

**Acta Médica**  
Grupo Ángeles

Volumen **1**  
Volume

Número **3**  
Number

Julio-Septiembre **2003**  
July-September

*Artículo:*




**La administración y la medicina, un  
vínculo necesario**

Derechos reservados, Copyright © 2003:  
Grupo Ángeles Servicios de Salud

**Otras secciones de  
este sitio:**

-  **Índice de este número**
-  **Más revistas**
-  **Búsqueda**

***Others sections in  
this web site:***

-  ***Contents of this number***
-  ***More journals***
-  ***Search***



**Medigraphic.com**



## La administración y la medicina, un vínculo necesario

Ma. Del Socorro Zamora Barrón\*

La atención de la salud en el siglo XXI será todo un reto en México para los administradores, ya que el sector público está más que rebasado, y el sector privado se encuentra en pleno crecimiento.<sup>1</sup> Pero, ¿por qué la diferencia?, ¿qué no atienden ambos a un cliente común?, el paciente, ¿qué no dan la cara ambos a un mismo responsable?, el familiar, ¿cuál es la diferencia?

El sector público cuenta con una administración tradicional, en ella participan como administradores en su mayoría los mejores clínicos, los cuales, se ven en la disyuntiva de continuar la práctica clínica-docente y la gestión de una institución, pero por otro lado, en las instituciones privadas la tendencia es el manejo de la gestión con médicos especializados en administración que sean el apoyo para el médico clínico y respondan a las necesidades crecientes de sus clientes:<sup>2</sup> médicos y pacientes; aunado a esto debemos resaltar que las instituciones privadas en la última década han sido la alternativa de servicio que han encontrado los pacientes para recibir la atención de salud, de ahí que se encuentren en desarrollo.

La implicación que tiene la gerencia de una institución de salud, hospital, laboratorio, gabinete, clínica, consultorio, es el desarrollo de una gestión eficiente que garantice al cliente el cumplimiento de su expectativa, no importa si se trata de instituciones públicas o privadas,<sup>3</sup> en este sentido debemos mencionar que cuando pensamos en atención médica, con mucha frecuencia visualizamos el buen servicio o el mal servicio,<sup>4</sup> sin ver lo que existe detrás de ello, lo cual es correcto para un paciente, pero para los administradores de las instituciones de salud es el punto esencial a atender.

Se trata en realidad de todo un sistema, en él participan: el paciente, el médico y el hospital

Partamos de la definición de sistema. Un sistema es un conjunto o arreglo de partes conectadas o interdependientes,<sup>5</sup> para formar una unidad compleja, –ejemplo de ello es el sistema digestivo, el sistema cardiovascular, el sistema de salud, un hospital, etcétera. Cada parte del sistema lleva a cabo procesos –secuencia de pasos lógicos y ordenados que dan como resultado un producto o servicio<sup>6</sup>– y aquí es en donde la administración se involucra, ya que para que cada sistema funcione y para que cada proceso se lleve a cabo, es indispensable el macroproceso administrativo liderado por el administrador: en el cuerpo humano es el Sistema Nervioso Central, en una **Atención médica** es el Médico Tratante, en una **Investigación médica** el Médico Investigador titular y en un **Hospital** el Director General.

### PERO, ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN Y QUÉ HACE EL ADMINISTRADOR?

Administración. Jiménez Castro W la define como la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativos para propósitos comunes, en tanto que para Kants, es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de un objetivo común.

La administración entonces, requiere para su aplicación, del proceso administrativo también llamado elementos de la administración y que de manera implícita son las funciones del administrador:<sup>7</sup>

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Dirección
- 5) Control

Ante todo lo anterior, la pregunta es ¿cómo se ve la administración y el administrador en la **Atención médica, Investigación médica y en un Hospital**?

\* Servicios Clínicos, Corporativo Grupo Ángeles Servicios de Salud.

#### Correspondencia:

Dra. Ma. Del Socorro Zamora Barrón  
Dante 14, 6° piso; Col. Anzures, México D.F.; CP. 11590  
Correo electrónico: mzamora@saludangeles.com

Aceptado: 21-08-2003.

**Atención médica:** La entrada al sistema lo inicia el paciente quien al requerir una atención médica busca a un médico y un hospital, el médico entonces hace una evaluación del estado de salud del paciente y enlaza a la otra parte del sistema, el Hospital, este último participa con sus servicios de diagnóstico y de así requerirse con sus servicios hospitalarios; para que todo el sistema funcione, el médico tratante aplica el proceso administrativo, es decir: planea, organiza, integra, dirige y controla toda la atención del paciente.

**Planeación:** Una buena planeación implicará que el paciente reciba su consulta a la hora concertada, que haya una secuencia tal que permita al médico valorar su estado de salud de manera integral y que se programen los estudios y hospitalizaciones pertinentes.

**Organización:** El médico coordinará con su personal, el hospital, el paciente y su familia la secuencia de la valoración y tratamiento.

**Integración:** El médico parte de la valoración inicial e indicará los estudios de laboratorio y gabinete necesarios, asimismo elegirá, de requerirse, a un médico de otra especialidad que participará como interconsultante; es decir, el médico elegirá los servicios y personal médico que considere mejor y el necesario para la atención de su paciente.

**Dirección:** El médico es siempre el que indica a su paciente los pasos a seguir y la secuencia de los mismos, de manera que, el médico le dirá a su paciente cuándo realizarse los estudios –laboratorio o gabinete–, cuándo realizar la cirugía y cuándo iniciar o suspender un tratamiento médico.

**Control:** Este es un paso trascendental, que permite al médico tratante identificar si el curso de la atención de su paciente es el correcto y si considera necesario repetirá o agregará algún otro estudio o tratamiento médico-quirúrgico.

No debemos perder de vista que aunque el médico es el líder en la atención de su paciente, depende totalmente de la integración de este último al sistema y para ello es indispensable que la relación médico-paciente sea sólida.<sup>8</sup>

Hasta aquí hemos comentado de la atención médica a un paciente, pero dentro de la medicina existe otro rubro de suma importancia que es la investigación y en ésta también la administración es necesaria.

**Investigación médica:** A diferencia de la atención a un paciente, en toda investigación médica, la administración se inicia con el desarrollo de un “Protocolo”,<sup>9</sup> en el cual se plantean los pasos del proceso administrativo ya mencionados y cuya aplicación es la siguiente:

**Planeación:** Se trata del protocolo en el que se define el material, método a utilizar y lo que se pretende encontrar

en la investigación, se definen también los tiempos que tomará la investigación a través de un cronograma.

**Organización:** El investigador-médico coordinará a sus colaboradores para seguir la secuencia planteada en el cronograma.

**Integración:** El investigador-médico elegirá aquel personal que por perfil sea el adecuado para su investigación y elegirá las instancias con las que se debe interactuar como son laboratorios, hospitales, entre otros.

**Dirección:** El investigador-médico indica con base en el cronograma y el método definido la secuencia que deben seguir cada uno de sus colaboradores para el buen cumplimiento de la investigación.

**Control:** Permite al investigador-médico detectar en cualquier momento alguna desviación del programa planteado o bien la existencia de errores que deban ser corregidos con la finalidad de no perder los avances logrados que incluso pueden poner en riesgo los resultados y la investigación completa.

**Hospital:** En este caso el proceso administrativo se aplica de manera dirigida, ya que hay que lograr que los recursos se apliquen de manera eficiente<sup>10</sup> y al mismo tiempo se cumplan las expectativas de servicio al paciente y al médico; a continuación describiremos cómo aplica dicho proceso:

**Planeación:** Los niveles ejecutivos de cada institución, llámese Junta Directiva, Comité Consultivo Directivo, Dirección General, Dirección Médica, entre otros, determinan de manera estratégica el rumbo a seguir, definiendo planes de crecimiento económico y/o de servicio a corto, mediano y largo plazo, es decir, a 1 año, 3 a 5 años y a más de 5 años, respectivamente. Es importante tener presente que para que esta planeación estratégica se realice, es indispensable que los altos ejecutivos conozcan la situación actual de la institución y que exista una visión para la misma.

**Organización:** Se refiere a la estructura. La institución deberá contar con los niveles altos, medios y operativos necesarios para su funcionamiento,<sup>11</sup> este rubro es importante ya que de no analizarse perfectamente, puede tener niveles sobrantes o duplicar funciones que representan un mayor costo de operación, entorpecen el desarrollo e incluso afectan el ambiente laboral.

**Integración:** Para cada puesto debe ser definido un perfil, el cual debe ser respetado en el proceso de contratación de personal ya que ello garantizará que la institución opere de manera productiva, asimismo, se deberán definir claramente las funciones y líneas de mando que corresponden a cada puesto.

**Dirección:** Es un paso crucial ya que el Director General indica las líneas de acción a seguir y debe hacerse con comunicación en cascada, es decir, a mandos medios y

operativos de manera tal que todos colaboren en función del cumplimiento de los planes estratégicos definidos.

**Control:** Todos los niveles de supervisión del hospital serán responsables de verificar todos los días, que se estén cumpliendo de manera eficiente los objetivos de la institución, de existir alguna desviación será su responsabilidad corregirla y si es necesario se apoyará en el nivel superior inmediato para resolverlo. Será tarea del Director General evaluar de manera global el avance en el cumplimiento de metas y objetivos, así como la problemática presentada y con ello podrá tomar la decisión de replantear objetivos, metas y/o estrategias de manera oportuna.

Como hemos visto, la administración y la medicina no sólo son coexistentes, sino que tienen un vínculo necesario, quizá al decir administración pensamos invariablemente en una oficina y nunca en un hospital o un médico, pero hoy podemos decir que la administración es un recurso aplicable en todas las áreas,<sup>12</sup> incluso en la medicina y buscar la mejor relación entre ambas nos permitirá encontrar más y mayores beneficios para nuestros pacientes.

## REFERENCIAS

1. Uribe EM, López CM. *Reflexiones acerca de la salud en México*. Ed. Panamericana, México, D.F., 2001.
2. Clifford A, Hargreaves W, Horowitz M, Sorensen J. *Administración de hospitales*. Ed. Trillas; México; 1999.
3. CGH, Ministerio de Salud, Colombia; Acreditación en salud; *Rev Gestión Hospitalaria* 2003; 1: 18-25; Coedición de Gestión Comunicación Estratégica y Ediciones PLM, México.
4. Priego H. *Mercadotecnia en salud*. Ed. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, 1996.
5. Mora JL, Molino E. *Introducción a la informática*. Ed. Trillas, México D.F. 1994.
6. Koontz H, Weihrich H. *Administración, Una perspectiva global*. México, Ed. Mc Graw-Hill; 1994.
7. Chiavenato I. *Introducción a la teoría general de la administración*. Santafé de Bogotá, Colombia; Ed. Mc Graw-Hill; 1998.
8. Lifshitz A. La relación médico-paciente en una sociedad en transformación. *Rev Acta Medica* 2003; 1: 59-66; Ed. Grupo Angeles Servicios de Salud, México.
9. Rodríguez G. *Manual de investigación clínica*. Costa Rica; Ed. ICIC; 1999.
10. Fajardo OG. *Teoría y práctica de la administración de la atención médica y de hospitales*. México; Ed. Prensa Médica Mexicana. 1997.
11. Malagón L, Galán M, Portón L. *Administración hospitalaria*. Ed. Panamericana, México D.F.; 2000.
12. Drucker P. *La esencia de la administración moderna*. México; Ed. Prentice Hall; 2001.

