

Cuatro gerentes desgranar esta cuestión

¿Qué hace el gerente?

Quienes lean esto estarán familiarizados con las tareas que desarrolla un gerente en el día a día, pero muchos no conocerán todo su trabajo con exactitud. Cuatro gerentes de hospitales españoles han charlado con DM acerca de esas actividades que más tiempo consumen y menos se ven.

DIARIO MEDICO. David Rodríguez Carenas | 20/10/2011 00:00

Muchos gerentes hospitalarios comentan que su tarea empieza antes de que salga el sol y termina cuando ya se ha puesto. Pero ¿en qué emplean ese tiempo? Cuatro gerentes han desgranado esta cuestión con Diario Médico. Si hubiera que destacar dos tareas de las comentadas por los cuatro dirigentes, serían sin duda el análisis de datos y la gestión de los recursos humanos. Pero mejor que cada uno saque sus conclusiones.

Francisco Javier Torrubia, gerente del Hospital Universitario Virgen del Rocío, en Sevilla, comienza con una reflexión: "Muchas actividades no se ven desde fuera, pero quizás la menos reconocida y más compleja es encajar lo deseado con lo posible. Es difícil aunar los deseos de todos los equipos del hospital con la viabilidad del propio centro".

- Torrubia declara: Que quien decide es el gerente es una gran mentira; las decisiones más grandes las toman los profesionales

Punto por punto

De enumerar todas las tareas se han encargado Rafael Pérez-Santamarina, gerente del Hospital Universitario La Paz, de Madrid, y Juan Antonio Marqués, gerente del Departamento de Salud de Alicante-Hospital General. Y ambos han coincidido al colocar en primer lugar, como una de las tareas que más tiempo requieren y como la que sin duda menos se reconoce, el **análisis de datos**: "No se ve, pero el análisis profundo del cuadro de mandos y de las estadísticas del hospital es la base de la toma de decisiones", señala Pérez-Santamarina. Marqués apunta en la misma dirección: "No es lucida, pero es imprescindible y la tiene que hacer el gerente solo o con sus personas de confianza, es decir, con el equipo directivo".

- Pérez - Santamaría aclara: No se ve, pero el análisis profundo de los datos y los cuadros de mando son la base de la toma de decisiones

El gerente del General de Alicante divide los datos en internos y externos: "Hay indicadores que nos permiten conocer la realidad y así diseñar estrategias, como son los acuerdos de gestión. Entre los externos, siempre dedicamos un rato a nuestra presencia en los medios de comunicación, que es algo que no tienen tan en cuenta el resto de profesionales". El gerente de La Paz tampoco olvida este aspecto: "Casi todos los días debemos preocuparnos por la comunicación, tanto por las noticias que se publican como por las que queremos que se publiquen".

Pasando a la siguiente tarea, Pérez-Santamarina cree que la que más tiempo requiere es la **gestión de los recursos humanos** y de los conflictos que surjan en todas las divisiones del hospital, "y más en un centro con 7.000 personas como La Paz. Aquí se incluyen incluso problemas personales. Todos tratan con el Departamento de Recursos Humanos, pero la responsabilidad última es del gerente".

- **Pané matiza: La mediación entre profesionales se ve más al solucionar los conflictos, pero no tanto cuando se evitan**
-

También incide en los recursos humanos Olga Pané, gerente del Hospital del Mar, en Barcelona: "Lo que más hacemos es hablar. Tenemos la agenda repleta de entrevistas y encuentros. Todo está muy relacionado con los conflictos. Curiosamente, desde fuera esta tarea se ve más cuando se soluciona un conflicto, pero también hay que hacer mucho trabajo para evitarlos".

En este punto, José Antonio Marqués destaca la relación con el resto de equipos directivos, ya sean jefes de unidades o coordinadores de atención primaria en su caso, ya que dirige un área de la Comunidad Valenciana. También "hay que visitar servicios y unidades para mantener el contacto. Hay que salir del despacho, algo que sí aprecian el resto de profesionales".

Más allá de datos y RRHH

En cualquier caso, las **reuniones** no se producen sólo dentro del hospital. Pérez-Santamarina recuerda las que se producen con asociaciones o empresas. Pero Marqués y Pané hacen una crítica a esta actividad. Según la gerente del Hospital del Mar, "tienen mucho reconocimiento externo, pero su productividad final es baja. Se abusa de los encuentros presenciales, a pesar de la tecnología que ya tenemos. Muchas veces la conclusión del encuentro es quedar para otro día". Marqués sigue el mismo camino: "Las reuniones son tan necesarias como peligrosas. Son grandes consumidoras de tiempo". Frente a ello recomienda llevar a ellas todo muy bien preparado.

- Marqués expone: El análisis de los datos es una tarea más de despacho y menos lucida, pero es imprescindible en el día a día
-

Otra actividad es la **representación** del hospital. "Debemos relacionarnos con otras instituciones en nombre del centro. Esto es algo que los profesionales sí perciben", afirma Marqués, que también hace referencia a algo que no es tan notorio: "A pesar de los avances, seguimos muy burocratizados. El volumen de **firma** que pasa por nuestras manos es enorme".

Por último, el gerente de La Paz hace mención a la **atención al usuario** y a algo que muchas veces mina una institución: las **incidencias**: "Un hospital es un organismo vivo donde hay desde accidentes múltiples hasta incidentes estructurales. Aquí hay que tomar decisiones sobre la marcha". Pané le complementa: "Muchas cosas del trabajo diario no estaban previstas".

Visión compartida

Pérez Santamarina cree que desde fuera al gerente se le ve en muchas ocasiones como a alguien frío. Torrubia da la clave al respecto: "Muchas veces se nos coloca la etiqueta de gestor económico puro y duro, preocupado sólo por contener el gasto. Priorizar desde un clima de normalidad es quizás la función más compleja".

"Necesitamos que los profesionales clínicos compartan esta visión. Por eso en Andalucía trabajamos con estrategias de gestión clínica, creando un clima en el que el auténtico gestor es el profesional. Es una gran mentira que quien decide es el gerente. Yo soy urólogo de formación, he pasado por todos los estamentos y puedo decir que las decisiones más grandes en gestión económica las toman los profesionales. Al fin y al cabo, son ellos quienes repercuten en la salud", comenta el gerente del Virgen del Rocío.

Por último, Rafael Pérez-Santamarina desmiente un mito: "El gerente sí está en el hospital".