

Algunas consideraciones sobre el funcionamiento y organización de un hospital

*José Carmelo Alvarez**

PROLOGO

En este artículo se realiza un análisis del papel de la Administración en la conducción de un hospital, que en este caso se refiere a una organización compleja y que guarda una estrecha relación con la comunidad a la que está adscrita.

Su planteamiento se refiere a la importancia de que el personal, desde todos los niveles, conozca y esté comprometido con la misión o razón de ser del hospital. Cuando se parte de este principio, según su tesis, se puede alcanzar la eficiencia, la eficacia y la oportunidad del servicio, con el ingrediente indispensable que lo conforman la coordinación de esfuerzos para lograr el objetivo común y buen sistema de comunicación.

Previo al tratamiento del tema citado, el autor realiza una descripción detallada de la estructura organizativa de un hospital y del control de los recursos técnicos, financieros, físicos y humanos.

El hospital es una empresa con su propósito, su misión, sus objetivos, sus políticas, sus normas y sus procedimientos.

Al igual que toda empresa, realiza actividades administrativas como son: la financiera, la contable, la de mercadotecnia, la de seguridad, la función técnica o razón de ser de la empresa y la administrativa.

Todas estas funciones tienen su razón de ser; sin embargo, destacaremos la función administrativa porque es la columna angular de toda organización debido a que ésta, está caracterizada por sus elementos gerenciales básicos que son los que verdaderamente dan vida, vigor y dinamismo a cualquier ente empresarial.

Sin la planificación, la organización, la dirección y el control, jamás se podrían lograr los objetivos que deben hacer efectiva la misión del hospital como empresa.

RESEÑA HISTÓRICA DEL HOSPITAL

La palabra hospital se deriva del latín: hospitium, es decir lugar donde se tienen personas hospedadas. Existen ruinas de construcciones de hospitales en Grecia, La india, Ceilán y Egipto.

En realidad, el médico egipcio, no ejerció su profesión dentro de verdaderos hospitales, sino que aprendió medicina en locales adjuntos a los templos y ejercía su profesión a domicilio. El médico griego disponía de locales parecidos a hospitales. Muchos siglos antes de la Era Cristiana se fundaron templos dedicados a Esculapio, en donde en un recinto y ante la estatua de dios, se colocaban los enfermos en literas, preparados de tal forma que pudieran tener en sueños la visión del dios y así curarse, ayudados por una serie de medicamentos empíricos que preparaban los propios sacerdotes.

En las postrimerías de la Edad Antigua empiezan a existir establecimientos similares a los hospitales dedicados a la curación y al reposo de enfermos civiles y en particular aquellos que los terratenientes romanos establecieron para el cuidado de sus esclavos y siervos.

* Lic. en Relaciones Laborales -Énfasis en Administración Pública-. Ex-Administrador Hospital San Juan de Dios -1982-1987-. Docente Universitario. Maestrescuela del Colegio Leonardo Da Vinci.

Propiamente los hospitales aparecen en el siglo IV después de Cristo en Italia. En Francia en el año 542 se fundó el hospital Hotel Dieu; en 898 se fundó en Italia el hospital llamado Sta. María de la Scala; en 1198, Inocencio III fundó en Roma el ospedale di Santa María Degli Innocenti. En Estados Unidos, los primeros hospitales se fundaron en 1816 en Massachusetts El hospital que en un principio fue solo un lugar para el aislamiento en donde se ejercía la caridad como un aspecto del cristianismo; se comenzaron a constituir como albergues para pobres, para mujeres desamparadas, para ancianos y para enfermos crónicos, todos atendidos por monjas y religiosas. Esto da origen a una organización institucional que va teniendo características de ejercicio profesional para la profesión médica, sobre todo cuando se comienzan a secularizar éstos hospitales hasta conseguir lo que es en la actualidad el principal establecimiento de atención médica de la sociedad moderna.

Actualmente existen varios entes de salud y al menos en nuestro medio se denominan centros de salud, clínicas, hospitales rurales, hospitales regionales, hospitales especializados, hospitales nacionales y clínicas privadas. Este artículo, dedica su atención, en términos generales al hospital conocido tradicionalmente en nuestro medio como hospital Clase A u hospital general.

En términos conceptuales el hospital es un ente destinado a realizar actividades de recuperación, rehabilitación, fomento y protección de la salud mediante atención interna o ambulatoria. Son, a la vez centros de enseñanza e investigación. Al igual que cualquier otra empresa, el hospital debe, a través de sus autoridades administrativas y técnicas, formular sus planes de acción a corto, mediano o largo plazo y establecer todo un proceso de planeación estratégica que le permita cumplir su misión dentro de la jurisdicción geográfica en que se encuentra inmerso.

Es indispensable que el hospital como empresa disponga de todos los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos. Estos recursos por lo general son de gran volumen, los gastos generales de un hospital representan montos muy significativos de ahí que los grandes hospitales solo podrán financiarse por medio del pago de los seguros sociales, transferencias de los gobiernos, o por pagos directos que realizan los usuarios en caso de hospitales privados. El valor monetario de los recursos materiales como los edificios, equipo de oficina, equipo médico, equipo de transporte, etc. alcanzan sumas cuantiosas. Referente al recurso humano, éste por su heterogeneidad es de difícil planeación, escogencia, capacitación, desarrollo y formación, además representa normalmente el 70% de las erogaciones.

La estructura funcional de un hospital general, se conforma según el siguiente organigrama (ver página siguiente):

Dirección General del Hospital, Sub-Dirección Médica, Cuerpo Médico, Servicios Auxiliares de Diagnóstico, Servicio Auxiliar de Tratamiento, Servicio Para-médico, Atención de Emergencias, Consulta Externa y Sub-Dirección de Servicios Administrativos.

UNIDAD DE MANDO DE SERVICIOS CLÍNICOS

Los servicios clínicos están conformados por dos unidades como son: División Médica y la División Quirúrgica.

La División Médica está su vez conformada por medicina interna, pediatría, y especialidades médicas.

La División Quirúrgica la conforman las siguientes unidades:

- Cirugía general: especialidades quirúrgicas y obstetriginecología.

Bajo la jurisdicción del cuerpo médico están las unidades de medicina preventiva y la de docencia.

El tramo de control de la unidad de servicios auxiliares de diagnóstico lo conforman las siguientes unidades: Tomografía Axial Computadorizada, Electro-encefalografía, Electrocardiografía, Laboratorio Clínico, Rayos X, Laboratorio de Análisis Clínicos, Laboratorio de Anatomía Patológica, Endoscopia y Cistoscopia.

La forma tradicional en que están conformados los servicios auxiliares de tratamiento de nuestros hospitales guardan una estrecha similitud con los servicios de tratamiento de los hospitales del área latinoamericana.

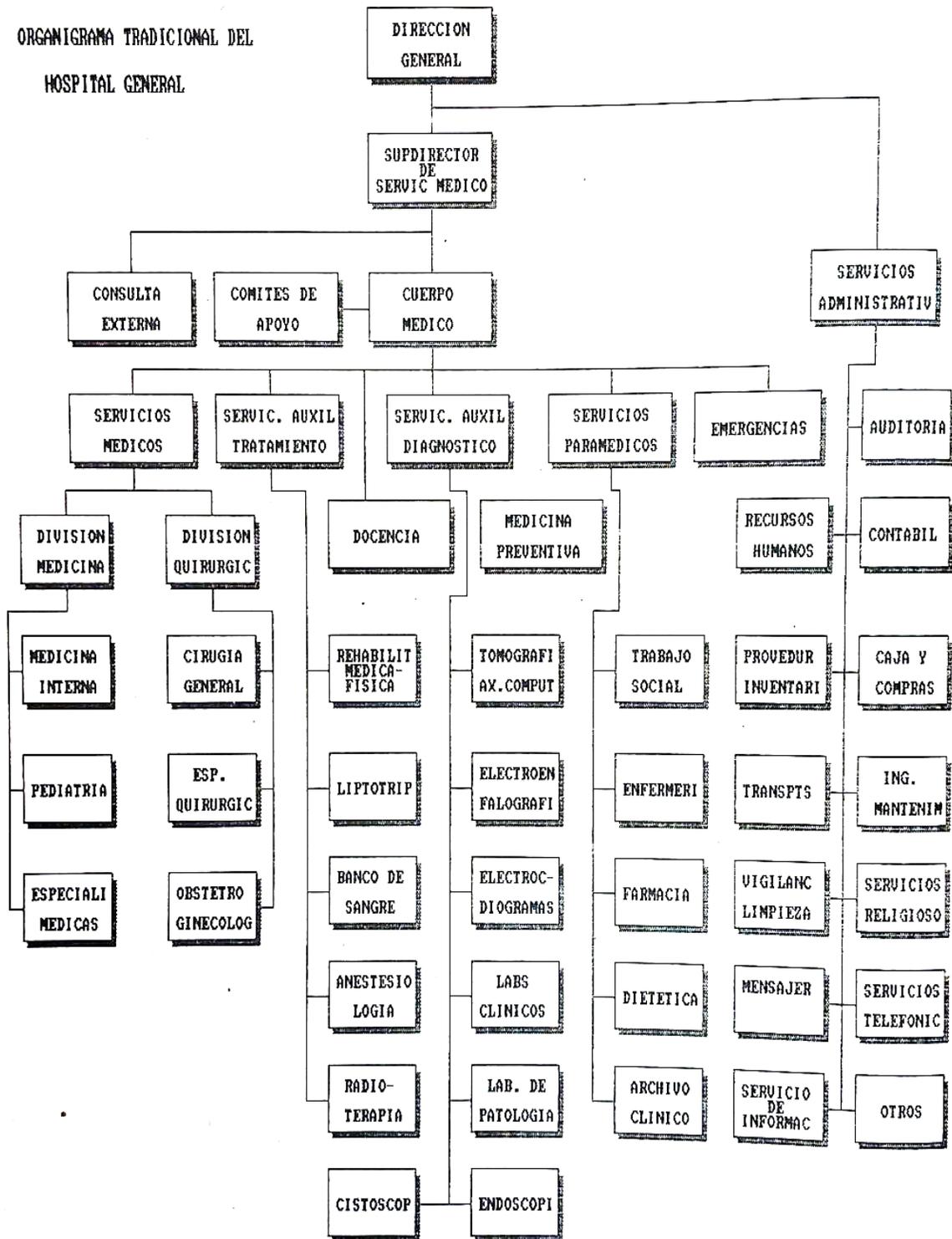
Los servicios de este tramo específico de control están conformados de la siguiente forma: Rehabilitación y Medicina Física, Liptotripcia, Banco de Sangre Anestesiología y Radioterapia.

Los servicios paramédicos de un hospital, clásicamente están conformados por las unidades de Trabajo Social, Enfermería, Farmacia, Dietética y Archivo y Registro de Documentos Médicos.

Los servicios hospitalarios hasta ahora mencionados, los cuales conforman parte de la estructura clásica organizacional de un hospital, deben guardar una estrecha coordinación, con el fin de que se logren cumplir los objetivos del hospital.

La dirección de un hospital grande debe descentralizar funciones en unidades especializadas para que

ORGANIGRAMA TRADICIONAL DEL
HOSPITAL GENERAL



funcionen como funcionen como asesoras tanto de la dirección, así como de las otras unidades de mando especializadas.

Entre los comités de mayor apoyo con que debe contar la dirección de un hospital son indispensables: Comité de Investigación Clínica y Docencia, Comité de Medicamentos y Farmacia, Comité de Documentación Médica, Comité de Admisión y Auditoría Médica.

La administración general del hospital, debe estar a cargo de un profesional en administración, con el fin de que se tomen las mejores decisiones de tipo contingencial, situacionales o que modifiquen las programadas.

Lo anterior por cuanto la estructura organizacional de una unidad general de mando administrativo en un hospital, está constituida de la siguiente forma:

El Administrador delega funciones para crear tramos de control compuestos por: Unidad de Recursos Humanos, Sección, de Contabilidad, Unidad de Auditoría, Sección de Proveeduría e Inventarios, Unidad de Compras y Caja, Lavandería y Ropería, Unidad de Transportes, Unidad de Ingeniería y Mantenimiento, Unidad de Vigilancia y Limpieza, Servicios Religiosos, Mensajería, Servicios Telefónicos y otros.

Es deseable que, con base en el tamaño del hospital, por sus volúmenes de compras, por su presupuesto, por sus inventarios, y por su proyección a la comunidad, debe imperar una adecuada planificación, así como las buenas relaciones públicas y humanas en el personal básico administrativo. El personal debe poseer un nivel académico, cuyo perfil coincida con el perfil del puesto que ejecuta, muy especialmente cuando se trate de puestos de gerencia en cualquier nivel del hospital.

En Costa Rica la estructura hospitalaria es bastante tradicional y son poquísimas las diferencias que presentan entre sí los hospitales llamados clase A o nacionales. Sí se diferencian unos de otros respecto a su cultura organizacional, claro que este aspecto radica en el origen propio de cada nosocomio.

Los objetivos y misión de un hospital deben guardar estrecha relación con las necesidades de la comunidad a la que está adscrito, es decir con su mercado meta para satisfacer esas necesidades, el hospital debe contar con sus ingresos permanentes ya sea que éstos provengan del Régimen de Seguro Social, de subvención del gobierno, o sea autofinanciado por medio de su clientela.

Lógicamente el hospital cuenta con registros de todo lo referente a ingresos y gastos totales; además la administración vela constantemente porque se cumpla técnicamente la función básica, que dio origen a la creación del mismo, es decir, a su razón de ser, su misión; la administración del hospital está atenta a prevenir con un seguro todos aquellos daños que puedan acaecer al personal, a sus visitantes, a sus internos, a sus edificios, a sus equipos, etc. Debe fomentarse en los hospitales la función de mercadeo como tal, pues no se le da la importancia necesaria a la salud como producto y este es uno de los productos que más debe posesionarse en la mente de los consumidores, especialmente a partir de la provisión y prevención.

La planificación administrativa de un hospital como en cualquier otra empresa no es algo sencillo, pues los planes, operativos, los tácticos, y los estratégicos deben estar debidamente elaborados, si es que realmente se quieren lograr los objetivos en forma oportuna, con eficiencia, y con eficacia.

Un hospital no puede trabajar a la deriva; si lo hace, pagará muy caro su improvisación. Por eso es indispensable que los diferentes niveles jerárquicos del hospital, asesorados por los comités, establezcan un proceso de planeación estratégica con el fin de dar secuencia a las actividades y lograr los objetivos trazados.

Si realmente se conoce la misión del hospital, el primer paso es establecer los objetivos haciendo uso racional de los recursos disponibles y no exponerse a tener que desechar programas de acción indispensables para su funcionamiento.

Para asegurar los pasos anteriores, es indispensable que los asesores de apoyo administrativo realicen de previo un examen del ambiente en que funciona el hospital con el fin de evitar sorpresas de índole legal, económicas, sociales, tecnológicas, mano de obra, financieras y por qué no, hasta las derivadas del comportamiento de los grupos de presión, así como cualquier otra situación que se pueda detectar y prever a tiempo.

Cuando se proyecte la ampliación y remodelación de los hospitales, éstas deben guardar una lógica relación con el crecimiento demográfico de la región para así evitar a mediano o largo plazo el asinamiento de pacientes. La administración debe velar por la eficiente y oportuna planificación del recurso humano y su calidad en cuanto a capacitación y desarrollo se refiere con el fin de evitar deficiencia y corrupción.

Es de sobra conocida al menos en nuestro medio la inopia de personal de enfermeras profesionales en el mercado de trabajo, posiblemente este problema tenga su origen en la rotación de los horarios de este tipo de personal. Para solucionar este problema los hospitales deben ir adaptando el tipo de reconocimiento de los roles individuales de las enfermeras, las cuales tienen que ver en forma muy directa con su estado civil, cultura, deportes, atención de la familia,

estudio e higiene mental de esta clase de profesionales, sus puestos, sus jornadas de trabajo y, muy especialmente, con sus horarios de trabajo; debe considerarse que de todas éstas variables depende la rotación, la estabilidad en los puestos, la motivación y por ende la eficiencia, eficacia y efectividad del trabajo del personal de enfermería.

Es indispensable hacer énfasis en que la dirección de un hospital debe identificar dentro de su ámbito, todas aquellas oportunidades que favorezcan el logro de sus objetivos, pero también ha de desarrollar políticas precisas para atender cualquier tipo de situación que se pudiera presentar. La administración en forma permanente debe comparar lo que ha hecho y lo que está haciendo para proyectar hacia el futuro sus mejores planes de acción tendientes a mejorar la salud, al más bajo costo y con el menor esfuerzo.

Es indispensable que el hospital como empresa, tal como se dijo, incursione en su mercado con el único fin de prevenir a sus clientes de cualquier amenaza a su salud, así como dar los servicios necesarios para que se recupere la salud perdida.

La cirugía ambulatoria, la medicina domiciliaria, el médico de empresa, son ejemplos de la proyección del hospital a su mercado; además, este sistema de atención le permite funcionar con bajos costos; recordemos el refrán "es mejor prevenir que curar".

La administración del hospital debe preguntarse: ¿debemos continuar haciéndolo como hasta ahora o seleccionamos nuevas estrategias acorde con nuestra misión y objetivos, que respondan a la disponibilidad de nuestros recursos? Claro, que la proyección al futuro, debe traducirse en programas de acción, políticas presupuestarias, y otros planes de corto, mediano y largo plazo necesarios para poder desarrollar cualquier estrategia; además debe implantarse una eficiente comunicación formal para que la estrategia sea exitosa en todos los niveles del hospital. Por tal motivo los administradores deben comprender plenamente la estrategia del hospital, de lo contrario ésta fracasará.

Dentro de los tipos de estrategia que la administración de un hospital puede seleccionar están: la estabilidad, o sea, continuar ofreciendo los mismos servicios a los mismos clientes y sosteniendo la misma producción; lógicamente esta estrategia funcionará en un ambiente estable e inalterable. Otra podría ser una estrategia de crecimiento, es decir, aumentar el nivel de operaciones lo cual significa tener mayores ingresos, más recurso humano y ampliación del ámbito o mercado. Para lograr esta expansión puede establecerse una estrecha y efectiva coordinación y enlace con otros hospitales de la misma región.

Una estrategia contraria a la anterior, es decir, una disminución de las operaciones de la organización hospitalaria, sería la estrategia de contracción o disminución del ámbito de control por unidad de mando, reducción de servicios y cesamiento de personal; desde luego que una situación como ésta, es una aberración a corto plazo. Se necesita gran habilidad administrativa para orientar una empresa con planes estratégicos de contracción; todo lo contrario de cuando se trata de administrar una empresa con estrategias de crecimiento.

La combinación de estrategias podría ser una solución, solo que deben aplicarse en aquellos tramos de control que así lo admitan, de tal forma que se busque el equilibrio necesario. Hasta tanto un hospital no logre el equilibrio de producción normal que se propone, es decir hasta que los objetivos de su misión, se estén alcanzando con eficiencia, eficacia y efectividad, es que podría aplicarse la combinación de estrategias.

La organización de un hospital debe responder a los principios de autoridad, división del trabajo, unidad de mando, ámbito de control, descentralización y delegación de autoridad, para que todos éstos en acción concatenados con la estructura, actúen acorde con la jerarquía conjunta que genera la acción de cada uno de ellos. Es importante recordar por obvio que parezca, que debe existir un marco de disciplina efectiva, una comunicación eficiente y oportuna, una motivación permanente, estilos de liderazgo situacional, relaciones informales, públicas y humanas positivas y una plena identificación con los objetivos y la misión por parte de todo el personal. Aspectos estos que fácilmente se olvidan en las empresas como son los hospitales, especialmente los de gran estructura organizacional.

La disciplina, base fundamental de cualquier tipo de organización empresarial, se obtiene mediante la aplicación de todas aquellas normas, reglas y procedimientos que para ese fin se establezcan.

Dentro de los instrumentos administrativos que regulan la disciplina están las leyes, los decretos, los reglamentos, los instructivos, los manuales y las circulares, entre otros.

Entre las medidas disciplinarias por las que debe guiarse la administración de un hospital se pueden mencionar los reglamentos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, servicios médicos clínicos; éstos a su vez incluyen reglamentos de los jefes del cuerpo médico, jefes de división, jefes de servicio, médicos externos, médicos adscritos, médicos residentes, auditoría médica, manuales e instructivos del personal de enfermería, regulaciones de los servicios auxiliares de diag-

nóstico y tratamiento, admisión de pacientes, admisión y circulación de personas dentro del hospital, normas y procedimientos administrativos y de mantenimiento.

La excelencia administrativa de un hospital se obtiene solo si todos sus niveles se identifican plenamente con su misión, si saben cuál es su razón de ser y el tipo de producto que ofrecen a sus clientes, sobre todo tratándose de la vida de seres humanos que ingresan al hospital en demanda de recuperar su salud.

En conclusión, se puede afirmar que la organización de un hospital, para lograr que funcione dentro de un ambiente de calidad total, debe prever la ocurrencia de cualquier riesgo al público, a pacientes y a los empleados, el paciente debe obtener atención oportuna que satisfaga plenamente sus necesidades, e incluso que sus expectativas sean superadas. El personal, embarcado en la misión del hospital, siempre debe estar atento a escuchar la voz de los pacientes; en ellos es donde empieza y en donde termina toda acción que despliega el hospital. El paciente es el mejor supervisor, no le quitemos su lugar, y ha de tenerse presente en nuestro caso, que paciente y/o cliente son lo mismo y por eso debe proporcionársele lo que realmente necesita.

Otro aspecto importante respecto al paciente que debe tenerse presente, es que la responsabilidad de la calidad en el servicio no atañe sólo a una unidad del hospital, corresponde a todas y a cada uno de los miembros, de ahí que la comunicación y la coordinación de esfuerzos es el instrumento vital para alcanzar la eficiencia, eficacia y oportunidad del servicio hospitalario.

BIBLIOGRAFÍA

Marino, Hernando. Gerencia de la Calidad Total. Ed. Tercer Mundo, Colombia 1991.

Robbins, Stephen P. Administración, Teoría y Práctica. Ed.

Prentice-Hall. Hispanoamericana S. A, México 1987.

Barquín C, Manuel Dr. Dirección de Hospitales, Planeación, Administración y Organización. Ed. Interamericana, México 1965.