

EL DIRECTOR DE HOSPITAL

DR. ALBERTO ANÍBAL SORIA (*)

Figura un tanto descolorida, va cobrando mejores perfiles a medida que los modernos conceptos de administración hospitalaria se van imponiendo como una nueva disciplina médica: la última.

En efecto, tanto en nuestro ambiente nacional como en el sudamericano, el director de hospital llegaba al cargo, en la gran mayoría de los casos, o porque poseía una relevante personalidad científica que lo acreditaba ante la opinión pública, o porque era un médico político o con influencias políticas. En el primer caso, la descollante figura profesional del director como especialista en alguna materia, lo inclinaba a ejercer su acción en favor de "su" especialidad, hipertrofiando servicios en desmedro de otros, sin descuidar por cierto la labor profesional, descargando el trabajo administrativo en otro colaborador, tampoco preparado para tales tareas.

Ejercer ya docencia, atención médica y todavía tener que cumplir con tareas administrativas, evidentemente rebasa la capacidad laborativa del mejor dotado. Y es así como hemos visto fracasar al eximio profesor como director del hospital; su formación profesional no involucra la administración hospitalaria. Solo su buen criterio o parecer conformaba sus decisiones. Se perdía un excelente especialista para ganar un mal director.

En el caso del director político o politizado ocurría otro tanto, pero con connotaciones diferentes. Su estabilidad en el cargo por los continuos vaivenes de los gobiernos, le impedía programar actividades ni siquiera a plazo mediano. Por supuesto que admitirnos las excepciones, que no harán más que confirmar la regla.

Otra deformación: la personalidad del director se veía opacada por la de los jefes de servicios o profesores de cátedras que con sus bien ganados prestigios lograban mercedes para sus respectivos servicios creando verdaderos micro-hospitales dentro del hospital mismo, anarquizando la labor administrativa que sin dudas debe ser única para una sola unidad asistencial. Esta realidad es dable observarla aún a lo largo y a lo ancho del país.

¿Por qué ha ocurrido esto? Simplemente porque el director de hospital no había cobrado la legítima dimensión que debe tener como especialista. Especializado en la administración de esa gran empresa de salud en la que se han invertido cuantiosos capitales económicos y humanos, nos preguntamos ¿qué empresa hay que no cifre gran parte de su éxito en la labor del gerente? Esta concepción empresaria de los hospitales, es decir, inversión de recursos para que produzca beneficios, es sin duda una interpretación bien actual del asunto en muchos países desarrollados. Desafortunadamente, aquí hay todavía quienes están plenamente convencidos que así debe ser. Y tan es de esta manera que hospitales con enormes presupuestos y gran cantidad de personal cumplen su labor, solo contadas horas al día, con un director que no cumple una jornada diaria mayor de tres horas y con remuneraciones ridículas.

(*) El Día Médico 44: 1381, julio 1970.

¿Puede empresa alguna reeditar nuestros beneficios cuando limita su labor diaria y tiene un gerente que con el tiempo que le dedica apenas si alcanza a conocer verdaderamente su establecimiento?

Aquí radica, a nuestro criterio, la principal, causa del pésimo rendimiento hospitalario de un gran número de establecimientos estatales y también privados. Tal realidad está claramente expresada en el Programa de Atención Médica Integrada, elaborado por la Secretaría de Salud Pública de la Nación cuando menciona la "realidad observada" en las diferentes unidades de salud en el ámbito nacional. "La conducción de servicios por médicos administradores hospitalarios es actualmente indiscutible". Y agrega más adelante: "La infraestructura de los servicios apoya eficazmente la acción médica cuando está organizada racionalmente". Una última acotación extractada del mismo informe; el mal uso de los equipos e instalaciones incide seriamente en las actividades de los servicios, siendo una de las causas más comunes las estadías prolongadas de los enfermos internados. Rozamos aquí el terreno de las estadísticas hospitalarias, instrumento de gran valor para el manejo administrativo cuando se las recoge y elabora con fidelidad para saber cómo anda el hospital y no para mostrar como se desearía que anduviera.

Estamos convencidos que para que los hospitales salgan de la imagen deteriorada que actualmente gozan, es necesario comenzar por la designación de directores especializados en administración hospitalaria que reúnan, para el cumplimiento de sus funciones, cuatro condiciones fundamentales: responsabilidad, autoridad, remuneración y estabilidad.

RESPONSABILIDAD, es decir, capacidad de responder ante quien corresponda de la labor cumplida o por cumplir. Esta condición está dada fundamentalmente por la solvencia moral y capacidad profesional del jerarca. Por lo general, es la condición que más se les exige a los funcionarios.

AUTORIDAD, que es capacidad para decidir. Hay por supuesto una autoridad conferida y una autoridad emanada o inmanente. La primera está dada en función del cargo; es la investidura jerárquica que le permite tomar decisiones. La segunda trasunta la propia personalidad; es el acervo cultural y moral del hombre en su máxima expresión. Ambas tienen que conjugarse para que cobre relieve quien ejerce la autoridad. Autoridad y responsabilidad tienen que jugar mancomunadamente para que no se desmerezcan mutuamente.

REMUNERACIÓN: Para que el director pueda dedicarse exclusivamente a sus funciones, no lo podrá hacer si no cuenta con una remuneración que le permita satisfacer sus necesidades económicas sin apremios. Así lo entienden en otros países, donde el director es nada más que director, sin siquiera ejercer la atención médica, pero con una remuneración que le permite desenvolverse sin inquietudes. En nuestro medio hay una institución privada que así lo ha entendido y remunera a su director en la verdadera medida de su jerarquía. En cuanto se siga remunerando a los directores de hospitales con los estipendios actuales, es muy difícil que puedan cumplir labores satisfactorias.

Por último, ESTABILIDAD. Esto está muy relacionado con lo anterior. No sólo es necesaria una buena remuneración si no va acompañada de una seguridad de continuidad en sus funciones. ¿Quién puede dedicarse con afán a sus tareas si no cuenta con un mínimo de seguridad en la conservación del puesto? Por ello, es indispensable que los cargos de directores sean concursados para asegurarles una estabilidad sin la cual, como pasa con las condiciones anteriormente mencionadas, no se logrará que los hospitales salgan del estancamiento actual.