

El desafío de cuidar a los que nos cuidan

Siempre es ocasión propicia para ratificar la importancia del recurso humano para un sistema de salud. Pareciera que temas de avanzada, como lo son los relativos a la digitalización, la inteligencia artificial, el “*machine learning*” y otros, generan un retroceso en el esencial tema de la gestión humana. Habrá que afirmar que resulta ser una paradoja que, mientras a los robots los humanizan, a los humanos los robotizan y, en muchas ocasiones, no se les da el debido trato.

Al problema de la escasez de personas que quieran dedicarse en la vida a servir, se le agrega la deserción que están teniendo muchos países en el personal asistencial. Las sobrecargas laborales, el poco control de las demandas de trabajo, la paradoja de que quienes cuidan no tienen a su vez quien les cuide a sus familias y seres queridos, sistemas de compensación inadecuados, falta de apoyo para su desarrollo personal y el creciente fenómeno de agresión al que se han enfrentado muchos de ellos, explican este fenómeno. Abusar de la vocación de servicio que los llevó a elegir la profesión y el oficio resulta en una estrategia burda para que se les exija capacidad de aguante. Antes que cualquier cosa, ellos son personas, con anhelos, con sombras y luces, seres igualmente frágiles y vulnerables, como lo son todos los humanos.

Resulta entonces esencial, hoy más que nunca, crear entornos protectores y retomar la gestión de escenarios propicios para el desarrollo y promoción del personal que se dedica a la atención en salud. Ello requiere empezar por un adecuado liderazgo, ese que es capaz de transmitir una clara visión, que inspira y se basa en el ejemplo, fundado en la integridad y autenticidad de los líderes, y que genera, a su vez, una enorme credibilidad

y legitimidad, que comprende que, aunque en una organización hay que sumar y restar, lo más importante para tener en cuenta es aquello que no es contable en números, sino narrable en historias que transforman vidas. Se trata de un líder que entiende que no se puede avanzar de verdad sin la contribución de las personas y que, por tanto, reconoce sus logros y los apoya para su desarrollo.

El enfoque de este liderazgo hoy requerido se basa en los siguientes aspectos: da a conocer a las personas y a los equipos lo que se espera de ellos; facilita y apoya su crecimiento profesional y laboral; se preocupa por el bienestar de la gente; son verdaderos mentores y brindan retroalimentación positiva para el mejor desempeño; se ocupan de que se disponga de la información, herramientas y recursos para hacer bien el trabajo; son cercanos y empáticos. La antípoda de este liderazgo es el que está basado en el temor, el que invalida a las personas ocasionando rabias contenidas y solo pone énfasis en un activismo que pretende maximizar un retorno económico a costa de degradar lo esencialmente humano.

El buen líder de hoy tiene que hacer una síntesis virtuosa de la tarea de administrar, que se enfoca en el uso eficiente de las cosas, en tenerlas disponibles sin caer en lo superfluo, pero tampoco en la falta de lo esencial; en la difícil tarea de gestionar, que implica innovar, crear nuevos proyectos, obtener nuevos recursos, mejorar y desprenderse de lo obsoleto; pero debe adicionar a la administración y a la

gestión la exigente pero insustituible tarea de liderar, que tiene que ver con todo lo humano. Un escenario que no se puede volver común es el de unos administradores promedio, sumado a mediocres gestores y pésimos líderes.

La creación de entornos protectores es hoy también tarea inaplazable y tiene múltiples frentes. Crear y mantener **infraestructuras seguras** para quienes laboran es un asunto perentorio, que debe ser acompasado con procesos igualmente seguros. Dañar o perder vidas de quienes se dedican a cuidarlas es todo un contrasentido. La **salud ocupacional** no puede verse como el cumplimiento obligatorio de normas, sino como un asunto que tiene que ver con la ética del cuidado. Los protocolos de reacción idónea cuando el personal asistencial es agredido, fenómeno que desafortunadamente es creciente, deben estar bien definidos y probados. El tema de la **salud mental** merece, hoy más que nunca, un especial énfasis. Las encuestas de riesgo psicolaboral suministran información valiosa para definir planes de acción y hacer seguimiento a su impacto. En este aspecto, la posibilidad de tener acceso a un apoyo emocional tanto individual como grupal debe ser seriamente contemplada, y este apoyo debería ser no solo para las crisis, sino para el mantenimiento y mejoramiento de esa salud mental. Hay que quitar el temor y el falso pudor para abordar estos temas, condiciones que se derivan de una falsa actitud acerca de que

el personal sanitario está compuesto de superhéroes, y que no tener un carácter frío e invulnerable es un fracaso de la vida. Este entorno protector debe considerar el cómo responder a los errores con unos criterios justos y procesos que atiendan la natural frustración y la cantidad de sentimientos negativos y aún señalamientos que generan estas circunstancias: en la literatura se dispone de un buen acervo de conocimiento sobre lo que se ha denominado “las segundas víctimas”.

El dar toda la posibilidad para formar y tener un acompañamiento, con la creación de nuevas destrezas que son requeridas por el personal sanitario, es un asunto de capital importancia. Para que las personas asuman adecuadamente las responsabilidades, las organizaciones necesitan disponer de procesos de gestión del conocimiento muy bien diseñados. Saberse competente es fundamento de una sana autoestima, igual que ser reconocido y recompensado por un buen desempeño. Unas condiciones de trabajo dignas que, sin caer

Cuidando a los que cuidan las organizaciones sanitarias verán prosperar a las personas y tendrán un terreno abonado para cumplir su misión esencial de dar un apoyo eficaz a esa radical vulnerabilidad que es parte constitutiva de la existencia humana.

en inadecuados paternalismos y riesgosas inflexibilidades, hacen parte de este entorno protector. Finalmente, el líder debe crear un clima de “seguridad emocional” en el que se pueda hablar sin temor a represalias y expresar los desacuerdos, que ayudan a enriquecer la visión de las cosas.

Cuidando a los que cuidan las organizaciones sanitarias verán prosperar a las personas y tendrán un terreno abonado para cumplir su misión esencial de dar un apoyo eficaz a esa radical vulnerabilidad que es parte constitutiva de la existencia humana. 