

Redefiniciones del modelo de gestión en el área de la salud en América Latina.

Marcos Rodrigues Leal

El tiempo en que clínicas y hospitales precisaban solamente de un médico de renombre para sobrevivir en el mercado ya pasó. Administrar esos emprendimientos era algo familiar y sin grandes variaciones o avances, mas allá de los proporcionados por la ciencia médica. La base en que el modelo de salud latinoamericano fue construido tenía como figura central la relación médicopaciente, mezclando asistencialismo y ciencia.

El foco principal estaba siempre en lo que sucedía dentro de las salas de examen.

Hoy en día, el ambiente forzó a especialistas médicos a adaptarse a las nuevas leyes de mercado y a transformarse en especialistas en negocios. Los resultados, ahora, van mas allá de la cura y del bienestar del paciente y pasan también por aspectos económico-financieros.

Expresiones antes restringidas al mundo “de negocios” como Six Sigma, Retorno sobre Inversión y otros conceptos van poco a poco siendo incorporadas al medio médico. El servicio restringido al contacto personal en las salas de examen es sustituido por una cadena “mayorista-proveedor-cliente”, redefiniendo el modelo de gestión en el área de la salud.

Un buen ejemplo de este proceso es el cambio en el servicio de Diagnóstico por Imagen del Hospital Vera Cruz, en Campinas, SP. El reconocido equipo de los doctores Adílson Prando y José Luis C. Marins, referencia en América Latina en el diagnóstico por resonancia magnética, aumentó la capacidad de atención sin impactar la calidad de los servicios que los tornaron referentes en el sector. Para eso, trabajaron en conjunto con uno de sus proveedores y formaron una “fuerza de tarea” con nueve personas para la revisión de procesos internos a través de la metodología Six Sigma. Esa metodología, que define métricas para el control de procesos internos y objetivos, permitió identificar oportunidades de mejoría desde actividades simples, como el proceso de solicitud de turnos para consultas, la preparación de pacientes. El objetivo era aumentar en un 10% la tasa de “utilización de activos”. Las soluciones abordaron la revisión de tareas, redefinición de responsabilidades y entrenamiento del personal. Considerándose como media brasilera de la tasa de reembolso por un examen de resonancia magnética al rededor de R\$600,00 (seiscientos reales), el aumento de la capacidad de atención de hasta 42%, además de eliminar la fila de espera para a realización de un examen, animó al equipo a utilizar las metodologías también en la revisión del servicio de tomografía computada. Al mismo tiempo en que avances tecnológicos hacen que los científicos miren hacia el futuro en busca de la vanguardia en la Medicina, hombres de negocios tienen que avocarse a los procesos internos para adecuar ecuaciones de costos y receta à satisfacción de los clientes y necesidades de capital. Aquí surge el dilema médico en el mundo de los negocios: ¿Cómo mantenerse actualizado, sin incurrir en suicidio financiero, en el momento en que la medicina busca la individualización de la atención?

La ecuación no es simple. La decisión de compra de un equipo de cientos de miles de dólares no debe considerar solamente la demanda reprimida y las tasas de reembolso medio, obtenidas de los seguros de salud versus precio y costos de mantenimiento. Las clásicas leyes de oferta-demanda de Adam Smith podrían ser reevaluadas, como mencionarían los autores de la “Nueva Economía Institucional” y premios Nobel, Ronald Coase y Douglas North. Una empresa es un nexo de procesos, controles y contratos internos, donde cada uno participa del objetivo final de la organización. Como observó el equipo del Hospital Vera Cruz, la substancial reducción de las filas de espera fue el resultado de nuevos procesos, sin la necesidad de adquisición de nuevos equipos.

Con costos bajo control y procesos óptimos, las compras futuras serán más efectivas.

Muchos administradores de empresas y economistas consideran a los médicos en el límite entre arte y ciencia, dado al carácter particular que cada especialista puede dar a su servicio para diferentes pacientes. Un servicio de referencia puede ser el preferido de muchos médicos, pero cuales son las variables críticas de performance bajo la óptica de pacientes y familiares?Cuál es el precio justo de una buena evaluación médica?Cuál es el valor percibido por distintos pacientes, enfermos o no?

En el balance de servicios internos tan distintos, ya sea, manejados como especialidades o, como commodities, el gran desafío de gestión es saber como evaluar la performance esperada de cada uno de ellos - cual es la performance esperada para la Recepción y Facturación, al mismo tiempo que se miden los resultados de Técnicos en Radiología y Médicos? Además de Six Sigma, otras metodologías adaptadas de la Industria, como Lean y Kaizen, también se mostraron útiles en la administración de procesos en clínicas y hospitales. La definición de medidas de performance asiste en la evaluación del impacto individual de cada miembro del equipo en los objetivos de la organización durante el proceso de cambio. Como ejemplo de lo que ya ocurrió en otras regiones (como EUA y Europa), los casos de suceso en el reposicionamiento de empresas del área de la salud se multiplican por América Latina, como: el nuevo proceso de preparación de pacientes de tomografía computada del Hospital Muguerza en México, la redefinición de los turnos de exámenes de la Clínica FLENI en Argentina, la satisfacción de los pacientes de la Clínica Delfin en Bahia, Brasil, etc. Este último, con capacidad de atención superior a la de muchos países (como Uruguay, por ejemplo), cuenta hoy en día con el trabajo de consultores para administrar el tiempo medio de estadía de pacientes, considerado una de las principales variables de satisfacción de clientes en sus servicios de resonancia magnética y ultrasonido.

La redefinición del modelo de gestión en el área de la salud es una tendencia sin regreso y será tarea del empresario de administración de clínicas y hospitales tomar conciencia que sus resultados van mucho más allá de lo que aprendió en las sillas de las escuelas de Medicina. Para mantener el suceso, deberá respetar y aprovechar la nueva dinámica del mercado que transformó proveedores en compañeros, equipos en activos y pacientes en clientes dentro de un sistema de procesos complejo, y que pide resultados claros. La Medicina es una ciencia y sus protagonistas deben adecuarse a una industria en transformación.

Marcos Rodrigues Leal es maestro en Administración de Empresas de la Universidade de São Paulo y consultor senior, responsable por el área de Performance Solutions en

América del Sur de GE Healthcare

e-mail: marcos.leal@ge.com