ALGUNAS ANOTACIONES SOBRE ORGANIZACION DE HOSPITALES

Por el Dr. JUAN PHILIPPS.

La organización de los hospitales de la Caja Nacional de Seguro Social Obrero, compete a la Superintendencia General de Hospitales, que tiene a su cargo la gestión técnico-asistencial de la Institución.

Proyectados los planos del nuevo hospital, la Superintendencia inicia su labor haciendo un estudio de los mismos, desde el aspecto técnico-asistencial, indicando si ello fuere procedente, las reformas que las necesidades de la práctica hagan aconsejable.

Mientras se procede a la ejecución de la obra, la Superintendencia estudia su futura organización, dentro de un plan general ya estructurado, en el que deben estar contemplados, las posibilidades económicas de la zona, señalarse las rutas rurales que debe atender, el número de funcionarios requeridos para el nuevo hospital, así como la capacitación de los mismos.

En momento oportuno procede a la designación del Director del Hospital, el que debe realizar un stage convencional bajo la dirección técnica de la Superintendencia, a los efectos de estudiar los diversos servicios del Hospital Obrero de Lima, que le permitan adquirir pleno conocimiento de las dependencias, que en el hospital en el que actuará como Director, deben estar bajo su inmediato control.

Completada su capacitación, se le envía al hospital para el que ha sido nombrado, donde al lado de un Técnico de la Superintendencia, vigila, estudia y estructura su plan a desarrollar.

Esto en la práctica le acredita una nota de suficiencia para afrontar las exigencias cuotidianas de su hospital. El éxito será descontado, si además de sus cualidades personales, posée conocimientos en materia de administración y dirección de hospitales.

Igual procedimiento se sigue con los asistentes Administrativos, Contadores, Jefes de Admisión, es decir, con los funcionarios que tengan que desempeñar cargos importantes, a fin de familiarizarlos con el manejo múltiple de formularios y con cuanto se relacione con sus futuras labores. Estos conocimientos teórico-prácticos, les facilitarán enormemente el trabajo cuando se hallen frente a sus cargos, y será más breve la estancia del Técnico destacado por la Superintendencia, por la preparación antelada del personal.

Fácil es imaginar las ventajas de esta sistematización que la enseñanza proporciona y lo elevado del standard de asistencia que, desde el primer momento, se puede proporcionar a los asegurados de provincias.

Durante el aprendizaje de estos funcionarios, se puede apreciar si responderán o nó, a las exigencias mínimas que se les requiere. En caso contrario, y sin ningún dispendio económico, se les sustituye por otros más aptos. Los factores que concurren a la capacitación del personal señalado, son múltiples; escapan al motivo de este trabajo, por lo que no creemos necesario mencionarlos.

El resto del personal, no especializado, conviene que sea contratado en la localidad; ofrece muchas ventajas, sobre todo desde el punto de vista de la economía y de la estabilidad.

Apesar de que el personal ha pasado ya por la prueba que antes mencionamos, debe ser coordinado en la práctica, toda vez que las diversas reparticiones de un hospital organizado, deben complementarse ya que tienen interdependencia de funciones, por la afinidad del rol a cumplir. En esto estriba el secreto de una marcha acorde, para evitar interferencias, procurando que la disciplina y buena armonía sean óptimas. De nada valdría contar con personal bien elegido y mejor enseñado, que sepa desempeñarse aisladamente en sus cargos, si nó existe mutua colaboración. Por ningún motivo, se puede aceptar que la coordinación de funciones se resienta, en lo que es más preciado y la piedra de toque del éxito: la disciplina.

Ninguna institución o colectividad y menos un hospital, puede marchar si falta disciplina. La jerarquía debe existir y debe robustecerse como pilar fundamental de toda buena organización. Cada jefe debe cumplir con su deber y exigir gran armonía entre todos sus colaboradores. El Director tiene que poseer múltiples cualidades que aseguren para su hospital la máxima convivencia humana, debe ser un amigo para todos, que sepa reconocer los méritos, pero que sea inflexible ante el cumplimiento del deber y la moral, un ejemplo viviente de todas las cualidades sobresalientes que puedan distinguir a un hombre de honor. Cuando tenga que tomar una determinación, habrá de meditar mucho sobre sus alcances y sólo entonces, deberá actuar con energía y sus resoluciones habrán de tener la definitiva potestad de su elevado cargo.

No caben rectificaciones en tales casos. Se dice: "La autoridad no se dá para goce del titular que la disfruta, sino para la obtención del bien común. El orden no es una imposición arbitraria sino una tranquilidad. Todo desequilibrio significa otro desequilibrio de fuerzas o potestades. Lo trágico del mundo está en el criterio subjetivo de la moral; ese subjetivismo lleva directamente a la anarquía. No es la fuerza el instrumento apropiado para acallar las conciencias. Hay que combatir la ignorancia en vez de vocear la libertad".

Si es menester propender a la buena preparación del personal técnico, no menos importante es la cuestión económica. El funcionario mal rentado y el que tiene problemas económicos que resolver, no pueden rendir el máximo de eficiencia en el desempeño de su trabajo. Se le debe asegurar una renta compatible con sus necesidades. Tampoco debe ser motivo de intranquilidad el sentirse inseguro en la posesión de su cargo. Un empleado debe tener la seguridad de que no será removido de su empleo, salvo que sea para ocupar otra situación mejor dentro del escalafón de ascensos. Ha sido preocupación de la Superintendencia —y ya es norma establecida en nuestros Hospitales— que el ascenso se haga en mérito a la capacidad, honestidad y antigüedad en el cargo. Es en esta forma que se mantiene el aliciente de los empleados.

Nada hace tanto daño a la capacitación y superación del personal como la falta de oportunidad y dentro de esto, la ausencia de justicia. Cuando tal cosa acontece se rompe la armonía entre los Jefes y los subalternos. No debe auspiciarse la mala costumbre de los favoritismos; la disciplina se resiente y sufre el prestigio del jefe. Cada día el conjunto de factores en juego es una escuela práctica de voluntad, de mucho carácter y gran visión para el que tiene la responsabilidad de dirigir, y es preciso defender con fé y valentía los principios de ética de toda institución de bien público.

Es interesante también consignar que se debe discriminar las obligaciones, para no crear en la mente del empleado el concepto de "no saber a que atenerse". Sus obligaciones deben estar claramente especificadas. La revisión diaria de la labor cumplida por cada uno, debe consignarse en su récord, como la mejor expresión de un buen control. Un empleado bien entrenado, con directivas convenientemente estipuladas y observadas, rinde mejor.

Es norma aconsejable y de grandes resultados, propender a las reuniones periódicas con el personal para enjuiciar y discutir con altura los problemas que se presentan, inculcando en cada oportunidad los más elevados postulados de moral y ética, explicando y solucionando satisfactoriamente todas las sugestiones que se den y haciendo intervenir en las discusiones a todos. Jamás desechar con violencia o ironía cualquier idea, si hay algo que desquicia la fraternidad colectiva, es la incomprensión o la brusquedad. Ser paciente es la cualidad sobresaliente en el que sabe o en el que enseña.

Tener en cuenta un buen horario de trabajo, buena remuneración o sueldo, descanso bien reglamentado, vacaciones, áreas de trabajo bien iluminadas y cómodas, buena ventilación, ambiente acogedor, salas de

descanso, bibliotecas, campos de deportes, etc., contribuyen a crear un clima propicio para la convivencia grata de todos. Frecuentemente se olvidan algunos de estos aspectos y no se enjuician los fracasos con la verdadera ecuanimidad y realismo. La auscultación prolija y desapasionada de los hechos nos dará la clave del éxito. El remedio está pues en nuestras manos.

Todo lo que sea favorecer, en alguna forma, la solución de algún problema económico, social, familiar o espiritual del empleado u obrero, abona en provecho del jefe y en definitiva de la Institución. Esto es, el equilibrio entre lo que se produce o da, como expresión de un esfuerzo superado, debe tener el aliciente de lo que se recibe como síntesis de una compensación satisfactoria.

Es preocupación permanente levantar el standard de vida de los empleados y obreros, fomentando su cultura a través de lectura ordenada, cultivo del deporte u otras actividades educativas.

En el Seguro Social sus hospitales son escuelas de capacitación y superación por la amplitud misma de sus modernas instalaciones y la variedad de sus servicios ,al frente de los cuales se hallan hombres eficientes y con una amplia experiencia que garantiza el elevado standard de rendimiento de su personal, lo que asegura el éxito. Estos han acreditado una nota de suficiencia —reconocida y proclamada no sólo en el país, sino que también fuera de nuestras fronteras se valora este esfuerzo— lo que se traduce en las solicitudes de becas para la preparación de técnicos o especialización de profesionales. Varios países de América Latina, nos han distinguido con la confianza de enviar personal para estudiar nuestra organización.

Ponemos especial interés en la educación y capacitación del personal femenino, ya enseñándoles costura, lavandería, planchado, cocina, algunas nociones de orden doméstico general, junto con la integración de los factores de orden moral, que no pudieron captar en sus hogares, por falta de oportunidades o aptitudes de sus padres. En este sentido, nos ayudan mucho los médicos, el Servicio Médico Social y las enfermeras.

El examen médico previo, para la admisión de los empleados y obreros, tiene muchas ventajas no sólo dando seguridades de la buena salud de los admitidos, sino por el despistaje de enfermedades infecto-contagiosas, principalmente la lúes y tuberculosis. Nos ha servido tánto para estudiar un plan de buena dosificación y distribución del trabajo y del descanso. Periódicamente es obligatorio que se repitan los exámenes médicos y con más frecuencia en el Cuerpo de Enfermeras.

Nuestro servicio dental cuida a los empleados y obreros del Hospital, siendo objetivo primordial y básico para la buena salud del personal.

Anualmente, con motivo del aniversario del Hospital, en fiesta sencilla pero de gran simbolismo, se dan pequeños premios a los que se han distinguido, e incluso, menciones honrosas. Así el aliciente es mayor y los beneficios para la institución, positivos. La Caja de Seguro Social dá anualmente dos gratificaciones de medio sueldo cada una, con motivo de Fiestas Patrias y Navidad.

Parecerá extraño, que insistamos en todo esto que aparentemente resulta trivial; no obstante, los resultados son valiosos. Como dato curioso podemos aducir una referencia: desde que se iniciaron las labores en el Hospital Obrero de Lima, hasta la fecha — más de doce años, — el 50% del personal fundador continúa prestando su concurso. Esto nos indica por sí solo, que el ambiente y las condiciones de trabajo deben ser buenas o aceptables. Puede que haya un factor no despreciable y digno de señalar. En otro lugar, decimos que proporcionamos alimentación, que compensa en muchas ocasiones el sueldo no elevado, pero lo cierto es que la permanencia de ese personal, es la mejor prueba que se puede exhibir. Nuestras estadísticas de control médico, por otro lado, son satisfactorias.

No podemos pasar por alto sin hacer una referencia, a la calidad de los clientes obligados, con quienes tiene que vérselas el empleado de los hospitales obreros. Es bastante conocido de todos, el nivel de cultura medio de nuestra clase trabajadora; por consiguiente, a veces no hay un equilibrio sustancial entre sus deberes y derechos. Por lo general, hay intransigencia e incomprensión. Pocas veces la crítica es serena y dentro de los moldes de corrección. Pero no toda la culpa es del obrero, también hay empleados que no saben cumplir con su deber o no tratan de ayudar a quien va en demanda de algún dato; por lo general, la poca responsabilidad los lleva a extremos difíciles, sin posibilidades de discriminación. En ninguna parte, como en un centro asistencial, la cortesía y los buenos modales del empleado juega un papel tan importante. Muchas quejas serían evitadas, si se tuviera el debido cuidado en vigilar este detalle. Permanentemente la atención del Director no debe desviarse, asegurando la eficiencia de sus subordinados.

Ya en otro lugar hemos hablado de la conveniencia de calificar la conducta y aptitudes del personal, que debe hacerse periódicamente y a ser posible diariamente. También se procurará dotar al personal, de un cuaderno de notas en que consigne las ocurrencias más importantes acaecidas durante su labor. Es un acopio de sugerencias para remediar defectos, sobre todo en las guardias nocturnas de enfermeras y personal de guardia.

El dinamismo y actividad de un Director consiste precisamente en poner remedio cada vez a los pequeños males. Muchas veces está en sus manos la solución de estos conflictos, que son escollos grandes, cuando no se corrigen a tiempo. Todo es cuestión de preocupación permanente, de comprensión y buena disposición; por eso propugnamos la necesidad de reuniones frecuentes entre el Director y los Jefes de Servicios, tanto asistenciales como administrativos, y de éstos con sus colaboradores.

Un punto digno de estudio es el horario de un Hospital. Debe ponerse especial cuidado en su estructuración y una vez anunciado se cumplirá estrictamente. Bajo ninguna excusa se podrá exigir más de un límite de horas de trabajo semanal, según establece la ley. Si se es estricto en este cómputo, con mayor razón se debe ser al exigir al personal que concurra a la hora determinada para las entradas, para lo que se llevará puntualmente, un cuaderno de firmas, donde no hubiere un re-

loj de tiempo. Después de la hora límite se computarán las faltas. Igual cosa se hará para la hora de salida.

En cuanto al régimen interno del Hospital, este debe subordinarse a un estricto horario para la buena coordinación de los servicios, limpieza del local, horario de dietas, comedores, etc. En este aspecto, la buena observancia de los turnos redunda en economía de horas de trabajo, carburantes, rendimiento de máquinas, etc.

En otro lugar decíamos que el Hospital proporciona alimentación a la mayor parte de su personal. Sólo nos resta señalar que es una buena medida la uniformidad de los menús para todas las categorías, no se puede aceptar que hayan excepciones por ser empleado u obrero. Como se comprende, esto asegura que la calidad de la alimentación sea buena y su control diario esté asegurado, toda vez que son el mismo Director, médicos y demás personal, quienes puedan dar su veredicto sobre la buena calidad de las comidas.

También debe mencionarse que es de primordial importancia el alojamiento cómodo del personal, contándose en forma especial al Director y Médicos, Enfermeras y Asistente administrativo.

Las labores cuotidianas de un Hospital demandan gran desgaste de energía, es un trabajo que mantiene en constante tensión a quienes deben multiplicar sus esfuerzos en la responsabilidad de lograr el fin específico perseguido. Por lo mismo, las Instituciones no deben escatimar sus recompensas en beneficio de este personal tan abnegado.

Dedicar especial empeño a que por lo menos estén cómodamente alojados, en un ambiente grato y acogedor. Todo lo que contribuya a hacerles olvidar las duras faenas del trabajo es en definitiva alegrar la vida y reconfortar el espíritu, es inyectar nuevas energías para superar el logro de otras realizaciones y enaltecer a quienes son dignos de estos designios.

Ser comprensivos con nuestros colaboradores, atentos a remediar algún conflicto, pacientes en la interpretación de sus dificultades, justos en el enjuiciamiento de su capacidad, persuasivos en el ánimo de los que no entienden, confidentes austeros en su confesión, guías amables para enseñarles y un familiar más en sus intimidades.

Nada hay más bello que ver florecer las grandes realizaciones aún a costa de sacrificios infinitos. Por otra parte el camino del éxito sólo se conquista a fuerza de capacidad y empeño.

Los aspectos generales del problema aquí esquematizados, merecen ser presentados con más amplitud en un próximo artículo, para los lectores de Informaciones Sociales.