

COMUNICACIÓN

Gestión por procesos en los servicios de salud y el trabajo en equipo: consideraciones metodológicas

Processes management in health services and team work: methodological considerations

Benita Mavel Beltrán González¹, Teresa Vega Díaz², Grace Sarduy Pérez³, Elsa María Santandreu Uriarte⁴

¹ Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: benitabg@infomed.sld.cu

² Policlínico Docente Universitario "Santa Clara". Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: benitabg@infomed.sld.cu

³ Policlínico Docente Universitario "Juan B Contreras". Ranchuelo. Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: benitabg@infomed.sld.cu

⁴ Policlínico Docente Universitario "Juan B Contreras". Ranchuelo. Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: benitabg@infomed.sld.cu

RESUMEN

Para dar cumplimiento a las funciones docente, asistencial e investigativa, la integración horizontal de los servicios de salud puede ser fortalecida mediante la gestión por procesos.

El capital intelectual acumulado en los individuos que integran la organización es un factor activo clave para el logro de tales propósitos; es objetivo de los autores analizar los aspectos metodológicos implícitos para desarrollar capacidades relacionadas con los comportamientos y potenciar el trabajo en equipo, por su incidencia en el compromiso del logro de mejores resultados en la atención médica, la docencia y la investigación, a la vez que fortalece la flexibilidad, el cambio, la innovación en los servicios de salud y contribuye a la excelencia en los procesos formativos.

DeSC: servicios de salud, investigación en servicios de salud, administración de la práctica médica, servicios de integración docente asistencial, gestión de la práctica profesional.

ABSTRACT

To fulfill the medical care, teaching and researching functions, the horizontal integration of health services can be strengthened through process management. The intellectual capital accumulated in the individuals that make up the organization is a key active factor for the achievement of such purposes; It is the objective of the authors to analyze the implicit methodological aspects to develop skills related to behaviors and enhance teamwork, due to its impact on the commitment to achieve better results in medical care, teaching and researching, while at the same time it strengthens flexibility, change, innovation in health services and contributes to excellence in training processes.

MeSH: health services, health services research, practice management, medical, teaching care integration services, practice management.

Santa Clara ene.-mar.

La organización, eficiencia y calidad de los servicios constituyen componentes esenciales en el desempeño institucional y posibilitan el cumplimiento de las funciones docente, asistencial y de investigación de los profesionales que participan en el proceso enseñanza aprendizaje en los diferentes escenarios, y la satisfacción de las necesidades de los usuarios en el sistema de salud.¹⁻³

La integración horizontal de los servicios de salud puede ser fortalecida mediante la gestión por procesos que posibilita concebir cómo se trabaja a través de los sistemas que cruzan las fronteras departamentales, de los servicios y funcionales, al mostrar las relaciones internas de usuarios y prestadores.⁴⁻⁶

El concepto *gestión* se refiere a la acción de llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación en general, según Stoner:² "... es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas".

El capital intelectual acumulado en los individuos que integran la organización es un factor activo clave para el logro de tales propósitos y dicho capital solo se desplegará cuando todos sus miembros desarrollen su talento natural, alineando sus intereses con los de la organización; para ello es fundamental desarrollar un trabajo en equipo que permita enfrentar las contingencias y las exigencias que plantean el medio cambiante que interactúa con ella, lo cual requiere una actitud de compromiso y la inteligencia de todo su personal.^{2,7}

Al considerar la gestión de los procesos se refiere a la coordinación de las relaciones externas e internas en la organización de los servicios de salud, es la fusión entre todos los subsistemas para lograr el cumplimiento de la misión.^{2,8}

En ocasiones se observa falta de una integración efectiva entre las diferentes áreas funcionales y estructurales representadas por cada uno de los miembros de la organización; de ahí la importancia de considerar los aspectos metodológicos al gestionar los procesos <http://www.revedumecentro.sld.cu>

para evitar o resolver esta problemática que afecta a los procesos formativos tanto en el pregrado como en el posgrado. Lo primero que deberá analizarse es qué está sucediendo en el desarrollo de los procesos, qué factores organizativos y de interrelación entre los que participan están asociados; la información obtenida facilitará las acciones a desarrollar.

Al gestionar los procesos es necesario realizar cambios en el comportamiento de los miembros de la organización, entre ellos: fusionar pensamiento con acción de mejora; admitir que no se trata de trabajar más, sino de trabajar de otra manera; estar comprometidos con los resultados en la atención médica frente al cumplimiento; saber que la orientación es externa, hacia el usuario de los servicios de salud, y que en esa gestión participan estudiantes, residentes y profesores mediante la educación en el trabajo como principio rector, al desarrollar el trabajo en equipo para contribuir con el logro de la excelencia en los servicios de salud.⁹

Para lograr tales propósitos es necesario considerar las siguientes premisas:

- Desarrollar capacidades y evitar el síndrome del trabajo operativo, que ocurre en aquellos que piensan que lo pueden hacer mejor, los paternalistas y los que no tienen cualidades para adiestrar y fortalecer su equipo; los equipos no aparecen de forma espontánea, generalmente se muestran como "grupo", entre sus miembros se requiere cultivar la confianza, compartir intereses, cooperación y esfuerzo para dar cumplimiento a las funciones docente, asistencial e investigativa en los servicios de salud; aprender a escuchar, es necesario que el sistema de creencias cambie y descongele aquello que se considera válido para poder hacer las modificaciones y dar una nueva dinámica a la organización, en función de resolver los problemas identificados. Entre las razones por las que generalmente no se escucha con atención están: el temor a ser influidos por el otro, sentir que cuando uno habla puede ejercer más influencia que cuando escucha; factores como la educación, la escala de valores y experiencia pasada actúan como un filtro, generan prejuicios sobre el significado de lo que se intenta transmitir y altera la interpretación.^{7,8}

Santa Clara ene.-mar.

- Identificar las fuentes de estrés en los miembros de la organización, estas pueden ser: no tener definidas las prioridades en el trabajo a realizar, no administrar adecuadamente el tiempo, temores a no estar calificado para las funciones que debe cumplir (docentes, asistenciales e investigativas), problemas de salud u otros que ocupan la atención; interrupciones frecuentes que afectan terminar con la calidad requerida lo que se comienza y las relaciones inadecuadas entre los que participan; la resistencia a los cambios que se proponen obstaculiza el trabajo de equipo y el desarrollo de la organización.^{7,8} Los profesionales deben saber que en la gestión de los procesos enfrentarán problemas, conflictos, y es necesario aprender a resolver estas situaciones.
- Las creencias negativas deben ser sustituidas por las siguientes creencias básicas que influirán en el comportamiento: creer en la flexibilidad, en la necesidad de dar solución al conflicto, en aceptar que los criterios personales pueden estar equivocados y deben escucharse otras opiniones, estar convencidos de que se puede encontrar la solución a la problemática identificada respetando los valores éticos de la profesión, que se reflejan en los modos de actuación de estudiantes y residentes.⁷⁻¹⁰

Los autores consideran que es una necesidad en los servicios de salud la preparación de los profesionales para trabajar en equipo y desarrollar sus competencias sobre el conocimiento técnico o funcional, habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones y habilidades interpersonales como la aceptación de riesgo, la crítica útil, la objetividad, saber escuchar, ofrecer el beneficio de la duda y reconocer los intereses y logros de los demás.

La gestión por procesos en los servicios de salud y el trabajo en equipo facilitan que las estructuras respondan a las estrategias y se desarrollen las capacidades con una gran dinámica y sin miedo al riesgo de la complejidad que impongan las fuerzas del entorno, así se coordina el equipo, la información es compartida, se potencia en los profesionales la autonomía y el autocontrol. Serán capaces de manejar sus emociones, comprometerse con los resultados en la atención médica, a la vez que se fortalece la flexibilidad, el cambio, la innovación en los servicios de salud y contribuye a la excelencia en los procesos formativos.

Declaración de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Garrido Latorre F, López Moreno S. Evaluación de los programas y servicios de salud en México. Salud Pública Méx [Internet]. 2011 [citado 20 Sep 2016];53 (supl 4):[aprox. 4 p.]. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011001000002
2. Stoner J. Administración. 6ta ed. España: Editorial Prentice Hall; 1996.
3. González Capdevila O, Ballesteros Hernández M, González Alcántara SM, Hernández Moreno V. La política científica de la salud en Villa Clara: fundamentos, problemas y líneas de investigación. Medicentro [Internet]. 2017 [citado 20 Jul 2016];21(2):[aprox. 4 p.]. Disponible en: <http://www.medicentro.sld.cu/index.php/medicentro/article/view/2330/1959>
4. Pasarín MI, Berra S, González A, Segura Benedicto A, Tebé C, García Altés A. Evaluación de la atención primaria de salud. Gaceta Sanit [Internet]. 2013 [citado 20 Oct 2016];27(1):[aprox. 7 p.]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4177539>
5. Vargas González V, Valecillos J, Hernández C. Calidad en la prestación de servicios de salud: Parámetros de medición. Rev de Ciencias Sociales [Internet]. 2013 [citado 23 Sep 2016];19(4):[aprox. 9 p.]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28029474005>
6. Forrellat Barrios M. Calidad en los servicios de salud: un reto ineludible. Rev Cubana Hematol Inmunol Hemoter [Internet]. 2014 [citado 10 Jul 2016];30(2): [aprox. 8 p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892014000200011&lng=es&nrm=iso&tlng=es

7. Salas Perea RS, Salas Mainegra A. La educación en el trabajo y el individuo como principal recurso para el aprendizaje. EDUMECENTRO [Internet]. 2014 [citado 10 Nov 2016];6(1):[aprox. 5 p.]. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742014000100002
8. Segredo Pérez DM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 [citado 12 Nov 2016];39(2):[aprox. 9 p.]. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
9. Fernández Sacasas JA. El principio rector de la educación médica cubana. Educ Med Super [Internet]. 2013 [citado 10 Jul 2017];27(2):[aprox. 10 p.]. Disponible en:
<http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/170>
10. Herrera Kiengelher L, Zepeda Zaragoza J, Austria Corrales F, Vázquez Zárata VM. Validez y fiabilidad del cuestionario de cultura de calidad en servicios de salud en México. Rev Calidad Asistencial [Internet]. 2013 [citado 8 Oct 2016];28(5):[aprox. 4 p.]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4402709>

Recibido: 28 de noviembre de 2017.

Aprobado: 29 de noviembre de 2017.

Benita Mavel Beltrán González. Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: benitabg@infomed.sld.cu