

CAPITULO III

DEFINICION DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Como la planeación, la organización es una función pre-ejecutiva. Mediante ella, por sí misma, no se logra materialmente el objetivo, sino que se pone en orden los esfuerzos, formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar. La organización relaciona las actividades necesarias que están diseminadas, y las reunirá ordenadamente.

El concepto organización como se emplea en los estudios sobre administración ha sido definido de varias maneras y utilizado de diferente forma por los diversos autores y conferenciantes.

El uso de la palabra organización, se ha prestado a algunas confusiones, porque se le han dado varios significados distintos aunque estrechamente relacionados

Organizar y organización tienen su origen en la palabra organismo, la cual, según el diccionario significa "una estructura formada de partes integradas de tal manera, que cada una se rige en relación al total."

George R. Terry, define la organización como "El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Ernest Dale nos dice que "Planear la organización es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa, de tal suerte que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutar de la manera más eficaz.

Resumiendo la idea de Terry y Dale se concluye que la organización administrativa presupone la planeación de una estructura que agrupe y jerarquice las funciones, para lograr los objetivos predeterminados.

Analizando y relacionando entre sí las definiciones de los autores citados, encontramos en ellas tres factores constantes: a) La división del trabajo, b) Autoridad y responsabilidad, y c) Relaciones entre las partes.

Con lo anterior, me atrevo a adaptar como una definición - que la organización es un proceso que consiste en la división - del trabajo, o sea el asignar a cada quien su tarea específica - mancomunando así sus esfuerzos, definiendo y delegando autori - dad y responsabilidad como principio rector de las actividades - del grupo y estableciendo las relaciones necesarias entre las - partes para llegar a la consecución del fin común.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION DE UN HOSPITAL

En relación con la definición anterior, naturalmente que - la organización tiene que ver mucho con el ambiente general en - que se desenvuelve el hospital; a veces los hospitales se en - cuentran organizados, dentro de un ambiente autoritario, en que todas las decisiones se toman de acuerdo con el criterio que - tiene la persona que los dirige, sin tomar en cuenta en lo más - mínimo lo que opinen los demás, y otras veces el ambiente gene - ral del hospital, de total anarquía, que es el otro extremo de - la escala en el que todo el mundo opina, todos hacen lo que les parece mejor y se forman pequeños grupos y en donde hay grupos - que laboren sin tomar en cuenta la coordinación de los demás. - Entre estos dos ambientes hay justo un término medio, que por lla - marlo de alguna manera se le llama democrático, en el que exis - te una reglamentación basada en el trato similar a todas las - personas de acuerdo con la dignidad humana y se aplican reglas - que han sido estudiadas para lograr estos fines.

Muchas veces aún cuando sea una democracia en la que se vive, el ambiente que priva en el hospital es diferente, sea una-
 narquía, o un régimen dictatorial y hay hospitales bien orga-
 nizados, aún en regímenes autoritarios trabajando en un ambien-
 te democrático, que lo quisieran tener algunos hospitales que
 están establecidos en un país democrático.

Los principios que se deben de tomar en cuenta para la or-
 ganización de un hospital son:

PRIMERO.- La organización debe de estar adaptada a los fi-
 nes de la institución. Esto quiere decir que se estudiarán no
 solo éstos, sino además, las tendencias y la situación que guar-
 da el hospital en relación con la comunidad a la que sirve y
 tratar inclusive que se puedan prever los cambios, las tenden-
 cias a crecer, a disminuir, o a cambiar de programa.

SEGUNDO.- Es necesario organizar la institución con unidad
 de mando, estableciendo la responsabilidad íntegra a nivel de
 la dirección, pues aún en sistemas con autoridad superiores, pa-
 tronatos, juntas de gobierno, etc., todos deben delegar la au-
 toridad en el director y éste a su vez ir delegando su autori-
 dad en diversos niveles.

El TERCER punto de la organización es el establecimiento
 de la autoridad y responsabilidad debidamente delegadas, es de-
 cir, establecer niveles y definir su radio de acción, porque to-
 dos los trabajadores de una unidad hospitalaria deben conocer
 quien es el jefe y cuáles son los problemas que éste les puede
 resolver con el objeto de evitar que se dirijan en forma inadecua-
 da, cuando tengan conflictos en su trabajo; sin embargo, la
 dirección debe retener por sí aunque delegue funciones, un con-
 trol centralizado de las diferentes actividades del hospital y
 la función de establecimiento y aprobación de las normas, pues -

esto hará que todas las funciones sún cuando se realicen en diferentes sectores, sigan procedimientos similares con un criterio análogo, evitando improvisaciones.

CUARTO:- Deben establecerse perfectamente bien las vías de comunicaciones y dependencia, de tal manera que se evite que se salven conductos y que deterioren poco a poco las líneas de dependencia de las que se ha tratado.

QUINTO:- Los niveles de control deben estar bien balanceados, ésto quiere decir que no es conveniente que algunos sectores trabajen con muy pocas personas y poca actividad y que otros trabajen con un gran volúmen de funciones y mucho personal, dependiente de un solo jefe; en términos generales se ha dicho que cuando un jefe tiene más de seis u ocho subalternos, es muy difícil que se establezca una supervisión adecuada.

SEXTO:- Cuando existe la necesidad de hacer cambios de un servicio, inclusive propuesto por jefes de otro departamento, - por ejemplo el caso en que un cirujano en jefe quiere cambiar - el tipo de charola de instrumental en la sala de operaciones, - porque él cree que sea conveniente dicho cambio, no se realizará sino con conocimiento de la jefe de enfermeras, pues como - las salas de operaciones están a cargo de una enfermera supervisor, y ésta depende de la jefatura de enfermería, hay que - llegar a este nivel y proponer el cambio; muchas veces la aprobación tiene que ir hasta la dirección si el caso lo amerita, - pues no es conveniente que las normas se cambien en niveles inferiores, sin estudio y aprobación de los jefes responsables de las mismas.

SEPTIMO:- Otros de los aspectos importantes en organización es la distribución lógica de las funciones, agrupando a trabajadores que concurren con su preparación y actuación a un mismo fin, siguiendo este principio todo el cuerpo de enfermería se -

agrupa en un servicio, y el de dietista en otro, el cuerpo de médicos en otro, etc.

Es necesario evitar las confusiones de servicio como se ve frecuentemente en los servicios médicos en los que existen dos o mas servicios de cirugía, etc., porque este tipo de organización defectuosa, va a dar mal resultado en la práctica, claro está que al hacer estas agrupaciones hay que tomar en cuenta la preparación y habilidad del personal, pues al agrupar todo un conjunto de trabajadores se va a hacer imprescindible una uniformidad en el rendimiento del mismo. Además, la reglamentación de las funciones, debe tener una secuencia lógica al establecerse; así por ejemplo, las normas para realizar una operación quirúrgica deben formularse en tal forma que en primer lugar se conozca cómo se traslada al paciente de un piso; posteriormente cómo lo induce el personal del servicio de anestesia, después que sucede en la sala de operaciones, posteriormente cómo sale de ésta, y cuáles son los requisitos por los que se traslada a la sala de recuperación o los casos en los que irá directamente al piso, y finalmente que hay que hacer con el paciente que regrese de la sala de operaciones, es decir, debe seguirse el orden de una función del principio al fin en la reglamentación respectiva.

OCTAVO:- Se establecerá las relaciones en el área de trabajo; se ha dicho que en la práctica, la forma dinámica de trabajar es diferente a la que muestran los organigramas; entonces es necesario que se sepa quién hace de jefe del equipo en el área de trabajo; en términos generales, el médico hace de jefe del equipo, lo mismo cuando pasa visita, prescribe a los enfermos, etc; y las enfermeras le ayudan al atender ciertos aspectos de la visita y posteriormente al cumplir con las indicaciones que ha dado, por lo tanto es necesario también prever la dinámica del trabajo de las diferentes áreas del hospital.

Las normas se redactarán con un sentido de unidad y la mayor sencillez, hasta donde esto sea posible, pues deberán ser claras, imprimiéndoles un sentido de unidad indispensable, si se desea que los diferentes servicios trabajen armónicamente y bajo un mismo criterio. La forma de redactarlas sencilla y clara es con objeto de ponerlas al nivel intelectual de los empleados manuales inclusive, por un lado que el personal no se pierda en la búsqueda problemática de la reglamentación, relacionada con sus deberes, en voluminosos libros de procedimientos, de lenguaje inútil y confuso.

El reglamento ideal, es aquel que en menor espacio condensa en puntos claros y breves todo lo que se tiene que hacer y que es realmente fundamental, los reglamentos que son muy largos y complicados a veces no son bien conocidos, mientras que los sencillos y claros memorizan fácilmente y se pueden aplicar sin esfuerzo en todos los niveles.

MEDIOS DE ORGANIZACION

Los medios de organización son propiamente la forma, manera, ocasión y lugar en donde se deben efectuar de modo precisas las diferentes labores de la vida diaria de un hospital, pero en primer lugar para tener perfectamente informado al personal de estos medios, es necesario establecer un perfecto sistema para las comunicaciones internas y externas, así a través de éste, toda norma, comunicación y método son conocidos para quien debe estar al tanto de su contenido, pues nada es más molesto que si se hace la promulgación de una norma o procedimiento, no las conoce más que el que las estableció, porque no hay un sistema organizado para que cualquier comunicación llegue a todos los lugares en donde es necesario que se conozca con toda oportunidad.

Otro de los aspectos importantes en lo que va a medios, es la orientación correcta a los pacientes y visitantes, muchas veces se olvida que los pacientes y visitantes forman parte también del hospital, y es verdaderamente desastroso no sepa ni donde están los servicios de laboratorio, los rayos X, ni sepando cuando son los días de visita, qué restricciones se tienen establecidos, en fin hay que insistir lo suficiente, hasta en los pequeños detalles, aunque algunos parezcan hasta infantiles a primera vista, como por ejemplo que haya letreros en las puertas, flechas indicando la circulación normal a diferentes sitios y aun las instrucciones escritas, en relación con pacientes y visitantes para que sepan exactamente como portarse; la mayor parte de las veces a los pacientes nadie les ha dicho como deben hacerlo, sobre todo cuando es la primera vez que van a un hospital, tratándose de los visitantes es muy común que sean ruidosos, llevan golosinas con la mas sana intención de que las coma, si no se preocupa la administración por los aspectos relacionados con los visitantes y los pacientes, la organización no podrá ser total si se está dejando sin organizar una de las partes más importantes del hospital.

Ahora vienen otros aspectos normativos administrativos muy importantes; uno de ellos es lo que se relaciona con la contabilidad del hospital, en que están incluidos una serie de aspectos, desde luego, el saber cual es el financiamiento, cómo están en relación con sus ingresos y egresos, si se está perdiendo dinero, si se está ganando, etc.

Otro punto es el control interno adecuado que consiste según J. Gómez Morfín, en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración del negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura,

proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.

Otro aspecto es el procedimiento de compra y abastecimiento, muchas veces el personal encargado no sabe cuando le va a llegar el alcohol o el algodón, entonces es necesario que exista un sistema normativo que contenga todos los aspectos importantes en lo que va a suministros en general del hospital, otro aspecto son los inventarios, es decir, el activo fijo, el mobiliario, todo aquello que se va depreciando y el material de consumo, es decir, todo aquel bien que se va consumiendo íntegramente en la operación del hospital.

Además, debe existir en toda buena organización un archivo, no un archivo clínico en relación con la historia clínica de los pacientes, sino un archivo que formando la historia del hospital y la historia de cada una de las personas que actúan en el hospital o de los sucesos que ha acontecido en él.

Otro punto fundamental, es que existen informes que den a conocer en forma clara los resultados de operación del hospital. Hay veces que las unidades trabajan años y años y nunca ha habido nadie que se preocupe por hacer un informe de cuántas personas murieron, cuántas sanaron, cuál fué la estancia promedio que tuvieron, cuáles fueron los índices de ocupación por servicio, etc.

Otro aspecto muy importante en la administración del hospital en lo que va a normas y procedimientos es la que asegura el mantenimiento y la limpieza del hospital. Hay hospitales que parecen extraordinarios desde el punto de la gente que está trabajando en ellos, pero en cuanto a limpieza y conservación se encuentran en estado muy lamentable, como sucede en algunos hospitales latinoamericanos que a pesar de ser eminencias médicas quienes ahí laboren, el público no se lleva esta impresión, sino

de que la atención es muy mala, simplemente por el mal aspecto de la limpieza y el mantenimiento.

DIVISION DEL TRABAJO

Los métodos que se pueden escoger para dividir el trabajo en una compañía para realizar sus objetivos son numerosos. Incluyen tradicionalmente función, producto, ubicación, clientes, sistema, equipo y tiempo. Debe hacerse notar que en muchas empresas estos diversos criterios para la división del trabajo se combinan y coordinan mediante su comprobación y equilibrio.

La división del trabajo favorece a la especialización del elemento humano con que se cuenta para la atención del objetivo señalado a cada persona con precisión, claridad y orden las actividades que deben realizar.

Cada persona deberá conocer con exactitud el campo de acción donde ha de desempeñarse. Debemos de tener en cuenta el concepto de organización que dice: "La Persona adecuada en el puesto adecuado."

Es conveniente la división del trabajo en cualquier tipo de institución, porque cada función será mejor desarrollada y así será más sencillo llegar hacia el objetivo señalado.

En una institución donde no existe una división del trabajo bien planeada y determinada, existirá un desequilibrio entre esfuerzos y resultados, en perjuicio tanto de la institución como de la atención del cliente. Con una buena división del trabajo cada persona estará consciente de sus obligaciones según el puesto que ocupe, y la desempeñará en forma precisa y eficiente.

Existen varias maneras de dividir el trabajo en un hospital:

- a) Por departamentos.
- b) Por especialidades.
- c) Por tipo de paciente.

Considero que el tipo más adecuado para la organización administrativa que estamos planteando es la división del trabajo por departamentos por las siguientes razones: La división departamental facilita el control administrativo pues permite delimitar con precisión las áreas de responsabilidad y autoridad que corresponden a cada sección y hace posible obtener información relativa a las operaciones que realiza cada uno de los departamentos.

AUTORIDAD Y ORGANIZACION

La organización en un hospital, no está completa cuando se han determinado las diversas unidades de organización mediante una distribución aceptable de las diversas actividades que constituyen el trabajo que se ha de realizar. Esas unidades deben estar ligadas vertical y horizontalmente por relaciones de autoridad. Las relaciones verticales son las de superior a subalterno y las horizontales, son entre los funcionarios del mismo nivel de organización.

La autoridad es requisito indispensable de la organización administrativa. Lograr objetivos mediante el esfuerzo ajeno necesita forzosamente de las relaciones de superior a subordinado y también entre uno y otros jefe de departamento del mismo hospital. Estas relaciones se originan en el concepto de autoridad. La esencia misma del puesto del director y de sus relaciones con los demás, está en la autoridad y responsabilidad que posee. -

Son las relaciones de autoridad las que unen las partes de una estructura orgánica. Un análisis de lo que es autoridad realza la importancia que, al organizar, hay que dar a las personas, - las cuales, constituyen una de las bases fundamentales del trabajo de organización. Aunque las personas se tomen en cuenta en ese trabajo que consiste en dividir y distribuir las labores - comparando las aptitudes y las inclinaciones con los puestos, - para que coincidan, la importancia de los organizadores se pone de relieve cuando tienen que determinar las relaciones de autoridad que deban existir dentro de una estructura de organización. Estas relaciones entre personas las determinan, en parte, el trabajo y en parte la necesidad de supervisión y consulta para - realizar el trabajo.

DEFICIENCIAS EN LA ORGANIZACION DE LOS HOSPITALES Y SUS CAUSAS.

En nuestro medio de trabajo, es común oír hablar o mencionar, que una determinada organización de un hospital es deficiente. Esto generalmente se debe a la falta de atención que - prestan los dueños o administradores de los hospitales o los - aspectos administrativos y de organización, por enfocar su atención. Primordialmente a los aspectos referentes a financiamientos y ventas, sin tomar en consideración que las bases para la formulación de las decisiones sobre cualquier aspecto de los - hospitales y de los negocios en general, emanan de información - el respecto y que mucho depende de los procedimientos y sistemas utilizados para que dicha información sea organizada, proce

sada y administrada, obteniéndose con ésto, decisiones formuladas en forma razonable y oportuna.

Entre algunos de los factores que influyen en dichas deficiencias, podemos mencionar los siguientes:

- a) Organización de oficinas planeadas inadecuadamente.
- b) Falta de objetivos y establecimiento de políticas definidas.
- c) Falta de supervisión o vigilancia respecto a las políticas establecidas, para observar que éstas sean interpretadas y ejecutadas de la manera prevista.
- d) Falta de instrucciones por escrito referentes a los procedimientos de operación o por lo menos a aquellos procedimientos que se consideren como mas necesarios o importantes.
- e) Administradores o jefes de departamento sobrecargados, con demasiados problemas, debido, principalmente, al gran número de personas que reportan directamente a ellos.
- f) Falta de atención por parte de la Administración y/o Departamento de Personal, lo cual trae como consecuencias en la mayor parte de los casos, personal incompetente ocupando puestos claves, así como personal con grandes aptitudes desarrollando trabajos rutinarios.
- g) Falta de armonía interna entre los jefes de departamento.
- h) Cada departamento crea sus propios sistemas, registros y controles, sin tomar en consideración que éstos coordinen con la organización en general.
- i) Falta de conocimiento y control respecto a los reportes, informes o registros que se formulan dentro del hospital, los cuales en algunos casos se duplican, no se utilizan, contienen información innecesaria y por otra

parte se omiten en ellas información necesaria e importante.

- j) Falta de supervisión y control respecto al sistema de archivo tanto clínico como administrativo, por lo cual éste aumenta su volumen en forma constante, sin poderse conocer qué de lo que forma parte del archivo es innecesario y qué es necesario.
- k) Inadecuada utilización de equipo tanto médico como de oficina.
- l) Organización no balanceada, mayor importancia a los departamentos médicos y poca referente a los administrativos.

Con relación a lo anterior, el Maestro Anzures, nos dice - lo siguiente:

"Todas las causas son evitables pues se descubre fácilmente que en el fondo son la consecuencia de problemas de organización y administración no resueltos, sea por apatía o por ignorancia de los principios de esta ciencia, por la disyuntiva que se presenta en todo caso a los directores es de organizarse o fracasar, y para aquellos celosos de su reputación y conscientes de su deber, la elección no puede ser dudosa, tanto más cuanto el fracaso de una empresa implique no sólo una responsabilidad ante los inversionistas, sino también ante la sociedad.*

En mi opinión, considero que si un hospital está organizado con todas o algunas de las deficiencias mencionadas anteriormente, se debe principalmente a las siguientes causas:

- I.- Incompetencia de los administradores o jefes de departamentos, falta de atención de parte de estas mismas personas respecto a los sistemas y procedimientos utilizados para efectuar las operaciones de la empresa, debido, principalmente, a encontrarse sobrecargadas -

(*). Anzures C. P. Maximino.

con tener que resolver los problemas de operación que día tras día se les presentan y la falta de entrenamiento correspondiente.

- II.- Los directivos de los hospitales no interpretan el importante papel que la administración desempeña dentro de la institución; por lo mismo no facilita los medios o recursos necesarios para el desempeño de sus labores, pensando únicamente que las innovaciones existen y son necesarias en el campo médico, pero nunca en la administración.
- III.- Carencia y/o desconocimiento por los directivos o administradores de los manuales de organización.