



Pero... ¿existe un “modelo gerencial”?

Joan Grau Sociats
Hospital Clinic de Barcelona
Director Gerente

Cuando me preguntaron qué pensaba respecto a la posible desaparición del “modelo gerencial” me vino a la mente el recuerdo de la creación por parte del Departament de Sanitat del Govern de la Generalitat de Catalunya de “los gerentes”. A mediados del año 1982 un *head hunter* propuso al Conseller de Sanitat el nombre de los diez nuevos gerentes. Nadie sabía qué era lo que este título quería decir. En mi opinión, todavía no se sabe.

Modelo gerencial no debe ser un calificativo de un sistema de gestión distinto por la simple existencia de la figura del gerente. Es difícil llegar a una conclusión utilizando solo vocabulario. ¿Qué diferencia hay entre Gerente, Director General, Consejero Delegado, C.E.O., *Président Directeur Général*, *Chairman of the Board*, etc.? Evidentemente hay una diferencia de contenidos sumada a una diferencia de vocabulario.

Cualquier institución debe tener un sistema de gobierno y una estructura con personas responsables de ejercer este gobierno. No se puede confundir el nombre “gerente” con las funciones de gestión que deben llevarse a cabo en las instituciones sanitarias.

No son las mismas funciones las que ejerce un gerente de un hospital o institución sanitaria privada que las que ejerce el gerente de una institución pública y aún dentro de éstas hay muchas variaciones. Ésto se debe a la organización del sistema de gobierno.

Si aceptamos que el gerente es el máximo responsable delante del consejo de administración de la empresa de la ejecución de las directrices que emanan de éste debemos admitir que se le han de facilitar la autoridad y los medios para ejercer su función.

En mi experiencia personal de nueve meses como gerente dentro del Departament de Sanitat puedo asegurar (y ésto fue lo que motivó mi marcha) que lo único que tenía de gerente era el nombre y así cuando cambié para ser gerente de un hospital, en las negociaciones previas, puse encima de la mesa la necesidad de una definición explícita y exacta de los poderes que se le iban a conceder a este gerente.

Un análisis riguroso de la situación actual (diez años después) de las funciones de los gerentes de instituciones sanitarias, no obtendría el aproba-

do de la definición que de gerente se puede encontrar en cualquier diccionario. Ésto es lo que me ha llevado a titular mi reflexión **pero... ¿existe un "modelo gerencial"?**

Otra cosa es cuál debería ser el modelo de dirección de empresas sanitarias que no creo que deba ser muy distinto del modelo de cualquier empresa, con los matices propios de que son empresas de servicios con un coste elevado, del que una parte muy importante es el famoso capítulo I (*Personal*), que además tiene un personal muy altamente cualificado, que es quien en definitiva toma las decisiones relacionadas con el gasto.

El nombre que le demos al modelo es absolutamente secundario, lo que hay que definir son las funciones y quizá sea importante a la hora de bautizar tener en cuenta la confrontación que a veces presenta el nombre "gerente" por una historia no excesivamente afortunada que se inició cuando el

interventor del Departamento de Sanidad en el año 1982 para referirse a los recién llegados les llamó "presuntos gerentes". Quizá ayude a entender mi punto de vista el hecho de que el citado interventor fundamentaba su opinión en la falta de soporte legal en el que basar la actuación de los nuevos gestores.

Si queremos mejorar la gestión de los hospitales empecemos por las definiciones básicas. Sigamos por la formación de todos aquellos que toman decisiones en el "arte de gestionar", demos tiempo a los gestores para demostrar con hechos la bondad de su trabajo, separemos las decisiones políticas de las de gestión; en definitiva, tengamos paciencia y apoyemos el sistema, y si es una ayuda, enterremos el modelo gerencial y demos la luz al modelo de la dirección general para que dentro de diez o veinte años alguien pueda pensar que ya es bueno jubilar el viejo modelo para dar paso a otro nuevo.