta manera, sinónimo de vivir. Se lucha con la gleba para extraer un puñado de trigo. Se lucha con el mar para transportar de un extremo a otro del planeta mercaderías y ansiedades. Se lucha con la pluma. Se lucha con la espada. El que no lucha, se estanca, como el agua. El que se estanca se pudre."

– Raúl Scalabrini Ortiz

Este paso, que se puede dar desde el ideario formal, es mucho más difícil de poder darlo desde el trabajo cotidiano. Las motivaciones, las aspiraciones, los deseos de quienes ocupan funciones de gerencia o dirección, o de quienes ocupan funciones no claramente identificadas con la gestión son muy diversos, algunos conocidos y otros no, tanto para una misma persona como para con el equipo. Hay que poder dar el salto individual y colectivo de vivir con un director-trabajador y con trabajadores-directores. Los egos, los proyectos personales, los miedos, el "otro" al que siempre tenemos algo que reprocharle o encontramos

argumentos para diferenciarnos de él.

Mario Testa propone problematizar los *por qué* y los *para qué*, para analizar lo que pasa en la “cabeza” de cada uno. Los *por qué*, para repensar el camino que nos trajo al hoy. Los *para qué*, son importantes para darle sentido y significado a lo que hacemos hoy y cuál es el próximo paso que vamos a dar. Esta tarea, ardua, interesante, compleja, puede comenzar a saldar la cuestión del yo, y claramente, del súper-yo.

Pensarnos críticamente, legitimar nuestros proyectos individuales y debatir nuestro por qué y para qué... ¿fácil o difícil?: NECESARIO.

Problematizar nuestra organización y a nosotros como trabajadores

[...] esta es tu última oportunidad. Después, ya no podrás echarte atrás. Si tomas la pastilla azul: fin de la historia. Despertarás en tu cama y creerás lo que quieras creerte. Si tomas la roja, te quedas en el país de las maravillas y yo te enseñaré hasta donde llega la madriguera de conejos. Recuerda: lo único que te ofrezco es la verdad. Nada más sígueme...”

– Diálogo Morfeo-Neo, *Matrix* (1999).

La película de los hermanos Wachowski es una clara analogía al mito de la caverna de Platón. Propone la existencia de un mundo “real” y un mundo de “apariencias”. Tomar la pastilla roja que ofrece Morfeo (nada más ni nada menos que el dios de los sueños en la mitología griega) significa cuestionar las apariencias y animarse a vivir en la realidad.

La alegoría es interesante y entusiasmo. Es probable que la advertencia de Morfeo, en el caso de la gestión, no sea tan eterna (salvo que sigamos consumiendo el discurso, los textos y los cursos de algunos organismos internacionales), pero a pesar de ello, vale. Afortunadamente, la realidad en la gestión siempre nos brindará insumos para plantarnos, parar la pelota y decidir tomar la pastilla roja, es decir, problematizar la realidad para alcanzar lo más cercano a “la verdad”. La pastilla azul (conformarse con lo dado), también puede ser la salida y podremos seguir conviviendo en las organizaciones de salud tal y como lo venimos haciendo hoy, pero aceptando el costo del mal funcionamiento de las mismas, del deterioro de la salud de los trabajadores y la de los ciudadanos.

De lo único que estamos seguros tomando la pastilla roja (o sea, aceptando la disociación epistemológica entre teoría y praxis), es de objetivar una situación problema. Pero no hay muchas más certezas, ni recetas mágicas, ni siquiera hay un camino final, ni una explicación absoluta y total. Hay que problematizar el

cómo convivir y trabajar con la complejidad de nuestras instituciones y su rol en la sociedad y no morir en el intento.

Tomar la pastilla roja, y profundizar hasta donde llega la madriguera de conejos.

La propuesta: “ProYOctoS” vs. Plan

La idea del Plan, tan incorporada a la cultura occidental, es la intención de dominar el futuro partiendo de un presente dinámico, errático e imprevisible, para generar un libro con normas que pretenden controlarlo y predecirlo. Muchas experiencias se han intentado en el campo de la salud, desde la Alianza para el Progreso hasta hoy. Décadas de cursos, centenas de oficinas de planificación, créditos internacionales y apoyos de organismos multilaterales, para evidenciar pocos cambios en la historia de las organizaciones de salud que se puedan asociar con los mismos. En este sentido, se han realizado grandes contribuciones a partir de la reflexión y la autocritica de grandes protagonistas de la planificación en nuestra América en función de estas experiencias. Numerosos referentes y textos han descrito con claridad el efecto que genera la idea de plan: es buena para el planificador y tranquilizadora para propios y extraños, pero no logra grandes transformaciones en las organizaciones, ni mejoras en su función y trabajo.

La idea “Plan” desconoce al otro y ciega al mismo planificador, es decir, elimina al sujeto del rol protagónico en la organización. Por esto, encontramos organizaciones de salud que se piensan y se hacen desde las jerarquías de dirección con los principios del Fayolismo, y a los trabajadores con los del Taylorismo. De esta manera se pretenden transpolar acríticamente teorías planteadas hace 100 años para la fábrica, con trabajadores manuales y productos bien definidos, a organizaciones que se caracterizan como burocracias profesionales (3), con trabajadores del lenguaje, con un producto (salud) difícil de definir y complejo por el hecho de que se convive con la muerte, el sufrimiento y la vida de las personas en el quehacer diario.

Entonces, ¿cómo repensar a la organización, al trabajador, y sus productos en la generación de cambios sostenidos que promuevan una sociedad justa, digna, libre y democrática? No pretendemos siquiera intentar una respuesta, pero sí creemos que hay que tomar el desafío de realizar esa reflexión, y en ese proceso, reincorporar al sujeto y recuperarnos como sujetos.

Por lo tanto, si la idea Plan anula al sujeto, niega la historia y cosifica a los integrantes del campo planificado, la propuesta de recuperarlo podría venir de la

mano de retomar la idea de proyectos. Sin embargo, es verdad que recuperar como alternativa la idea de proyectos, a priori, no representa grandes cambios. La lógica de proyectos está incorporada a la idea Plan, e incluso muchos la usan como sinónimo, o como un plan de menor extensión o calidad. Entonces ¿qué nos aporta la idea de proyecto? Para empezar, la cercanía entre la tarea y el trabajador que sugiere la idea de proyecto es un primer avance en comparación con la idea de plan. Tomando los orígenes de la palabra Proyecto –del latín *Pro Ictus*: pro (adelante) e ictus (tirar, lanzar)–, podemos relacionarla con la idea de proyectar, y es en esta idea donde ya empieza a aparecer el yo. Porque siempre hay “alguien” que se proyecta, y esto puede ser otro avance o argumento a favor de los proyectos.

Para plasmar claramente una alternativa a la idea impersonal “Plan”, es necesario recordar que la idea es recuperar al sujeto en función de la tarea, reconociendo que la palabra Proyecto está atravesada por una gran polisemia y forma parte del *habitus*¹¹ de la planificación. Partiendo de que las palabras son actos –actos de habla, que hacen cosas, transforman, ordenan, desordenan, etc.–, proponemos la palabra y la idea de los “ProYOctoS”.

Pretendemos recuperar así las mejores significaciones de la palabra proyecto: la cercanía con la tarea y la idea de que hay un proyectar, un “Yo” pensándose para adelante al que le agregamos explícitamente el sujeto: el YO. Lo que queremos expresar con esto es que las alternativas a la idea de plan, tienen que estar claramente sesgadas por la presencia de los sujetos: yo y el otro. Por esto, proponemos la palabra y la idea de los ProYOctoS como alternativa al Plan.

Ahora nos queda otra tarea, la de desarmar la imagen en nuestras cabezas de una persona en un escritorio escribiendo su ProYOctoS, ya que esta imagen es la del Plan. En tal sentido, es importante explicar que la propuesta de los ProYOctoS va de la mano de la de los equipos, de la idea del otro. Nos referimos a aquellas personas con las que nos encontramos en situación de desarrollar una tarea, con las que tenemos como objeto central a la misma y compartimos vínculos en función de ésta (4). Es por esto que los ProYOctoS deben ser en plural, y por eso la S en mayúscula.

Pero no sólo con variaciones morfológicas vamos a construir alternativas a la idea de Plan, otras características deben completar la identidad y personalidad de los ProYOctoS. Un aspecto central que deben incluir es la idea de responsabilidad en la tarea, ya que no se puede proponer o generar trabajos por los que

nadie responda ni rinda cuentas. Es en esta línea que a los ProYOctoS hay que acompañarlos de la idea de rendición y petición de cuentas. Para sumar sujetos, pero, al mismo tiempo para estimularlos a que sean comprometidos y responsables con la tarea y evitar la desmotivación que significa el hacer, sin que nadie reconozca lo hecho.

Otra característica de los ProYOctoS, es la de incorporar la historicidad de la persona y de la organización a la tarea misma. Al haber sujeto hay un *por qué* y un *para qué*. Y al ser referidos los ProYOctoS con la tarea y la organización del lugar de trabajo cotidiano, ahí también hay espacio para la historia. Esto mismo que recupera la historia, también fortalece lo vincular con la tarea y con la organización, y asimismo enriquece los ProYOctoS.

Características de los ProYOctoS

Recuperación del sujeto en el contexto de la tarea, el equipo y la organización.

Recuperación de la historia individual, la del equipo y la de la organización.

Fortalecimiento de los vínculos de los trabajadores con la tarea, con los equipos, la organización y la comunidad.

Pensamiento del trabajo organizado en el contexto de proyectos de trabajo colectivos centrados en los usuarios y relacionados con la misión organizacional.

Incorporación de la idea de rendición de cuentas, de responsabilidad sobre la tarea y las comunidades de referencia.

Estimulación de relatos de confianza y positivos que potencien creatividad y protagonismo del trabajador.

Si tratamos de no instrumentalizar los planteos realizados sobre gestionar como verbo, como acción, es importante que podamos entender a los ProYOctoS inmersos dentro de una matriz explicativa más amplia y abarcativa, que nos permita reflexionar sobre los mismos, adecuarlos a nuestra realidad y no pensar nuevos nombres para las mismas cosas. La idea no es el gatopardismo, sino que una palabra dote de significado al contexto de una matriz explicativa y entonces genere un cambio. La matriz explicativa en la que podemos incorporar esta idea es la matriz TOGG: Trabajo, Organización, Gestión y Gobierno, una propuesta conceptual de acción para el cambio (1).

ProYOctoS: La propuesta de ESTAR (YO) con otros (S) en los proyectos de trabajo.

NOTAS FINALES

¹ Los aportes realizados por las corrientes humanísticas desde 1920 con los estudios realizados en empresas, evidenciaron que más allá de los cambios en las condiciones físicas y de remuneración, existían otros aspectos relacionados con la creatividad, la libertad, la motivación, y fundamentalmente la participación, que al ser tenidos en cuenta colaboraban en recuperar el sentido de pertenecía en función del aporte que se hacía con el trabajo hacia la sociedad, principio que se había desdibujado con la división del trabajo, la revolución industrial y la “administración científica” de Taylor. Los aportes realizados por estos investigadores plantean algunos principios importantes para pensar el trabajo en las organizaciones de salud: se pasó a considerarlo como una actividad grupal, que ocupa una importante porción de la vida social de una persona adulta y que en el rendimiento de los trabajadores tiene gran incidencia la necesidad de reconocimiento social y el sentimiento de pertenencia a un grupo determinado. Quizá más interesante aún, es el cuestionamiento a los planteos de Taylor acerca de la inutilidad de esperar aportes constructivos de parte del trabajador. Haber puesto en agenda la existencia de conflicto entre los objetivos perseguidos por la organización y los que alentaban a sus integrantes, permitió posteriormente el desarrollo de la corriente sociológica con sus aportes en función de pensar los grupos y la participación, no como receta, sino como estrategia – en determinados contextos– para canalizar la experiencia, la creatividad y la libertad en función de mejo-

rar la producción. La corriente psicológica trabajó la idea de la motivación cuestionando la mirada de los clásicos, donde el individuo actuaba exclusivamente en función de un interés económico: el llamado *Homo economicus*. Esta mirada se manifestó insuficiente, a partir de los estudios de las corrientes de las relaciones humanas, para explicar los procesos motivacionales de los individuos que formaban parte de una organización. En un estudio realizado a profesionales en relación de dependencia, se determinó que los mayores niveles de satisfacción estaban vinculados con la realización, el reconocimiento obtenido interna y externamente a la organización, el placer de la tarea elegida, la responsabilidad como elemento de trascendencia social y el progreso. En tanto, las principales fuentes de insatisfacción se hallaban ligadas a la política de la empresa, la supervisión que se debía tolerar, el salario, las relaciones personales y las condiciones de trabajo. Herzberg lo resume de la siguiente manera: “*los factores de satisfacción provienen de la necesidad de autorrealización a partir del desarrollo de las potencialidades del individuo, en tanto que los factores de insatisfacción resultan del contexto y del entorno laboral*” (2).

² El *habitus* es un concepto central de la teoría sociológica de Pierre Bourdieu. Se refiere al estilo, esquema o lógica propia de las personas en un determinado lugar social; puede ser entendido como la lógica propia dentro de un campo social específico.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Spinelli H. Las dimensiones del campo de la salud en Argentina. *Salud Colectiva* 2010;6(3): 275-293.
- 2 Narváez JL. Evolución del pensamiento en administración. En: *Qué es administración, las organizaciones del futuro*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998. pp. 83-137.
- 3 Mintzbergh H. La burocracia profesional. En: *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo, 2001.
- 4 Souza Campos, GW. *Gestión en Salud: en defensa de la vida*. 1a ed. 2ª reimp. Buenos Aires: Lugar Editorial, 2009. pp. 85-100.