

ANTONIO MONTERO Y EL HOSPITAL DE CRUZ ROJA “VICTORIA EUGENIA”¹

El día había sido duro, pero Antonio Montero, director gerente del Hospital de la Cruz Roja “Victoria Eugenia”, en Sevilla, sospechaba que lo que se avecinaba no iba a ser más fácil. Las noticias sobre el avance de las infecciones por COVID-19 eran alarmantes. En ese momento, en España todavía no se habían decretado medidas sanitarias generales, pero ya había voces que reclamaban una actuación inmediata de las autoridades sanitarias.

Cercano a cumplir los 63 años, Antonio era persona curtida en la gestión sanitaria: tras casi 30 años de director de un centro hospitalario, creía haberlo visto todo. Y, sin embargo, la crisis que preveía le dejaba muy intranquilo. Su amplia experiencia, sin duda, era un bagaje importante para afrontar nuevos retos, pero intuía que se iba a enfrentar a algo completamente nuevo, para lo que dudaba que él, o que el sistema de salud, estuvieran preparados.

UNA DILATADA TRAYECTORIA PROFESIONAL

En sus reflexiones, Antonio recordó sus comienzos profesionales, en 1976. Casi por casualidad había aterrizado en el Instituto Nacional de Previsión (INP)², accediendo a un puesto de trabajo interino, a través del turno de hijo de funcionario. Tenía solo 17 años y a los pocos meses, ya con 18, aprobó la oposición. Sus comienzos en el INP fueron dentro de una nueva área administrativa, de informatización de recetas, y compaginó ese trabajo con el estudio de la carrera universitaria. Puede decirse que tuvo un aterrizaje en el mundo laboral exitoso para su edad, pero no carente de esfuerzo.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Hidalgo Pérez, con la colaboración de la asistente de investigación Begoña Soto López y de D. Carlos Rus Palacios, PIDE Sevilla 07, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2021. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para adquirir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² El Instituto Nacional de Previsión (INP) fue un organismo de protección social de España creado en 1908, en virtud de Ley de 27 de febrero de ese mismo año durante la presidencia del gobierno de Antonio Maura. Continuó existiendo hasta 1978, cuando se reorganizó su estructura. Constituyó la primera institución oficial encargada de la Seguridad Social y de la asistencia sanitaria en España.

Recordaba como, aún viviendo con sus padres y siendo estudiante, era incapaz de gastar más de una pequeña parte de su sueldo. Mientras sus amigos no tenían ninguna fuente de ingresos y dependían económicamente de sus progenitores, él compró su primer coche.

Dos años más tarde, en 1978 y al desaparecer el INP, Antonio pasó al entonces recién creado INSALUD³. Sus nuevas funciones fueron, en un principio, en el servicio de inspección de farmacias y, posteriormente, en el servicio de determinación de honorarios médicos, donde acabó ocupando la jefatura. Pero Antonio no sentía satisfechas sus inquietudes profesionales.

En 1985, Andalucía asumía las competencias sanitarias y asistió al nacimiento de la RASSA⁴. En este momento, y tras un breve paso por el gabinete del recién nombrado consejero de Sanidad, Antonio fue elegido administrador del Hospital Maternal, que formaba parte de la Ciudad Hospitalaria “Virgen del Rocío”. El nuevo puesto conllevaba una gran responsabilidad e inmediatamente se vio desbordado por el peso administrativo que incluía el cargo. Los días pasaban rápido, revisando y autorizando gastos de las diferentes áreas, por lo que no le quedaba prácticamente tiempo para otra cosa. Tras simplificar la carga administrativa, Antonio se centró en el único aspecto de la reducción de costes que estaba bajo su control: una parte de los costes de aprovisionamiento del Hospital Maternal. Fue todo un reto bajar al detalle, estudiar consumos por paciente, hacer conscientes a los profesionales, reducir hasta un 80% los costes... Aún cuando culminó con éxito el reto que se había impuesto, el esfuerzo le dejó una sensación agri dulce: satisfacción por el logro, pero poco reconocimiento al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos.

Desencantado con su paso por el ámbito sanitario, Antonio decidió pasar en comisión de servicio a la Delegación del Gobierno, apoyando el proceso de informatización del proceso electoral, donde permaneció hasta finales de 1991. Poco después se dio cuenta de que el mundo sanitario le había dejado huella. Además, Antonio entendió que en el ámbito público tenía poco recorrido debido a su manera de ser, por lo que, teniendo conocimiento de una convocatoria pública para acceder a la gerencia del Hospital Cruz Roja Victoria Eugenia de Sevilla, se presentó y resultó elegido.

Sus comienzos en el centro tampoco fueron fáciles: era su primera experiencia como director gerente, y eso le generó noches sin dormir por las preocupaciones. Con el paso de los años, había ido asimilando la responsabilidad. Tenía claro que las decisiones

³ El término INSALUD es un acrónimo del organismo español cuyo nombre completo en origen era Instituto Nacional de Salud, y que fue la entidad pública encargada de la provisión y gestión sanitaria de España desde su creación hasta la configuración del actual Sistema Nacional de Salud. Su creación en 1978 supuso la disolución del antiguo Instituto Nacional de Previsión (INP), hasta que, en 2002, coincidiendo con la creación de las consejerías de salud de las comunidades autónomas, quedó disuelto.

⁴ La Red Asistencial Sanitaria de la Seguridad Social de Andalucía (RASSA) fue el organismo público que asumió las competencias de sanidad en Andalucía. En 1986 pasó a denominarse Servicio Andaluz de Salud (por sus siglas, SAS) y es el principal proveedor sanitario del Sistema de Salud Público de Andalucía. Funciona como organismo autónomo adscrito a la Consejería de Salud y Familias de la Junta de Andalucía. Ejerce sus funciones dentro del marco del Sistema Nacional de Salud.

tomadas habían sido exitosas gracias al estudio minucioso de los datos: “sin datos tomamos intuiciones, no decisiones, la diferencia son los datos” Esta premisa, era algo que se repetía a sí mismo y a su equipo. Consideraba los datos como elementos fundamentales para tomar las decisiones oportunas. Desde su incorporación al centro, habían transcurrido casi 30 años al frente del centro y no eran pocas las etapas y los cambios que había vivido en él.

El hospital había sido su proyecto, donde llevó a cabo la conformación de un equipo directivo. Antonio solía decirse a sí mismo muchas veces: “tengo que hacer las cosas para no estar”. Su objetivo había sido siempre crear equipo, los avances tecnológicos, las nuevas iniciativas comerciales y la estabilización de la relación con los sindicatos. Los problemas y cambios necesarios no fueron pocos y la continuidad del centro fue fruto de su tesón y esfuerzo.

Ahora, al echar la vista atrás, su exigencia le llevaba a pensar que hubiera cambiado muchas cosas. A veces sentía que debería haber sido menos conservador, pero analizando los resultados, sin duda se sentía satisfecho. También pensaba que de no haber sido como era, habría sido muy difícil permanecer en su puesto. Tuvo que jugar en una fina línea entre contar con un temperamento audaz y poseer un perfil conservador “quizás en otro sitio... podría haber sido más audaz”

Desde luego, Antonio tenía un carácter firme y arrollador, incluso podría denominarse agresivo en determinadas circunstancias. Esa manera de ser se ponía especialmente de manifiesto cuando cuidaba de su equipo; en su convicción de tomar decisiones informadas y basadas en datos; en la determinación de afrontar y adaptarse a las nuevas circunstancias que iban surgiendo; y en su convencimiento de la necesidad de una formación continua.

LA CRUZ ROJA

A nivel mundial, Cruz Roja esta conformada por dos grandes pilares. El primero es la Federación de Sociedades Nacionales, que funciona de forma independiente en cada país, y que es coordinada desde Ginebra por un comité rector, el cual hace llamamientos o peticiones de ayuda de un país a otro. El segundo pilar es el CICR (Comité Internacional de Cruz Roja), origen de la institución. Está gobernado por 8 ciudadanos suizos, con cargo vitalicio y que, al fallecimiento de uno de ellos, eligen al sustituto por cooptación entre los restantes. El CICR acude a las asociaciones nacionales para ayudar a los delegados internacionales e intervenir en la ayuda y resolución de conflictos.

Independientemente de la autonomía de cada asociación nacional, todas ellas han de regirse por el mismo ideario. Los Principios Fundamentales —definidos y aprobados en la XX Conferencia Internacional de la Cruz Roja, celebrada el 1.965 en Viena— constituyen el Código de Conducta e Ideario del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.