

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

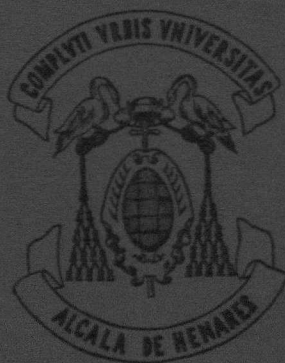
PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers núm. 41

Título: La Gerencia hospitalaria, necesidad inaplazable.

Autor : Dr.Dr.Santiago Garcia Echevarria

Fecha: Marzo 1985



Universidad de Alcalá de Henares
Instituto de Dirección y Organización de Empresas

Alcalá de Henares



Working Papers núm. 41

Título: La Gerencia hospitalaria, necesidad
inaplazable.

Autor : Dr.Dr.Santiago Garcia Echevarria

Fecha: Marzo 1985

Responsables de Redacción:

Dr.Dr.Santiago Garcia Echevarria
Dr.Dr.Antonio Sainz Fuertes.

Secretaría de Redacción:

Srta. Maria Luisa Blasco
Srta. Maria Luisa Rodríguez

C Dr.Dr.Santiago Garcia Echevarria

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del
contenido de este trabajo sin previa autorización escrita.



LA GERENCIA HOSPITALARIA, NECESIDAD INAPLAZABLE¹

Prof.Dr.Dr.Santiago Garcia Echevarria

I. Consideraciones básicas e introducción

1. La oportunidad de este debate, a estas alturas del desarrollo económico español, puede sorprender. Ciertamente el volumen ingente de asignación de recursos que gira en torno a las instituciones hospitalarias llama la atención en cuanto a la apertura de un debate de estas características. Pero independientemente de la distancia que pueda implicar nuestra capacidad gerencial hospitalaria frente a otros países europeos, lo cierto es que, con todas las diferencias, por muy importantes que éstas sean, este tema también se está planteando en estos países. En España, lo que sucede, es que se está comenzando a iniciar espacio ya recorrido por otros.

Pero este problema de "gerencia hospitalaria", con todas las distancias que deben de marcarse, está también encuadrada dentro de ese déficit nacional que corresponde a la capacidad directiva y organizativa de nuestras instituciones. Y ello no afecta solo, aunque de forma básica, a la empresa estatal o pública en sus diferentes

¹Mesa redonda organizada por FENIN el día 15 de Enero de 1985. Participan en esta mesa redonda:

- D. Javier Yuste Grijalba
- D. Ricardo Gutiérrez Martí
- D. Rafael Alonso Pedreira
- D. Francesc Moreu Orobítg
- D. Diego Caparrós Caparrós
- D. Vicente Pastor y Aldeguer

instituciones, sino que también la empresa privada tiene ante sí su reto clave: la puesta al día de su capacidad directiva y organizativa.

2. Todo el proceso del moderno desarrollo económico y societario español de los años 60 y 70 ha olvidado, o no ha tenido necesidad de esta potenciación de la capacidad directiva y organizativa y solamente a través de algunas empresas multinacionales han ido penetrando en el campo de la dirección empresarial nuevas orientaciones. Lo cierto es que ni las instituciones educativas, en términos generales, ni las propias instituciones empresariales y económicas han dedicado el peso e importancia que tiene la formación y disposición de directivos y de organizaciones sumamente actualizadas. Y a este proceso no se escapan, sobre todo, las instituciones hospitalarias dentro del ámbito de las estructuras administrativas obsoletas de la Administración Pública española.

A lo que debe añadirse el que, incluso, dadas las características específicas de toda la configuración de la Seguridad Social, sus fuertes ingredientes políticos y de política social, se ha llegado con un notable deterioro o retraso en esta exigencia de mayor racionalidad en la asignación de los recursos de estas instituciones.

3. Frecuentemente se cree, o se aprecia, el que la gestión de los recursos que se asignan a cualquier institución que los precisa, debe ser diferente según se trate de empresas privadas o públicas, por un lado, o bien se trate de productos o servicios que tienen mercados específicos y definidos en los que pudiera haber competencia, o bien, que se trate de bienes de muy difícil definición de mercado, bien por la intervención monopolista del Estado, o bien porque se trate de los denominados bienes meritarios.

Sucede que frecuentemente se plantea esta situación de diferenciar en cuanto a la asignación de los recursos, en la gestión y control de los mismos, en el sentido de reducir una realidad económica societaria a como si solamente existiese una dicotomía: lo privado, por un lado, y lo público, por otro, pretendiendo deducir de estas dos dimensiones a las que artificialmente se reduce la vida real de la asignación de recursos materiales y humanos, diferentes estructuras y formas de dirigir y gestionar estas actividades.

II. Eficacia en la asignación de los recursos en instituciones privadas y públicas

4. Es cierto, que en gran medida, los hechos han corroborado en nuestro país, y también en otros países, que no existe una seria duda en cuanto a la diferente eficacia en la gestión de los recursos cuando se trata de una empresa privada frente a una actividad o empresa o institución pública. Una empresa privada, si es deficiente, en cuanto a la gestión y, por lo tanto, en cuanto a la asignación de los recursos, y no se encuentra amparada su actividad en privilegios de precios o concesiones u otro tipo de avales generales que le permitan la ineficacia productiva, esa empresa tiene que desaparecer y desaparece de hecho. Los ejemplos son múltiples.

En una empresa, o institución pública, en la que el presupuesto asume la ineficacia en la asignación de los recursos y en la que el "Producto" o servicio a prestar asume también su ineficacia en cuanto a la capacidad directiva y de gestión, nos encontramos ante una situación diferente que solamente se puede medir, no ya por el resultado económico, sino por un mayor incremento en los

presupuestos y por el deterioro, en cuanto a la apreciación del ciudadano, de los productos o servicios que se le prestan.

5. La ineficacia no se dá, sin embargo, solo en instituciones públicas, con esta estructura mencionada, sino también se refleja muchas veces en las instituciones privadas, en las empresas productivas, y cuando se anda la ineficacia, en estas últimas, en las empresas productivas, es que está en función, de que o bien existe una mala organización de mercados, o se ha configurado un proteccionismo que apoya esta ineficacia, o bien se deriva una intervención del Estado, frecuentemente, a través de una política de subvenciones, intervenciones de precios, etc.

La ineficacia en las instituciones públicas y su eliminación exige, sin duda, otros planteamientos diferentes a los que pueden reflejarse en una institución privada sujeta a las reglas de la competencia en una economía de mercado. Y ello no quiere decir el que muchos de los bienes que hoy se ofrecen incluso como bienes meritorios, o bienes que deben de concernir, por la interpretación de nuestra sociedad actual, al Estado, no sean bienes de una posible transacción en los mercados. Son muchos más de los generalmente se acepta y, por lo tanto, aquí no nos referimos a que los bienes que en estos momentos no acceden a unos mercados abiertos y competitivos no tengan porqué o no puedan introducirse y crearse este tipo de mercados.

6. Partiendo del principio de que toda actividad económica realizada por una institución privada o por una institución pública debe caracterizarse por una gran eficacia, tanto en la asignación de los recursos disponibles, materiales y humanos, como en la configuración de los productos o servicios con respecto a las necesidades reales de una sociedad. Todo el desarrollo de los planteamientos de marketing en las empresas no afecta solo al mundo de la empresa privada, sino que también afecta, y fundamentalmente, a esa área en la cual el Estado, a través de las instituciones de la Seguridad Social, está dando productos y servicios de alta relevancia para la sociedad moderna.

La necesidad de marketing en este campo significaría fundamentalmente en que la oferta de los productos o servicios no debe ser consecuencia de voluntades políticas o de unas estructuras "productivas", sino que debiera también analizarse con las modernas técnicas de marketing sobre cuales son verdaderamente las necesidades reales de una sociedad en cada momento en torno a productos y servicios que se prestan por las instituciones públicas.

III. Gestión de las instituciones económicas públicas y privadas

7. No es correcta, en ninguno de los casos, la afirmación de que pueden trasladarse, sin más, las técnicas, filosofía y planteamiento de la búsqueda de la medición de la eficacia de la empresa privada a la pública. Frecuentemente, por los políticos y por los expertos, se argumenta de que solamente la cuenta de pérdidas y ganancias, como tal modelo de medición de la eficacia en la asignación de los recursos, sea el instrumento adecuado, tanto para la empresa privada y pública.

En este sentido debe cuidarse bastante en cuanto a la aplicación de este instrumento, ya que para poder comparar y aplicarlo a la empresa pública habría que dar a los responsables, a los gerentes de esa empresa todas aquellas condiciones que se dan en la empresa privada. Quiero decir que yo no puedo medir, en cuanto a la eficacia en la asignación de los recursos y, por lo tanto, la capacidad organizativa de una empresa pública, cuando no se dan todas aquellas condiciones que deben darse y que se dan en una empresa privada en cuanto a la libertad gerencial, la autonomía de los responsables de esa empresa para asignar los recursos.

Es en este sentido en el que consideramos que se trata de posiciones diferentes y que no se puede simplemente reducir la entidad pública y la privada a la misma expresión institucional. Por ello, cuando se trata incluso de empresas públicas, con formas jurídicas de sociedades anónimas, la fijación de la cuenta de pérdidas y ganancias y su valor como instrumento de medida está en función de si se están dando las condiciones para que pueda exigirse esa responsabilidad, en particular, la capacidad autónoma de decisión.

8. Por lo demás estas consideraciones son también válidas para todas aquellas empresas privadas en las que merced a una política de subvenciones, o de ayudas o fijaciones de precios, en sentido positivo o negativo, se está distorsionando la medición de la asignación eficaz de los recursos y la capacidad real de sus productos y servicios para dar una respuesta eficaz a las necesidades de esa sociedad.

Lo que sucede en ambos casos es que lo que se está produciendo es una distorsión en la asignación de los recursos y, fundamentalmente, un despilfarro de los mismos, como consecuencia de la incapacidad gerencial y organizativa de las instituciones para poder buscar planteamientos empresariales de eficacia. Pero no es, se insiste, acto exclusivo de una institución pública; también lo puede ser de una institución privada por un mal funcionamiento de los mercados, por una política intervencionista, por un proteccionismo mal entendido, etc.

9. Lo cierto es que hay que ir por otros caminos para poder medir, exigir, fomentar tanto la eficacia en cuanto a la asignación de los consumos de factores materiales y humanos como en cuanto también a la eficacia de las prestaciones que se realizan en las instituciones públicas.

En cualquiera de las instituciones, por muy meritorios que sean sus bienes, lo que se precisa siempre es de recursos humanos que tengan capacidad de asumir la responsabilidad y riesgo para realizar la combinación de factores que es la que va a dar eficacia y respuesta a esas exigencias que se le piden como producto y servicio a esa institución. Estos recursos humanos directivos tienen como misión fundamental configurar la política empresarial de cada institución, responsabilizarse de su implementación, de su gestión y control, de los procesos productivos bajo su responsabilidad y disponiendo de las condiciones de autonomía necesarias para poder responsabilizarles.

Sin hombres directivos preparados, no ya solo en cuanto a las técnicas directivas, sino en cuanto a la capacidad para formular nuevos planteamientos de dirección, nuevas formas de organización, nuevos estilos de dirigir hombres, esto es, sin innovación en el campo directivo, no hay capacidad de respuesta.

Por ello puede decirse que el problema de realizar un management eficaz, una actuación directiva racional, no es algo que corresponde a la aplicación de recetas, de planteamientos más o menos formalizados o administrativos en su sentido incluso más moderno de la palabra, sino que se trata fundamentalmente de ese proceso permanente de innovación en cuanto a las formas de la dirección, de la gestión y control. Sin innovación en esta área directiva no hay posibilidad de esa adaptación permanente de las instituciones económicas a las situaciones cambiantes no solo económicas y sociales sino incluso también políticas.

IV. Características determinantes de la gestión en el área de la sociedad

10. Todo ello significa que en un área tan significativa como la que corresponde en una economía moderna a la sanidad, esta está caracterizada por una gran complejidad institucional, por una gran multitud y heterogeneidad de sus instituciones, por una amalgama o catálogo de múltiples prestaciones diferentes. A ello se añade la complejidad propia de lo que significan las prestaciones en materia de sanidad y la complejidad también de sus propios recursos humanos, en gran medida altamente cualificados, además de las exigencias de una creciente capitalización de sus procesos productivos, de los "productos" de salud, de la sanidad en sus términos más amplios. Pocos conglomerados industriales presentan

estructuras tan complejas tanto en su proceso productivo como en sus productos y prestaciones, además de la gran sensibilidad humana de sus prestaciones y de sus propios recursos humanos.

El aspecto de la ingente y creciente capitalización de los procesos de sanidad no deben de descuidarse en la medida que está sucediendo por ser precisamente un área que se considera fundamentalmente como de una gran intensidad de mano de obra para su realización. El proceso sanitario experimenta hoy día, más que en ninguna otra área de la economía, este impetuoso proceso de tecnología con grandes exigencias de capital y con equipamientos que están sometidos a una rápida obsolescencia técnica.

Pudiera decirse, sin lugar a equívoco, que este área específica de las instituciones hospitalarias y de sanidad en su conjunto constituye, en comparación con muchas de las áreas industriales, áreas "productivas" sumamente complejas tanto por la configuración de sus propios procesos productivos como por las calidades y problemas que plantea tanto la aplicación de los recursos humanos como los receptores de las prestaciones que realizan estas instituciones.

Y esto es lo que sorprende, el que dada la complejidad de estas instituciones se haya visto siempre reducida a una pobre administración de estos recursos, pobre en el sentido de una atención muy secundaria dentro de las dimensiones institucionales y que, consiguientemente, no se haya planteado no ya un problema de reducción de costes, sino el problema genérico y fundamental de la necesidad de hacer una mejor asignación de los recursos dedicados a estas áreas y el que las prestaciones, los

productos y servicios, sean también eficaces, midiendo esta eficacia con respecto a las prestaciones reales que debieran de darse a esa sociedad.

11. El problema de la gestión de los recursos dedicados al área sanitaria, de las instituciones hospitalarias, no es un tema que pueda meramente reducirse al ámbito de la sanidad, al ámbito más general de la seguridad social y sus repercusiones internas y en cuanto a su incidencia en la calidad de las prestaciones.

El problema es mucho más amplio. El tema de la sanidad incide de forma hoy increíble en los presupuestos estatales con una rigidez enorme a su adaptación coyuntural y, muy en particular, está decidiendo sobre la capacidad competitiva de las economías. Debe aquí recordarse que en países con un fuerte desarrollo de su sistema de seguridad social como es Alemania de cada 100 DM que se paga a un trabajador el coste total para el proceso productivo, para la empresa, se sitúa prácticamente en cerca tres veces este coste. Ello lleva necesariamente a que la rigidez en la configuración del coste del factor humano en la empresa se haya prácticamente desbordado en cuanto a su inflexibilidad a la adaptación con respecto a las prestaciones del individuo y que, al propio tiempo, hace que las economías europeas se sitúen en un nivel competitivo ciertamente dudoso.

Pero es que además no solamente es una cuestión clave el problema presupuestario y su grave incidencia en la capacidad competitiva de las empresas, sino que implica, al propio tiempo, un elemento grave que incide en la incapacidad de creación de empleo, muy en particular, en aquellas áreas poco innovadoras, con tecnología más o

menos de corte histórico y que no pueden esperarse grandes resultados de productividades que puedan absorber este costo. El problema del paro debe analizarse también desde esta perspectiva.

12. Pero es que a ello debe añadirse además que la exigencia de una adecuada gestión de las instituciones de la seguridad social, especialmente en este caso de las instituciones hospitalarias, no es ya solo necesario y urgente por lo que respecta a la calidad y cantidad de sus prestaciones, sino que fundamentalmente debe darse la dimensión de eficacia económica y social que necesitan con esta asignación de recursos las propias instituciones singulares. Difícilmente va a poderse salir de una dialéctica política, en su sentido más amplio, sino se reduce verdaderamente la dimensión institucional de un hospital a la evaluación cuantitativa y cualitativa de los procesos que realizan. Y esta "racionalidad", que debe ser la base de todo diálogo de las partes implicadas, internas y externas a cada una de las instituciones hospitalarias, tiene necesariamente que canalizarse a través de una racionalización y modernización de la gestión gerencial de estas instituciones.

Estas múltiples y diferentes instituciones, con fuertes y crecientes exigencias de recursos económicos y humanos no pueden dirigirse ni gestionarse por sistemas que no permitan apreciar la eficacia frente a la ineficacia; exigen estas instituciones una gran capacidad gerencial en sus más diversos niveles y contenidos.

Y esto no se modifica con una mera mejora de "sistemas administrativos" dotando a la administración de estas instituciones con un mejor aparato administrativo. Tampoco se va a poder resolver por la vía de nombramientos de gerentes sin una modificación sustancial de los órganos de poder y de las estructuras directivas.

De nada van a servir nombramientos de personas singulares sino no se da una nueva concepción estructural y organizativa a la institución hospitalaria.

El problema va más allá de un mero alcance de nombramientos de mejores gerentes que podrán acabar siendo mejores administradores pero, nunca en esa tarea que se intenta involucrar de gestionar adecuadamente los recursos dedicados a las instituciones sanitarias, a los hospitales.

No tienen nada que ver, no se puede falsificar la situación por el hecho de las características específicas de las prestaciones que se realizan. Una moderna gestión empresarial, dados los actuales conocimientos del management existente, permite integrar en la evaluación de eficacia en la asignación de los recursos, no solo los elementos caracterizados por el precio y las cuentas de pérdidas y ganancias, sino permite evaluar claramente elementos cualitativos y prestaciones que pudieran considerarse de carácter de bienes meritorios.

Este gran reto, en el que entra España con una gran demora, es, sin duda, para este país, en primer lugar, pero también para el conjunto de los países europeos, uno de los grandes retos innovadores.

No podrá renunciarse en Europa a los grandes logros de la política social de todo un siglo, pero tampoco puede extrapolarse y permanecer inactiva ante el deterioro que significa esta proyección de toda una estructura de seguridad social y la fuerte asignación de recursos sin una seria innovación institucional en cada una de las entidades e instituciones que son las que tienen que gerenciar la asignación de los recursos y las prestaciones que la sociedad moderna actual está pidiendo. Muchas de estas prestaciones no se están dando, otras no deberían de darse y otras, en las condiciones que se están dando, no reflejan, en ningún sentido, esa dimensión social que ha sido el motor básico de su planteamiento durante muchas décadas.

