

La administración

del hospital

Plinio Borda Rodríguez
Docente Facultad Ciencias Económicas

El manejo del hospital se caracteriza por ser una de las actividades más complicadas y complejas que debe afrontar la Administración, si se tienen en cuenta las variables de comportamiento de la gama heterogénea de profesionales y técnicos que lo conforman.

La gestión del director del hospital se orienta al encaminamiento de técnicos suficientes para buscar un adecuado ajuste entre los problemas de acomodamiento de las personas entre si, y las características de los pacientes y usuarios de los servicios.

Considero útil la formulación de algunas reflexiones que permitan ubicar la Administración frente al manejo del hospital moderno, con características de Empresa prestadora de servicios de salud a una determinada comunidad.

1. Las funciones

Función de atención médica con alcance integral. Siguiendo el concepto actual, el hospital

debe participar en el desarrollo de cada una de las grandes actividades que abarca la atención médica: promoción, protección, recuperación y rehabilitación.

Para que ello se cumpla en realidad, el hospital debe asumir progresivamente la responsabilidad de cuidar integralmente el nivel de salud de una comunidad definida. Ya no basta, entonces, con el criterio tradicional de actuar únicamente en respuesta a las demandas generadas por la enfermedad, sino que aparece la necesidad de tomar iniciativa, de comprometerse en actividades dirigidas a los usuarios, de operar sobre la colectividad procurando la detección precoz de las enfermedades, y de participar activamente en los procesos de recuperación y rehabilitación.

Función de Educación. Se considera que todos los hospitales, cualquiera que sea su tipo, deben desarrollar tareas de educación en su expresión más limitada, dirigidas al mejoramiento de su propio personal y a la educación sanitaria de la comunidad correspondiente, y en grado máximo,

promoviendo además una educación de nivel universitario para estudiantes y graduados de todas las profesiones y actividades tecnológicas con el sector salud. En el terreno específico de la prevención médica, la tendencia es la de ampliar los campos de práctica usando todos los recursos disponibles, y para ello, naturalmente, los servicios están obligados a satisfacer determinados requisitos básicos.

Muchos prejuicios quedan por superar y muchos falsos conceptos por corregir. Seguramente podrá contribuir a ese propósito el hecho conocido y demostrable objetivamente, de que la calidad de la atención médica se eleva cuando simultáneamente se desarrollan funciones docentes.

Función de Investigación. Todo hospital puede y debe desarrollar esta función, depende no tanto de sus recursos, como de la actitud de su personal, de su espíritu crítico, de su afán de progreso, de su capacidad de iniciativa, de su poder de imaginación y de la metodología científica que sea capaz de aplicar.

Me refiero a la investigación médica, relacionada con los aspectos biológicos, psicológicos y sociales del proceso de salud-enfermedad y a la investigación administrativa orientada a aspectos de planeamiento, a las estructuras de organización, a los sistemas de administración de los recursos humanos, materiales y financieros, a los procedimientos de toma de decisión, a los tipos de supervisión, a las modalidades de coordinación y a las diferentes formas de evaluación de servicios.

Función de Integración. Como consecuencia de la ejecución de las operaciones hospitalarias, se debe buscar la integración de sus actividades al sistema nacional de salud, dentro de la acción básica de prevención y educación de la comunidad de áreas de influencia.

2. El talento humano

Los cambios experimentados por los hospitales en cuanto a sus recursos materiales resultan espectaculares, y asombrosos los progresos alcanzados en lo que hace a edificios y equipos. Sin embargo, para que estos rindan de acuerdo con sus reales posibilidades y se logre la necesaria eficacia y eficiencia en la atención médica y demás funciones que cumple el hospital, es absolutamente imprescindible contar con personal adecuado tanto en cantidad como en calidad necesaria para las tareas a desarrollar. En este sentido podemos decir que los avances ya alcanzados en muchos hospitales en lo que respecta al personal, son aún más espectaculares que los registrados en los recursos materiales.

Naturalmente que resulta mucho más fácil percibir lo material, por ejemplo, apreciar las cualidades de un edificio bien planeado y bien construido, o admirar las posibilidades y excelencias de los equipos médicos. En cambio, resulta mucho más difícil poder juzgar si el personal de un hospital es el adecuado, si ha sido bien seleccionado, adecuadamente orientado, adiestrado y racionalmente distribuido, si sabe trabajar con sentido de equipo, coordinando las acciones individuales y si cumple sus tareas con auténtica vocación de servicio y de solidaridad humana. Es precisamente del personal de quien depende la calidad de los servicios que presta el hospital.

El talento humano no puede ser de mejor nivel que su personal. Si el personal no es adecuado, los mejores edificios se transforman en construcciones ineficaces y los equipos más modernos y sofisticados, en lujo y derroches injustificados.

3. Las instalaciones

El hospital del presente requiere un edificio que es excepcionalmente complejo en su planea-

miento, su construcción, su operación y mantenimiento.

Se puede decir que, especialmente en el caso de los grandes hospitales, estos edificios son los más complejos de proyectar. En su planeamiento, debe participar un grupo multidisciplinario de especialistas preparados para una finalidad y la arquitectura de hospitales constituye una especialidad perfectamente definida que ha alcanzado gran desarrollo.

El hospital como edificio debe ser un centro asistencial integrado armónicamente al ambiente urbano; de fácil acceso a la población, bien orientado en relación con los sectores climáticos, de líneas simples y proporciones armoniosas, con espacios dispuestos según su ordenamiento debidamente sistematizado, que responda a las necesidades creadas por las múltiples funciones a cumplir, con entradas y circulaciones que faciliten la orientación al desplazamiento sin dificultades, el trabajo ordenado y clara delimitación de áreas.

Deberá ser construido con la preocupación permanente de que la disposición de las instalaciones, los materiales de construcción y el equipo incorporado, faciliten al máximo los trabajos de mantenimiento y las separaciones que sean necesarias. Y todo ello procurando que el tipo de construcción tenga la máxima flexibilidad posible, con el fin de que el edificio sea suficientemente dúctil como para adaptarse a una época de aceleradas y profundas transformaciones.

4. La administración

El hospital del pasado, cumpliendo actividades sencillas, dotados de recursos materiales escasos, simples y de bajos costos, y funcionando con personal religioso y luego laico, poco numeroso y pobremente capacitado, fue administrado hasta el siglo XX en forma empírica por personas que no recibían, por su puesto, ninguna formación particular para ello. Las características propias de esos organismos tampoco hacían percibir especialmente esa necesidad.

Pero los profundos cambios que se produjeron desde comienzos de este siglo, transformaron al hospital en una compleja institución que maneja importantes recursos de cantidad y calidad, y evidenciaron la necesidad de que la administración se pusiera a tono con las nuevas exigencias.

La administración hospitalaria constituye un factor fundamental en el alto nivel científico alcanzado por muchos hospitales del mundo. El empirismo ha sido sustituido por la racionalidad; la improvisación por el planeamiento sistematizado; los hospitales, antes conformados por un conglomerado de servicios inconexos, se transformaron en estructuras orgánicas, integrados por unidades organizativas cuyos propósitos, actividades y criterios de división del trabajo están bien definidos y debidamente coordinados entre sí. Las tareas realizadas desordenadamente y en forma ineficaz e ineficiente fueron sustituidas por sistemas y procedimientos de trabajo basados en principios lógicos; y la valoración de los resultados y de los métodos empleados se llevan a cabo mediante un proceso de evaluación continuo y sistemático.

