

## Perfil del director hospitalario (Una gran experiencia)

GABRIEL PONTON LAVERDE\*

### RESUMEN

*El hospital, sin importar su tamaño, es una empresa de servicios con una importante función social que trabaja dentro de las características administrativas y económicas generales, toda vez que actúa dentro de un SISTEMA ABIERTO con los componentes clásicos de una demanda cíclica de servicios de salud, que requiere de una organización con personas, materiales y equipos que trabajan para dar respuesta a esa carencia y que produce resultados que benefician la comunidad. Tiene un efecto de retroalimentación (Feed-back) con base en las experiencias, expectativas y nuevas demandas de servicios y que trabaja dentro de una comunidad precisa, como parte integrante de un sistema mayor, al cual beneficia y fortalece con sus resultados y del que depende para su supervivencia.*

*En Francia los FISIOCRATAS con su teoría organicista o fisiológica explicaron el funcionamiento de la economía en general. Esta similitud se puede aplicar en vía ilustrativa a la empresa de la salud (hospital), donde cada quien tiene sus funciones precisas e íntimamente relacionadas con todos los demás funcionarios; la deficiencia de uno de sus miembros alarma dicho cuerpo social y si no hay respuestas oportunas, enferma y pierde su razón de ser. En esta forma, el DIRECTOR es la gran cabeza pensante y motora del organismo hospitalario y el gestor o catalizador de la interacción de los siguientes componentes fundamentales:*

- 1. Los recursos humanos, compuestos por los diferentes grupos de profesionales, paramédicos y auxiliares que trabajan para el hospital.*
- 2. Los recursos materiales duraderos y fungibles que deben estar disponibles para ser utilizados en el momento necesario para el cumplimiento de las obligaciones con la salud.*
- 3. Los pacientes, razón de ser del hospital, personas transeúntes para la institución que llegan en solicitud de servicios y se ven curadas o aliviadas según los alcances médico-científicos y los recursos con que cuente el hospital.*

*El DIRECTOR HOSPITALARIO busca que su institución pueda atender oportunamente a todos los pacientes de su comunidad, sin restricciones, dentro de su categoría o jerarquía, y si ésta es sobrepasada, remitirlo al hospital del nivel superior. Este es su reto y para afrontarlo debe cumplir muchas funciones o actividades que por metodología dividimos en tres grandes temas dirigidos hacia el exterior del hospital, en cuanto a sus relaciones con los dueños, la Junta Directiva, altas personalidades y la comunidad; hacia el interior del hospital en relación con funcionarios, pacientes y familiares, asistencia médica, docencia e investigación, apoyo administrativo, económico y financiero y un sistema interno de información científica y administrativa y finalmente, como organizador y líder del hospital y de la comunidad.*

*Veamos en detalle algunos de los trabajos más comunes que desarrolla un buen Director, dentro del marco conceptual propuesto.*

\* Director Administración Hospitalaria EAN

## ACTIVIDADES HACIA EL EXTERIOR DEL HOSPITAL CON LA JUNTA DIRECTIVA Y ALTOS FUNCIONARIOS

### 1. Vocería

El Director es el Representante Legal y máxima autoridad dentro del Hospital y como tal es el vocero oficial y ojalá natural ante los dueños o Junta Directiva de la Institución, autoridades de salud, políticas y económicas (Ministerios, Congresos, Asambleas, Concejos, etc.), y ante personalidades con impacto en el funcionamiento del hospital, como son las entidades oficiales o particulares, contratistas, o afiliadas a los servicios de la entidad. Por lo tanto, debe buscar el respaldo, confianza y apoyo de todos ellos; ésto se obtiene con trabajos que deriven resultados ampliamente satisfactorios, combinados con una permanente comunicación de las actividades o decisiones más importantes que se lleven a efecto, con el objeto de evitar interpretaciones erróneas o aceptación de rumores indeseables.

**El hospital, sin importar su tamaño,  
es una empresa de servicios  
con una importante función social.**

### 2. Planeación y Programación

El Director debe proponer políticas y presentar propuestas completas y sustentadas, sobre innovaciones tecnológicas y administrativas, creación o ampliación de nuevos servicios, nuevas formas de atención y de desarrollos, modificaciones legales y demás avances indispensables para proyectar el hospital al futuro. Todo ello debe ser coherente y factible en el corto y mediano plazo, por tanto debe formar parte de los planes de desarrollo, proyectos de presupuesto y finanzas, programas integrales, etc. que conviene presentar periódicamente a la Junta Directiva (como mínimo una vez al año), en perfecta coordinación con los proyectos anuales o estacionales de compras y obras a realizar.

Los planes, programas y proyectos que presente,

deben contener los estudios técnicos y elementos de juicio administrativos y políticos que permitan al Director defenderlos con éxito de las objeciones y argumentos de la Junta Directiva o de Asesores externos. Si el Director no tiene el convencimiento cabal de su bondad, así como el respaldo técnico y, en algunos casos, político o social, no debe presentar iniciativas porque corre el riesgo que sean rechazadas y desprestigie su labor.

### 3. Evaluaciones

Se considera prudente presentar a la Junta Directiva y a sus asesores, en oportunidad y con frecuencia, todos los informes necesarios a fin de permitir una clara y precisa evaluación del funcionamiento del hospital y de su gestión como Director. Sin ser los únicos informes que se presenten, consideramos los siguientes como los más importantes:

- Informe periódico de actividades en las áreas asistencial, docente, investigativa y administrativa.
- Informe presupuestal donde se compare en detalle lo proyectado con lo ejecutado.
- Balance General consolidado, con los comentarios del auditor, acompañado del estudio financiero actual y prospectivo y sustentado con las explicaciones del Director.
- Estudio de ingresos y costos comparado con los servicios prestados, discriminados por departamentos o servicios, como base para una política de precios o de subsidios por parte del gobierno.
- Estadísticas y bioestadísticas que demuestren en forma sencilla y técnica los servicios prestados y los progresos obtenidos.
- Detalle de proyectos o actividades especiales, desarrollados durante el último período.

Aunque los informes deben ser completos y acompañados de todos los documentos que sustenten las cifras establecidas, conviene hacer un resumen de los aspectos más importantes toda vez que en nuestro medio la mayoría de los miembros de las Juntas Directivas no tienen el tiempo necesario para analizar en detalle los informes o no están interesados en aspectos técnico-administrativos, sino en resultados.

#### 4. Convicción

Un buen Director sabe aplicar la autoridad con que ha sido investido, con sabiduría, humanidad y sutileza, pero con el rigor necesario, aún ante los miembros de la Junta Directiva, con el fin de obtener el respeto de los parámetros mínimos que permitan cumplir cabalmente con la función que le ha sido encomendada y de la cual es responsable. Debe tener la personalidad de revisar las propias funciones frente al desarrollo de sus actividades normales y proponer o efectuar los cambios que sean convenientes. Igualmente importante es la habilidad de escoger y remover oportunamente sus asesores principales en las diferentes especialidades médicas y administrativas, con el objeto de conformar y mantener un equipo directivo coherente, capaz, con mística de servicio y leal, tanto al Director como a la Institución; para ello es definitivo que sepa presentar a sus candidatos ante la Junta Directiva, si ello es requerido.

Un buen Director obtiene y mantiene la confianza plena de la Junta Directiva, si ésta se deteriora, debe plantearlo y presentar sus argumentos, corregir las deficiencias y suprimir los funcionarios causantes de los problemas o rumores. Si no logra recuperar autonomía o prestigio, debe renunciar lo más pronto posible, para no causar traumatismos al hospital y deficiencias en los servicios a los pacientes. Un retiro oportuno, siempre incrementa el prestigio de un buen Director.

##### — Con la Comunidad que debe Servir

Corresponde al Director coordinar las políticas de salud del gobierno nacional, regional y local con las políticas y estrategias que ha de seguir su hospital, de tal forma que responda a los objetivos por la Junta Directiva y al cubrimiento de la demanda de servicios con el propósito de que se convierta, en base a hechos concretos, en un verdadero líder de cambio en la región o sector y se gane la confianza como consejero de la comunidad; no para obtener prebendas sino para cumplir con el objetivo social que le corresponda.

Como enlace oficial entre el hospital y su área social de influencia, le corresponde en nombre de su entidad estrechar los vínculos de mutua ayuda y lograr que el hospital se mire como una organización viva, propia, que forma parte importante de la comunidad y en la cual el Director es un gran coordinador que habla, no en la jerga médico-científica difícil para los legos en medicina,

**El Director Hospitalario busca que su institución pueda atender oportunamente a todos los pacientes de su comunidad, sin restricciones dentro de su categoría o jerarquía.**

sino en términos claros, sencillos y lógicos, cuyas ideas se plasman en hechos que benefician realmente a la población.

Los límites de la acción del Director no son los del edificio del hospital, son los de la comunidad de su área de influencia, como mínimo.

#### ACTIVIDADES DENTRO DEL HOSPITAL

##### ADMINISTRACION DEL PERSONAL HOSPITALARIO

Pocas entidades o empresas tienen tal variedad de profesiones, trabajos, presiones y riesgos personales como un hospital. Así mismo, son escasas las instituciones que se le asemejan por tener la obligación de trabajar permanentemente, con gran esfuerzo humano, durante las 24 horas del día, todos los 365 días del año. Estas características hacen del hospital una organización compleja desde el punto de vista de las relaciones industriales y por ende de la administración de personal.

La generalidad de los hospitales posee desde importantes profesionales investigadores, hasta personal no calificado que desempeña numerosas ocupaciones, no solamente trabajos médicos, quirúrgicos de diagnóstico, enfermería, laboratorios, etc., sino que requiere especialistas en educación, economistas, estadísticos, ingenieros, administradores, financistas, técnicos en mantenimiento, lavandería, almacenes, rayos X, computadoras, dietistas, etc., que conforman un número significativo de grupos formales e informales de trabajo, con expectativas diferentes, a quienes se debe incentivar con estímulos distintos para los que se realicen como personas y como funcionarios convencidos de la importancia de su trabajo en beneficio de los pacientes.

Dada la gran complejidad de la administración del personal, es importante hacer énfasis en algunas de las obligaciones del Director hospitalario, así:

## 1. Coordinación

El Director debe formarse como un hábil coordinador de personas, grupos, esfuerzos o actividades, mediante un manejo moral y profesional de las relaciones humanas, que induzca a la actividad y despierte una permanente solidaridad que comprometa a todo el personal del hospital con la filosofía, las estrategias, las metas y objetivos por alcanzar. La evaluación constante de los distintos trabajos a que se comprometen las personas o grupos, dará la medida del compromiso adquirido, el entusiasmo despertado, el clima de trabajo y las relaciones interpersonales que se viven, de tal suerte que le permita orientar y dirigir los esfuerzos de las personas, a la vez que pueda aumentar el espíritu de identificación de los funcionarios con la institución. Esto es lo que se llama en el argot empresarial "acrecentar el espíritu de cuerpo" o "ponerse la camiseta de la entidad", para obtener los objetivos.

**El Director es el vocero oficial  
y ojalá natural ante el gobierno,  
la junta directiva, personalidades,  
funcionarios del hospital y  
comunidad de su área de influencia.**

## 2. Mejorar la Calidad del Funcionario

El Director debe ser un instructor nato, que promueva e innove constantemente los programas de capacitación en las áreas médicas, paramédicas y administrativas, para desarrollar grupos de trabajo más eficientes y responsables, donde exista un sentido claro de la delegación de funciones, que permita al personal joven surgir sin avasallarse a profesores y funcionarios antiguos y donde el reconocimiento de las calidades y méritos de las personas sea la regla de oro.

Sólo se debe estimular y permitir la crítica realmente constructiva, es decir, el cuestionamiento del "status quo" con soluciones eficientes, reales y fáciles de implantar. Debe tenerse en cuenta que una mayor delegación o descentralización permite con mayor facilidad el desarrollo de los subalternos como personas y como funcionarios, pero para que ésta sea una realidad, exige de los directivos

una mejor planeación, programación y evaluación y un mayor control en la calidad de los resultados.

Si no existe innovación y capacitación permanente, se minimizarán los trabajadores como personas y el hospital se estancará o declinará. Por ello no debe excluirse a ningún funcionario de los planes de actualización en las técnicas de su trabajo y en la vivencia de los problemas y de los triunfos de su hospital.

## 3. Mantener Incentivado al Personal

No hay mejor incentivo que reconocer las cualidades reales de las personas, la calidad de su trabajo, la ayuda sincera para mejorarlo, el esfuerzo y el entusiasmo con que desarrolla las tareas que le son propias, todo ello sin perder de vista que la mayoría de los trabajos imprimen carácter que se manifiesta en el comportamiento habitual de los grupos. Valga como ejemplo el que la mayoría de los cirujanos desarrollan su trabajo con más estrés que los médicos de algunas otras especialidades, por ello, son impulsivos y un buen Director no debe intentar cambiar esos patrones de comportamiento, buscando una estandarización, so pena de fracasar; tampoco conviene crearse falsos conceptos respecto a la idiosincracia de cada especialidad, pues sólo existen tendencias temperamentales que los alumnos copian de sus jefes.

Para motivar a los funcionarios del hospital, el Director puede utilizar tres tipos de incentivos:

- Extrínsecos, basados en recompensas positivas o negativas.
- Intrínsecos que causen satisfacciones personales, muy propias de cada individuo.
- Trascendentales o que realiza la persona a través de proyección como ser social y espiritual, con una misión por cumplir en esta vida, dentro del más estricto concepto ético.

Un Director no puede influir en las motivaciones intrínsecas o en las trascendentales, si no dá ejemplo cabal, con acciones íntegras, verticales, honradas, con dedicación total al servicio del hospital y con resultados que beneficien a sus subalternos y a los pacientes de la comunidad que utiliza sus servicios. De otra parte, con personal desmotivado en su trabajo, será prácticamente imposible cumplir sus funciones con eficiencia.

En todo hospital, paralela a la organización formal existente, hay otra informal que se aglutina de diversas formas alrededor de los distintos jefes naturales. El Director debe descubrir esos funcionarios, exaltarlos, guiarlos y apoyarlos si con ello facilita el manejo y los objetivos de la institución, o direccionarlos para que su influencia se convierta en pivote de motivación trascendente que beneficie a trabajadores y pacientes.

Si los funcionarios del hospital están motivados con su misión dentro de la organización, las relaciones con el sindicato y demás grupos de poder, serán mucho más fáciles. Ello no significa que no deba ser el Director un hábil negociador, especialmente para no afectar el sentido social que debe tener el hospital, desterrar las mezquindades personales y pensar en una institución estable que dure muchas generaciones y que sea un multiplicador y un acelerador de beneficios sociales y económicos.

Para el Director la motivación no puede ser genérica a un hospital, pues cada profesión, especialidad, servicio, dependencia o grupo de trabajadores tiene motivaciones, aspiraciones personales y ópticas diferentes. El director debe encontrar, profundizar y encauzar esas sutilezas.

#### 4. Manejo de Personal:

##### Mando Disciplina, Problemas

Reconocer la dignidad humana y la importancia del trabajo de cada funcionario es la base de las buenas relaciones en toda organización. Sin embargo, se debe tener conciencia que el centro decisorio de un hospital desde los puntos de vista legal, formal, informal y de liderazgo, está en su Director. Si no hay unidad de mando, no existe una buena administración y cada día habrá una mayor anarquía. Sin unidad de mando o con un mando débil, indeciso o pusilánime, la capacidad decisoria se trasladará a los jefes intermedios ávidos de poder, quienes propiciarán dividirse en feudos según los diferentes departamentos o servicios hospitalarios, con todas las envidias e ineficiencias que ello supone y aún, con la ingerencia de personas ajenas a la institución. El deseo de poder de las personas no íntegras con el Director se detecta con la aparición de rumores, consejas, anónimos y confabulaciones que buscan intimidar y manejar a su acomodo las decisiones más importantes, para beneficios individuales. Por ello, la unidad de mando en la persona del Director es indispensable, para que sea él quien tome las decisiones, con cautela si se quiere, pero con personalidad y oportunidad. Mien-

tras las órdenes no se aprecien erradas o produzcan efectos negativos no calculados, debe mantenerlas y defenderlas, ya que él es el gran responsable del hospital. De otra parte, las órdenes y contraórdenes permanentes producen desconcierto, descontento, desmotivación y desprestigio del Director.

El cumplimiento de las normas establecidas es otra de las tareas indelegables del Director y es la base de la disciplina. En el ejemplo de una cirugía retardada por negligencia en el envío de los elementos a utilizar o por el incumplimiento de uno de los miembros del campo de cirugía, el daño que se produce es grande desde los puntos de vista de la ética, de la organización, de la consideración con los pacientes y de los compañeros de trabajo. El Director debe estar atento al control y solución de este tipo de problemas y en especial debe exigir disciplina por convicción, que es más fuerte que el temor.

Las faltas, incluyendo el incumplimiento, no se pueden ignorar o catalogar como cosas sin importancia, deben controlarse con correcciones o sanciones graduales, según sea el caso, de la manera más rápida posible, teniendo el cuidado de no avergonzar al funcionario en forma más que proporcional y nunca en presencia de otras personas, especialmente subalternas.

Anticiparse a los problemas del personal y buscar resolverlos sin perder de vista el beneficio común, tiene infinidad de ventajas al incentivar, no solo al funcionario en cuestión, sino a todo el grupo informal que lo rodea; esta actitud anticipada fortalece al Director como un gran Jefe y un líder: Es por todo lo expuesto que los asuntos de personal no pueden ni deben delegarse en forma total al Jefe de dicha oficina, o al Subdirector de relaciones industriales, ellos solo deben ser asesores con quienes el Director de reúne y trabaja diariamente en los aspectos rutinarios de personal, pero es éste y no aquellos quien decide sobre promociones, problemas especiales, conflictos, traslados,

**Un buen Director sabra aplicar la autoridad con que ha sido investido, con sabiduría, humanidad y sutileza, pero con el rigor necesario.**

nombramientos, retiros, reajustes, controles e informes periódicos, así como quien ordena y falla las auditorías administrativas por problemas en trabajos específicos.

Los índices de estabilidad, producción y productividad en los diferentes desempeños, en los departamentos o servicios del hospital dan la medida de la calidad, motivación y dirección de la Institución. Toda vez que los recursos humanos son los más importantes, su desarrollo individual y profesional son la base del prestigio, imagen y futuro de esta organización.

## ADMINISTRACION DE LA ASISTENCIA MEDICA

Todo hospital, dentro de su filosofía de servicio debe tener unas políticas asistenciales perfectamente claras, normatizadas y actualizadas para que sean el norte o la razón de ser de la entidad. Como estas políticas se convierten en hechos actuantes a través de la ejecución de planes y presupuestos económico-financieros, es indispensable mantener un balance entre los costos y los beneficios (o daños si se quiere) de llevar o no a efecto determinadas actividades o programas. Esta claridad en las políticas a seguir facilita el trabajo y las relaciones de las diferentes dependencias médico-asistenciales del hospital.

Es labor del Director proponer la modificación de políticas específicas, en concordancia con los cambios operados, tanto en la tecnología médico-científica, como en la morbilidad propia de la comunidad a la que atiende y el progreso del mismo hospital. Más aún, debe estar atento al estudio de estos fenómenos para anticiparse a los cambios que se impondrán. Ejemplos de modificaciones necesarias en el ambiente hospitalario son, el cambio de las tasas de natalidad y trauma como fenómenos sociales y los cambios en los diagnósticos y en enfermedades como el cáncer. Para manejar esta situación de continuos cambios, el Director, a más de permanecer perfectamente actualizado mediante la literatura que en estos aspectos abunda, debe efectuar reuniones periódicas con los jefes de departamento, división y servicio para analizar la forma de cumplir, cada vez mejor, con las funciones asistenciales, tanto de consulta externa como de diagnóstico, urgencias, hospitalización, cirugía y medicina preventiva; analizar los volúmenes de atención y su proyección en los requerimientos futuros, controlar el crecimiento de los diferentes servicios y en fin, tener respuestas efec-

tivas a las demandas esperadas y coordinar las estrategias a seguir.

También le corresponde al Director mantener una supervisión permanente y efectiva sobre la actualidad y seguridad de los servicios que se prestan, así como mantener activo el comité de auditoría y ética médica para asegurar la calidad de los servicios prestados. El control y la supervisión de la organización establecida y cumplimiento de los diferentes trabajos, se inician con las citas de consulta externa o la atención oportuna en urgencias y van a través de las diferentes especialidades, hasta el término del tratamiento respectivo.

La historia clínica es la base del registro de la atención que se presta, con efectos no sólo sobre la atención del paciente, sino que se irradia en múltiples direcciones, hacia la parte administrativa, estadística y aún jurídica, por ello es pieza fundamental del control de calidad que debe perfeccionarse constantemente y ser tema de análisis periódico en las reuniones médicas y en el comité establecido para tal efecto.

**Corresponde al Director coordinar las políticas de salud del gobierno con las políticas y estrategias que ha de seguir su hospital.**

La evaluación de los servicios de diagnóstico y la importancia que se le dé al servicio de patología, con el fin de analizar la importancia y el efecto de los exámenes previos, biopsias, etc. producen efectos concretos en calidad, eficacia y eficiencia de los distintos servicios y de los médicos en particular. Con ello se busca racionalizar el empleo de los medios auxiliares de diagnóstico y establecer protocolos más ajustados a las conveniencias locales. Es interesante confrontar, por ejemplo, el número de exámenes clínicos, transfusiones, T.A.C., etc. frente a las diversas sintomatologías y tratamientos, según el trabajo de cada médico.

La auditoría de enfermería es otra actividad de gran importancia en el hospital. Muchas veces relegada a segundo plano o ignorada, la enfermería es fundamental en la calidad de la atención al paciente, no solamente desde el punto de vista

científico sino humano. Los informes periódicos sobre bio—estadística son de gran ayuda en el control de los servicios prestados pues dan luces sobre numerosos aspectos críticos, como son entre otros, permanencia o números de estancias hospitalarias, colas de espera para consulta externa o cirugía, número y calidad de atención a pacientes por día o semana, por médico y servicio, elementos usados en cada tipo de cirugía común, comparación del número y duración de las intervenciones quirúrgicas frente a su programación, morbilidad característica en el hospital y comparada con estadísticas nacionales, etc.

Todo buen Director debe cerciorarse diaria y personalmente de la marcha de la atención hospitalaria; para ello es indispensable pasar revista o visitar a los médicos en sus consultorios o servicios, a los pacientes en las salas de espera para consulta o exámenes de diagnóstico o en sus habitaciones hospitalarias y a los familiares, no sólo con el fin de controlar las actividades, sino de incrementar la relación médico—paciente y dar ejemplo sobre el cumplimiento de las normas establecidas y liderar las relaciones de servicio que deben estar presentes en todas las actividades. Así humanizará al máximo los servicios asistenciales que se presten, al mismo tiempo que incrementará el cumplimiento del trabajo y por ende la eficiencia de la institución.

Uno de los problemas delicados que afronta el Director con estrategias a corto y mediano plazo, es el de mantener un nivel adecuado de utilización de los diferentes servicios, modelando su crecimiento o reducción en el tiempo, mediante un amplio conocimiento no sólo de sus capacidades médicas, sino de las características propias del servicio o de su entorno de demanda. Este es un trabajo complejo si se tiene en cuenta que son cinco las especialidades mayores (medicina interna, cirugía general, pediatría, gineco—obstetricia y psiquiatría), más las especialidades o subespecialidades médicas, sin contar aspectos importantes como son la medicina preventiva y la medicina familiar, el manejo hospitalario de emergencias o catástrofes y la asistencia cada vez mayor a las personas de la tercera edad. La Medicina Preventiva tiene cada vez mayor importancia y campos de acción pues no se reduce a inmunizaciones a través de vacunas sino al análisis de la familia, la ingeniería sanitaria y la salubridad de alimentos y bebidas, yendo más allá, a exámenes médicos preventivos (chequeos periódicos), para buscar enfermedades que detectadas a tiempo son curables o que mediante cui-

**El director debe ser consciente  
que es la máxima autoridad  
y ello en forma permanente, constante,  
porque es la persona que cataliza  
la unidad de mando**

dados sencillos pueden prolongar y aumentar la calidad de vida de los pacientes, a través de clínicas como la de hipertensos.

Tal como se dijo anteriormente, el Director se mantendrá actualizado sobre los avances en diagnóstico y tratamiento, la importancia de utilizar determinados equipos, elementos, medios, medicamentos, etc., pero sopesará con cuidado extremo las ventajas y desventajas de los nuevos productos en el mercado y sus costos, valga el ejemplo: Estudios hechos en Bogotá demostraron cómo muchas infecciones tratadas con penicilina en vez de utilizar antibióticos de la última generación, dieron ventajas significativas para los pacientes y para el hospital pues los costos fueron hasta diez veces menores. Se debe tener conciencia que algunas modificaciones a equipos, elementos o medicamentos, favorecen más a las industrias que los producen o comercian que a los pacientes, de ahí la importancia de exigir que se cumplan los protocolos dados para el tratamiento de las enfermedades más comunes.

En todo hospital es deseable un control estricto sobre los aspectos críticos de la asistencia hospitalaria, como son la administración de las salas y elementos de cirugía, urgencias, radiología, cuidados intensivos, consumo de medicamentos, alimentación y atención hospitalaria nocturna, entre otros. Los jefes de esas dependencias o actividades deben ser personas altamente calificadas y de entera confianza del Director, pues si funcionan correctamente, el hospital minimizará sus problemas.

El control permanente y exigente de las medidas de seguridad evitará accidentes, pérdidas de vidas y situaciones de desprestigio para el hospital. Ejemplos de fallas de seguridad que se pueden evitar son la sobredosis de radiación, mal manejo de desechos sólidos o líquidos, infecciones intrahospitalarias, etc.

La seguridad debe extremarse en épocas de emergencia, donde la velocidad de los manejos y procedimientos tienden, en nuestro medio, a disminuir las precauciones y a ser permisivos.

**Con relación al sistema formal de comunicaciones y controles, es importante que el director tenga sólidos conocimientos sobre análisis de sistemas y programación**

## ADMINISTRACION DE LA DOCENCIA E INVESTIGACION

No solamente los hospitales universitarios hacen docencia. Todo hospital que reciba estudiantes para desarrollar prácticas y habilidades o que busque mantener a su cuerpo médico actualizado, desarrolla de hecho programas docentes. Aunque normalmente existe una División de Educación, al Director le corresponde evaluar los programas en sus diferentes niveles, tanto desde el punto de vista programático como ético y humanitario. Se debe exigir un gran respeto por el paciente y tener presente que el caso interesante para la docencia e investigación médica, normalmente es una calamidad para el paciente y su familia.

Debe ser norma taxativa no analizar el caso clínico en presencia del paciente quien, muchas veces, aparenta ignorar las discusiones, comentarios o lecciones de profesores o estudiantes, pero como está atento a su problema, puede ser herido profundamente y reaccionar en forma adversa o perder la confianza en los médicos.

La investigación debe cumplir las exigencias de las autoridades de salud del país y las directrices de la Organización Mundial de la Salud (OMS/OPS). Corresponde al director incentivar las innovaciones y la investigación que beneficien a sus pacientes y que se divulguen a otros centros asistenciales. Los Congresos, Simposios y demás actividades científicas son importantes porque actualizan, enseñan e innovan las técnicas o procedimientos médico-quirúrgicos y difunden las políticas o situaciones de salud que afectan la comunidad; por ello deben propiciarse, desde luego, sin perjudicar los servicios asistenciales del hospital.

## ATENCION A LOS PACIENTES Y FAMILIARES

Uno de los objetivos de un hospital es elevar en forma permanente la calidad de atención de los pacientes, desde los puntos de vista de cuidado médico y de enfermería, como de atención administrativa. Por ello debe ser primordial para el director dar la máxima atención al paciente dentro de parámetros muy precisos de seguridad y comodidad, toda vez que los demandantes de servicios son la razón de ser de la entidad. Para ello, deben existir reglamentos que indiquen en detalle quiénes son los funcionarios responsables de las diferentes actividades asistenciales, quiénes deben dar las informaciones sobre la salud del paciente, de examinarlo, de tomar determinadas decisiones, de consultar con los familiares, etc.

El tratamiento al paciente y a su familia deben mostrar un gran calor humano y una especial comprensión; siempre se les debe hablar en términos claros y comprensibles. En caso de reclamos, los argumentos y la verdad deben ser la base de las explicaciones, pero si la emotividad priva sobre la razón, debe apelarse a las relaciones públicas antes que a las explicaciones altamente científicas. A veces se demanda judicialmente al hospital o a un médico en particular, ello no es excusa para disminuir la atención al paciente o a sus familiares. Sin embargo, la Institución debe defenderse y si es el caso, debe contrademandar si las acusaciones son injustas y lesivas. En estos casos el director debe estar bien asesorado tanto desde el punto de vista médico como jurídico. Como todo pleito desprestigia al hospital, una alternativa posible sería acudir a las relaciones públicas y recordar que un mal arreglo puede ser mejor que un buen pleito.

## ADMINISTRACION Y FINANZAS

El área administrativa y financiera del hospital tiene por función específica apoyar el desempeño del cuerpo médico y paramédico en la atención de pacientes. Los hospitales que invierten esta relación se tornan ineficientes y pierden su objetivo social.

Un buen desempeño administrativo parte de establecer directrices para programar, presupuestar, adquirir, almacenar, suministrar y cancelar los bienes y servicios que consume, todo ello dentro de un tiempo oportuno, de manera eficiente, a costos razonables y dentro de las nor



mas legales o estatutarias establecidas. Igualmente, comprende todo lo relacionado con ingresos o recaudos, contabilidad, estadísticas, información y control.

Para la administración es importante establecer normas, prioridades y procedimientos en cada una de las actividades, en especial para las compras de medicamentos, elementos fungibles, diagnóstico y tratamiento y también para alimentos. Normalmente las filtraciones de fondos (robos), se facilitan en los anteriores conceptos y más en economías inflacionarias (como la colombiana), que en las economías fuertes. Igualmente, en forma paralela es indispensable una estricta supervisión y un permanente control efectuado por el director, los organismos destinados para el efecto (auditoría interna), y los directivos de departamentos, utilizando técnicas modernas como el análisis estadístico, la auditoría por excepción, etc., el director y altos funcionarios de su confianza, deben ser hábiles conocedores del mercado (fábricas, marcas, etc.), a fin de evitar adquisiciones inútiles, costosas o fraudulentas.

Con relación a la adquisición y mantenimiento de equipos, se recomienda su máxima standarización, con compras que garanticen servicio de mantenimiento por muchos años, a precios razonables y permitan preparar técnicos propios en su mantenimiento. De otra parte conviene evitar adquisiciones de equipos que no vayan a satisfacer necesidades reales que tecnológicamente no se esté en capacidad de utilizar al máximo durante su vida útil.

Con relación al sistema formal de comunicaciones y controles es importante que el director tenga sólidos conocimientos sobre análisis de sistemas y programación a través del computador que hoy es una herramienta tan importante como lo fue la máquina de escribir o la imprenta para que sea su promotor y la emplee en estadística, contabilidad finanzas, administración, asistencia médica y hospitalaria, docencia e investigación, en forma entrelazada e integrada, es decir, en un sistema de información total que produzca la información necesaria, oportuna, confiable e interrelacionada que hoy en día se requiere.

Con el transcurso del tiempo los hospitales requieren cambios, sin embargo, se recomienda hacer todos los estudios pertinentes antes de efectuar las modificaciones a la planta física del hospital. El cambio de tecnología ha obligado a modificaciones arquitectónicas en los últimos lustros

pero se prevén cambios futuros cada vez más acelerados, con impacto en la organización y distribución de los edificios hospitalarios. Por ello, las ampliaciones o modificaciones deben hacerse con una visión a mediano y largo plazo.

El director siempre hábil está bien asesorado en el área contable, económica y financiera, con el objeto de manejar con eficiencia los presupuestos, costos, gastos, ingresos y rendimientos. Se deben analizar los costos y demás cifras dentro de un contexto de inflación interna, muchas veces predecible y de una devaluación de la moneda nacional respecto a una divisa (vgr. dólar), impredecible en el mediano plazo y a veces en el corto plazo. Igualmente, los costos deben manejarse a la luz de las tecnologías empresariales. El éxito de la gestión en los ingresos, gastos, calidad y precios de los equipos, medicamentos, elementos de consumo, servicios públicos y mantenimiento, se verá reflejado en la situación financiera que viva mes a mes el hospital. Si el director es un buen conocedor de los índices más significativos, evitará sorpresas desagradables en su administración.

Un buen sistema de controles evitará fugas y robos en los almacenes, farmacia, tesorería y contabilidad y con ello ayudará al desempeño de los funcionarios honrados, que son la inmensa mayoría. Igualmente con un sistema programado de rotaciones en los cargos, evitará que existan personas "dueñas de la administración".

En el campo netamente financiero, un buen administrador debe conocer tanto los compromisos que adquiere como las obligaciones de los contratistas externos y de los funcionarios del hospital. La ley define claramente estos compromisos y obligaciones pero un conocimiento profundo de las normas de contratación y de la idiosincracia de los comerciantes y funcionarios puede ayudar enormemente antes de una contratación, donde la asesoría de expertos no está de más.

## **ACTIVIDADES PERMANENTES COMO JEFE HOSPITALARIO**

### **COMO ORGANIZADOR MAXIMO DEL HOSPITAL**

La finalidad del trabajo del Director Hospitalario, como cabeza de una organización de características empresariales, consiste en lograr resultados positivos, cuantificables desde los puntos de vista médico-asistencial y económico, con el objeto de

asegurar el funcionamiento adecuado de la institución y su desarrollo en el futuro, para bien de los pacientes y satisfacción de sus gestores. Por sus grandes y complejas responsabilidades sobresale como el trabajo más importante el de tomar decisiones que luego deben ser controladas en su cumplimiento analizadas en sus resultados, para así dedicar especial empeño a aquellas áreas o trabajos que presenten problemas actuales o previsibles en el futuro, es decir, trabajar con las excepciones utilizando permanentemente su condición de máximo coordinador de la Institución.

El director debe ser consciente que es la máxima autoridad y ello en forma permanente, constante, porque es la persona que cataliza la unidad de mando y la autoridad que da estabilidad a la organización y es ejemplo de disciplina y trabajo, de ética y liderazgo; que utiliza permanentemente las herramientas de la administración moderna para evaluar y juzgar las actividades del hospital, revisar sus resultados, identificar las verdaderas necesidades, corregir los errores, reprogramar las actividades y, si es el caso, efectuar las reorganizaciones formales e informales que se requieran.

Para mejorar la calidad de la atención médica, debe propiciar el incremento de la eficiencia de los diferentes jefes, con entrenamiento o con cambios, buscando se conviertan en sobresalientes especialistas y gerentes en sus áreas, así como en verdaderos asesores del director, poseedores de gran capacidad, autoridad y responsabilidad, dentro de los cuales se pueda escoger con facilidad, futuros directores. En esta forma, el director es la persona que integra los esfuerzos, respetando eso sí, los conocimientos, calidades y diferencias de cada jefe, y de cada especialidad.

Otro principio muy importante en la organización, es el de no permitir desmanes de ninguna naturaleza, ni estar en situaciones en el límite de lo permitido por la ley; es preferible estar dentro de las normas con seguridad y con suficiente holgura.

Un buen director es aquel que analiza las situaciones, toma sus decisiones, da las órdenes respectivas y dedica la mayoría del tiempo a inspeccionar, controlar y supervisar el cumplimiento de sus disposiciones y de la misión del hospital.

## COMO LIDER

El liderazgo es una de las cualidades indispensables de un buen director hospitalario. Un líder,

representa con éxito la autoridad natural en la Institución, de la cual debe ser su vocero, con un hábil manejo de las relaciones públicas para resolver positivamente los problemas que enfrenta, trata personalmente las coordinaciones intra y extra-hospitalarias y sabe explicar las normas para que el hospital cumpla mejor su misión, tenga toda la ayuda necesaria y sea parte importante de su comunidad. Asiste a todas las actividades donde su presencia puede ser importante o donde sea necesario encender el entusiasmo y las actitudes positivas.

El líder es un permanente innovador que desarrolla o contribuye con nuevas ideas, coopera y propicia los cambios positivos que le sean presentados. Así mismo, debe ser el amigo cauto de las nuevas tecnologías, que convence con sus argumentos de las ventajas en sus planteamientos, que se enfrenta con devoción a la solución de las situaciones más difíciles. Es pues, la persona que entusiasma y que mueve al trabajo a personas y grupos de todas las categorías para obtener el bien común.

Con el análisis efectuado de las responsabilidades del director hospitalario, no se ha pretendido abarcar todas sus actividades, pero sí presentar un esquema que permita observar en conjunto sus obligaciones y sirva de referencia para organizar sus funciones o desarrollar programas sistémicos dentro de las nuevas técnicas de la administración moderna.

En resumen, un director de un hospital debe ser capaz de:

- Prever, planear, programar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades que se desarrollan en su centro asistencial en las diferentes áreas de:
  - \* Recursos Humanos;
  - \* Recursos Económicos y Financieros;
  - \* Instalaciones, equipos y elementos;
  - \* Servicios asistenciales;
  - \* Servicios auxiliares y de apoyo;
  - \* Servicios académicos y de investigación;
  - \* Sistemas de Información.
- Medir las responsabilidades éticas y legales inherentes a la actividad y sortear las diferentes contingencias que se presenten.
- Ser un permanente organizador y líder, tanto dentro de su Institución como en el área de influencia de la comunidad.



*"Retrato de María Mancini a caballo" 1907, ANDRES DE SANTA MARIA, óleo sobre lienzo.*