

## CÓMO GESTIONAR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

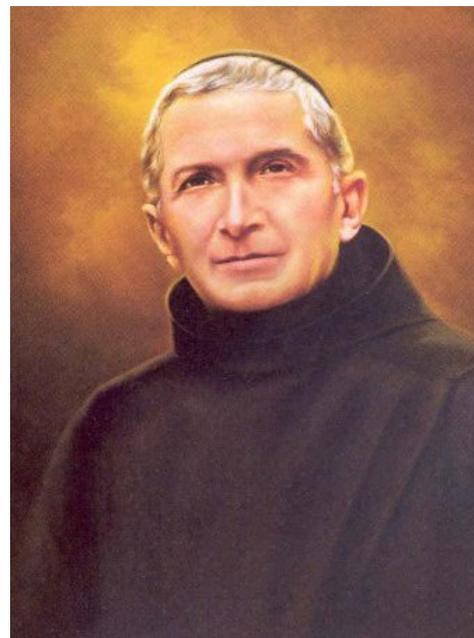
José Alonso González Vargas  
Director de Enfermería del centro Hermanas  
Hospitalarias del Sagrado Corazón de Jesús en Málaga

### San Benito Menni: Ejemplo de Gestión en tiempos de incertidumbre

San Benito Menni (1841-1914) fue el fundador de la Congregación de las Hermanas Hospitalarias del Sagrado Corazón de Jesús, una entidad sin ánimo de lucro, que cuenta con un centro en Málaga de más de trescientas camas, y que presta servicios en tres líneas de actividad: Salud Mental, Mayores y Discapacidad Intelectual.

**Misión de Hermanas Hospitalarias:** Consiste en la acogida, asistencia, cuidado especializado y preferente a los enfermos mentales, personas con discapacidad física o psíquica y otros enfermos, teniendo en cuenta las necesidades y urgencias de cada tiempo y lugar, con preferencia por los más pobres y marginados.

¿ Quiénes eran los más pobres y marginados en la segunda mitad del siglo XIX ? Sin duda, las mujeres enfermas mentales.



San Benito Menni.

En los orígenes de la Congregación, San Benito Menni recoge esta DOBLE VULNERABILIDAD, personas doblemente discriminadas. Se estaba discriminada por ser mujer y también por ser enferma mental.

### Situación de la mujer en la segunda mitad del siglo XIX

Unas décadas antes, Hegel (1770-1831) el filósofo alemán, se había manifestado explícitamente sobre este tema. Hemos de tener en cuenta que se trataba del filósofo del reino, la voz respaldada por los poderes político y religioso de la época. Toda una autoridad, el filósofo más influyente de su época que tenía la Cátedra de filosofía en la Universidad de Berlín.

Hegel, que no era un hombre especialmente misógino, sino un hijo de su tiempo, decía que : “La diferencia entre el hombre y la mujer es igual a la que existe entre el animal y la planta”. “El animal se asemeja al carácter del hombre, y la planta al de la mujer, mientras que el hombre tiene que alcanzar su posición social luchando por adquirir conocimientos a base de enormes esfuerzos técnicos, la mujer simplemente se deja llevar por un sentimiento sutil y adquiere conocimientos por simple inercia de absorción, igual que una planta absorbe su alimento. Además, afirma que si las mujeres están al frente del gobierno, el Estado está en peligro”.

Por tanto, lo que ya Sócrates y Platón habían superado en el siglo V a.C, aún no lo tienen resuelto en el Siglo XIX, casi 2.500 años después. En la Antigua Grecia, Sócrates, que hacía su filosofía dialogando por las calles de Atenas, también se paraba a dialogar con mujeres. Y esto estaba mal visto, y se lo reprochaban sus conciudadanos, sin embargo él afirmaba que “una mujer tiene la misma capacidad de razonar que un hombre”. Y su principal discípulo, Platón, que fundó la primera Academia de la historia en la que impartía filosofía, matemá-



ticas y gimnasia, afirmaba que “Un estado que no educa ni entrena a sus mujeres es como un ser humano que sólo hace ejercicio con el brazo derecho”.

Por poner otro ejemplo casi contemporáneo, la legislación internacional de los países desarrollados no reconoce el derecho al voto de la mujer hasta mitad del siglo XX. En España, las mujeres pueden acudir por primera vez a las urnas en 1933, y en Suiza, país de larga tradición democrática, no llega este derecho hasta 1971, siendo el último de los países europeos que se incorpora.

### **Situación del enfermo mental en el siglo XIX**

Ni que decir tiene que los enfermos mentales han sido un colectivo ampliamente marginado a lo largo de la Historia. Venimos de las famosas “naves de los locos” (Finales del Siglo XV) de las que habla Michael Foucault en su libro: “De las naves de los locos al gran encierro”, y llegamos al encierro en los manicomios donde están los pacientes encadenados.

Philippe Pinel (1745-1826), médico francés dedicado al estudio y tratamiento de las enfermedades mentales, protagonizó la liberación de las cadenas, un hito histórico en el tratamiento de la enfermedad mental. Pinel, considerado el padre de la Psiquiatría Moderna liberó a los pacientes de sus cadenas y puso en práctica la Terapia moral (basada en hidroterapia, masajes y dietas). Pinel consideró que las alteraciones mentales podían deberse a la herencia, a una educación inadecuada o a pasiones violentas como el miedo, la alegría o la tristeza. También separó las neurosis de las enfermedades neurológicas.

En el siglo XIX, eran tratamientos habituales las duchas frías, las sangrías y el tratamiento con sanguijuelas, concretamente éstos fueron los tratamientos que recibió Auguste Comte (1798-1857), padre de la escuela positivista y de la Sociología, mientras estuvo ingresado en el Hospital y atendido por el médico francés Esquirol, el discípulo favorito de Pinel. Y ya en el siglo XX se trataba con las curas de Sakel, malarioterapia, inyecciones de Trementina y electroshock.

Hacerse cargo en aquella época de personas afectadas por esa doble vulnerabilidad, fue un auténtico ejemplo de gestión en tiempos de crisis. Además, hay que tener en cuenta que el padre Menni, de origen italiano, llega a España muy joven, y llega a un país extranjero, donde encuentra dificultades con el idioma. El contexto social español tampoco es favorable, ya que estamos en plenas Guerras Carlistas, donde se están disputando la sucesión a la Corona. El Padre Menni, para impulsar su obra, va a pedir dinero a los políticos, a los benefactores e incluso va a pedir limosna por las casas.

El objetivo fundamental será atender a estas personas doblemente discriminadas y devolverles su dignidad para que puedan desarrollar su propia biografía. Aunque estemos en el siglo XIX, en esta frase ya podemos encontrar cierto paralelismo con el concepto de “empoderamiento” que manejamos en el siglo XXI.



**Pero....¿Y en la actualidad? ¿ Qué hacer en nuestro tiempo ? ¿ Cómo gestionamos esta crisis que nada tiene ver con la situación y la época anteriormente descrita ?**

EN TIEMPOS DE CRISIS:

Muchas empresas intentan afrontar las crisis tirando exclusivamente de recorte de gastos, cuando hay muchas más cosas que se deben hacer. No olvidemos que las empresas mejor gestionadas son las que tienen mejores perspectivas de recuperación y de salir fortalecidas de una situación de crisis.

Un tema fundamental es el de **mantener la motivación y el compromiso de las personas**.

Una crisis produce una reacción en cadena que empieza con la falta de comunicación con los empleados y los rumores ante la incertidumbre (bajada de tarifas, no reposición de plazas del Concierto, futuro incierto...etc). Dicen que: “Nada viaja más rápido que la luz, excepto las malas noticias”, y esto puede afectar negativamente a la plantilla. Por tanto, dentro de la estrategia para afrontar la crisis es básico un **plan de gestión de personas** para incrementar la motivación y el compromiso del equipo”.

Existen diferentes estudios que relacionan la caída de la rentabilidad de las compañías con la desganancia de sus equipos; y en las empresas sanitarias se corre el riesgo de que se reduzca la calidad de la asistencia prestada.

Sin un equipo implicado es imposible crear buen ambiente de trabajo y salir adelante. Pero si quieres una plantilla al cien por cien, no puedes limitarte a exigir sin dar nada a cambio.

Hay que tener en cuenta que el compromiso se basa en la confianza, y que ésta nos la tenemos que ganar a diario, estando cerca del equipo y demostrando que todos estamos implicados en el mismo Proyecto.

En estos momentos hay que potenciar la comunicación y utilizar un lenguaje responsable haciéndoles ver que están preparados para superar la crisis. Están indicadas expresiones como: “Vamos a ser capaces...”, “Nos comprometemos a...”, “Tenemos un desafío...”.

Debemos **trabajar en equipo**, ahora más que nunca, debemos ser conscientes de que las ideas de las personas que trabajan en la empresa son tan importantes y valiosas como las del Equipo Directivo. Por tanto, hay que darles voz y hacerles partícipes para buscar nuevos caminos comunes. Sin duda, ellos saben más que nadie del trabajo que cada uno realiza en su día a día. En estos equipos de trabajo creados con vistas al desarrollo deben estar representadas todas las posturas, incluyendo los sectores más críticos. De esta forma, de la contraposición o el choque de posturas contrarias es más fácil que se produzca la apertura a nuevas ideas. Como decía el historiador griego Plutarco del Siglo I : “No necesito amigos que cambian cuando yo cambio, y asientan cuando yo asiento, para eso ya tengo a mi sombra que lo hace estupendamente”. La innovación necesita creatividad y ganas de romper con la costumbre.

Es necesario **adaptarse a las necesidades emergentes**. Dice la Misión de Hermanas Hospitalarias “teniendo en cuenta las necesidades y urgencias de cada tiempo y lugar”. La Institución entiende que en todo momento hay que ser capaces de detectar las necesidades que tiene la sociedad, y prestar ese servicio, incluyendo los tiempos de crisis, y teniendo en cuenta que los tiempos de crisis son tiempo de oportunidad.



También debemos revisar el **Plan de Gestión** ya que lo elaboramos en un momento en que la coyuntura económica era distinta. Debemos ser condescendientes con las familias necesitadas, acomodándonos a sus dificultades. Otro tema interesante, es garantizar el acceso al crédito y tener fuentes de financiación aseguradas.

Y finalmente, pienso que recortar o anular la inversión en marketing o publicidad es una estrategia errónea, ya que precisamente en momentos de incertidumbre se necesita aún más ocupar espacio en la mente de los consumidores y comprender sus necesidades. Hay que hacer esfuerzos en este sentido.



Hermanas Hospitalarias en Málaga.