

Las claves de la gestión hospitalaria

Keys management in hospitals

Autor: Miguel Angel Asenjo.

Editorial: Amat editorial. Barcelona, 2002. Tel. 93 410 67 67. ISBN: 84-8088-718-4.

Correo electrónico: luxedito@lg.ehu.es.

Capítulos: 4. Páginas: 137.

La empresa hospitalaria tiene unas características muy diferentes a la mayoría de las organizaciones. Como consecuencia de ello, los modelos de planificación y gestión que conviene utilizar en los hospitales son específicos del sector.

En este libro, escrito por uno de los expertos más reconocidos internacionalmente en el campo de la gestión sanitaria, se describen estos modelos de planificación y gestión. Miguel Angel Asenjo es doctor en medicina y cirugía. Diplomado en economía y dirección de empresas y especialista en Medicina Interna.

Ha sido director gerente de los hospitales de Jaén (1966-68) y Asturias (1968-71) y, desde 1971, es director técnico del Hospital Clínic de Barcelona. Profesor titular de la Facultad de Medicina de la Universidad de Barcelona y director de la revista *TODO HOSPITAL*. Consultor de la OMS/OPS y del Banco Interamericano de Desarrollo. En 1999, ha recibido el Premio Arthur Andersen-Dr. Ed. Crossby, de la Federación Internacional de Hospitales.

En asistencia primaria es 27,5 veces más eficiente que la asistencia hospitalaria, aunque dicho teorema en algunas situaciones patológicas cuando requieren hospitalización, en consecuencia, no puede admitirse la comparación.

Lo que se gestiona en el hospital es salud de las personas, incluido el nacimiento y la muerte. El hospital es la institución de máxima interrelación social, ya que personas que están o se sienten enfermas son ayudadas por otras sanas, o que se sienten sanas. Existen cuatro amplios y poderosos colectivos en el hospital: los ciudadanos enfermos o aparentemente enfermos, los profesionales sanitarios, los gestores-directivos y los propietarios: políticos en los servicios públicos y accionistas en los privados.

La necesidad de objetivación de dichos intereses en cada elemento del hospital. Asimismo, llama la atención, la existencia de un gran colectivo de personal empleado próximo y superior a dos personas por cama y un enorme colectivo de personal asistido, siendo un lugar de máxima interacción social. Por ello, no debe extrañar que un gran volumen de recursos económicos, ya que alrededor del 60% del 8% del PIB en Europa y del 60% del 14% del PIB en Estados Unidos se dedica a los hospitales. En España es alrededor del 60% del 7%

del PIB, lo que equivale a unos 3 billones de pesetas anuales.

Se puede afirmar que la planificación hospitalaria es consecuencia de la aptitud, que se adquiere con los conocimientos por medio del estudio y la experiencia, y que la gestión se relaciona con la actitud, que es la disposición de ánimo. Una adecuada actitud para desarrollar lo que la aptitud proporciona es el secreto del éxito en la gestión hospitalaria, en la que, además del poder, se necesita sobre todo la autoridad que se adquiere con la aptitud, y es la que reconoce y acepta el personal del hospital y particularmente los profesionales del mismo, que en más de un 70% son doctores, licenciados o diplomados universitarios, por lo que el hospital constituye una empresa del conocimiento con máxima interacción social. La aptitud sin actitud tampoco es suficiente.

El hospital es una empresa del conocimiento imprescindible para la salud con máxima interacción social en cantidad e intensidad, en cuyo seno se producen escenas constantes de enorme emoción, con gran consumo de recursos y cuya gestión debe realizarse por medio de la persuasión sobre la base de la objetivación de las decisiones a través de las cifras y los hechos.

Encontrar un sistema justo retributivo y de motivación para todos y cada uno de los empleados parece necesario para los centros hospitalarios. Por ello, nos parece razonable tener en cuenta la llamada teoría XYZ: la teoría X significa que *a igual horario y nivel, igual salario*; la teoría Y, *si hago lo que yo creo que debo hacer rindo más* y la Z, *deben reconocerme el trabajo realizado*. Para el grupo X, la técnica de dirección deberá ser la de valoración de tareas, para el grupo Y el tipo adecuado sería el de dirección por objetivos y para el de tipo Z, además de las dos anteriores, debe reconocérsele, recompensarle y retribuirle por ese plus de actividad, calidad y dedicación.

Se trata de una obra necesaria y transparente en la dirección hospitalaria, especialmente dirigida a profesionales de la gestión de hospitales. Existe un ejemplar en la Biblioteca de la Academia de Ciencias Médicas de Bilbao.

Se trata de una obra necesaria y transparente en la dirección hospitalaria, especialmente dirigida a profesionales de la gestión de hospitales.

Existe un ejemplar en la Biblioteca de la Academia de Ciencias Médicas de Bilbao.

Julen Ocharan-Corcuera

Redacción. Gaceta Médica de Bilbao