



La mirada maestra de la actualidad

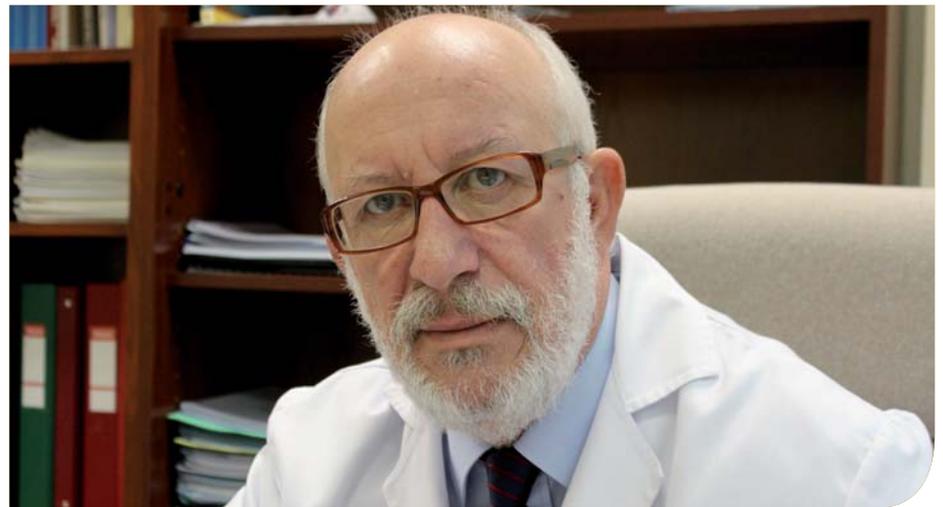
La gestión sanitaria privada: el reto de la eficiencia

Autor | Joaquín Martínez Hernández. Director gerente. Clínica La Luz de Madrid

La gestión sanitaria descansa, a mi juicio, en cuatro pilares esenciales: planificación, organización, dirección y control. En cualquier caso, a la hora de enfrentarse a la realidad de un centro sanitario hay que ajustar esos pilares esenciales a la estructura del edificio que queremos construir, y es aquí donde encontramos diferencias notables, tanto en naturaleza como en objetivos, entre la gestión de un centro público y la de un centro privado.

La gestión sanitaria, sobre todo si se circunscribe a un hospital o una clínica de primera línea dotada con todas o la mayoría de las especialidades médicas, como es el caso de la Clínica La Luz, es un reto apasionante para cualquier profesional de la Medicina. Y lo es porque se trata de una tarea altamente compleja que, para resultar exitosa, requiere de la buena marcha de una serie de factores que han de trabajar de forma coordinada en la misma dirección y con un mismo fin: desarrollar la asistencia sanitaria con los mayores niveles posibles de satisfacción para el paciente, de eficiencia para el gestor y de excelencia clínica para el profesional. A estos objetivos, en el ámbito sanitario privado, hay que sumar otro no menos importante, y sin el cual nuestra actividad no podría nunca llevarse a cabo con éxito: lograr un adecuado rendimiento económico.

En el ámbito laboral los gestores de una clínica privada cuenta con personal laboral o profesionales ligados a la empresa a través de contratos mercantiles, que hacen más flexible la gestión de los recursos humanos



Joaquín Martínez Hernández

A finales del pasado mes de noviembre tuvimos la oportunidad de debatir sobre todas estas cuestiones en la Clínica La Luz con los participantes en *II Encuentro Iberoamericano de Gestión Sanitaria*, un evento organizado con muy buen criterio por la Fundación Tejerina que reúne a responsables de la gestión sanitaria de ambos lados del Atlántico. En este caso la mayoría de los asistentes eran responsables de centros sanitarios, tanto públicos como privados, de Chile y Argentina, que hicieron un recorrido por distintos hospitales y clínicas españoles con el

fin de compartir experiencias y tratar de optimizar su tarea. Lo cierto es que la comunicación obró en una doble dirección y no sólo ellos pudieron conocer de primera mano nuestra forma de actuar, sino que todos pudimos descubrir que existen una serie de puntos comunes a uno y otro lado del Atlántico en los que reside el éxito de una buena gestión sanitaria, y que trataré de desgarnar a continuación.

La gestión sanitaria descansa, a mi juicio, en cuatro pilares esenciales: planificación, organización, dirección y control. Planificar de forma adecuada es esencial, ya que nos permite relacionar el futuro de una organización con las decisiones que se toman en la actualidad con el fin de lograr los objetivos propuestos de inicio. Una buena planificación se logra a través de la utilización de técnicas de previsión y análisis de los entornos de actividad en los que se mueve el centro sanitario.

Pero de poco nos serviría planificar correctamente si no somos capaces de dotar a nuestro hospital de una organización coherente, entendiendo aquí por organización la integración de las actividades de las personas que trabajan en el centro con el fin de que se alcancen los objetivos de la forma más eficaz y eficiente. Todo esto, claro, necesita de una dirección adecuada; es decir, de un profesional o grupo de profesionales capaces de seleccionar, motivar, liderar y comunicar con los subordinados para facilitar aquellas conductas que satisfagan las expectativas de los trabajadores y , una vez más, los objetivos de la empresa. Por último, debemos ser capaces de controlar en todo momento los resultados de nuestras actuaciones mediante la comparación de los estándares o valores fijados de antemano con los avances que refleja la información correspondiente a las salidas del sistema. Resulta evidente la estrecha relación que existe en estos casos entre control y planificación.

En cualquier caso, a la hora de enfrentarse a la realidad de un centro sanitario hay que ajustar esos pilares esenciales a la estructura del edificio que queremos construir, y es aquí donde encontramos diferencias notables, tanto en naturaleza como en objetivos, entre la gestión de un centro público y la de un centro privado. Aunque en ambos casos se trata de ofrecer al paciente la asistencia sanitaria de la mayor calidad posible, existen importantes diferencias a la hora de tratar de conseguir ese objetivo.

Así, mientras que en la Sanidad pública todavía se puede hablar en muchos casos de “pacientes cautivos”, en la medida en que deben acudir a nuestros servicios en demanda de asistencia sanitaria cuando lo necesitan, en la privada somos nosotros quienes debemos ir a la búsqueda del paciente, teniendo en cuenta además que el paciente tiene aquí también la consideración de “cliente”, con todas las connotaciones que ello conlleva, entre ellas la capacidad de elegir el centro que estime oportuno o en ocasiones el pago directo.

Asimismo, mientras que en la pública debe-





mos gestionar la demanda, una demanda que resulta muchas veces excesiva para los medios disponibles, en la Sanidad privada hay que tratar de configurar una oferta que genere una demanda suficiente para que nuestra actividad sea viable.

También la satisfacción del paciente/cliente tiene matices diferenciales, ya que en la Sanidad pública el paciente exige, sobre todo, accesibilidad y calidad en la asistencia prestada, mientras que en la privada, dándose la accesibilidad por su-
puesta, hay que añadir variables exigibles como un mayor confort, un trato mucho más personalizado y un buen precio para los productos y servicios.

En lo que se refiere a la gestión de los recursos disponibles también existen diferencias. En la pública los hospitales están fuertemente jerarquizados, y los cuadros médicos están cerrados. En la privada, por el contrario, las estructuras son mucho más horizontales, contando con responsables de servicios y unidades que actúan con gran independencia, y hay que gestionar cuadros médicos abiertos.

En el ámbito laboral los gestores públicos están sujetos a una serie de normas más rígidas, las aplicables al personal estatutario, mientras que el gerente de una clínica privada cuenta con personal laboral o profesionales ligados a la empresa a través de contratos mercantiles, que hacen más flexible la gestión de los recursos humanos.

Por otro lado, la gran sensibilidad política existente en torno al funcionamiento de los centros sanitarios públicos, que no se suele dar en los centros privados, permite una gestión menos mediatizada por los avatares políticos. También hay que tener en cuenta la obligación de cumplir con la Ley de contratos de las administraciones públicas, que aunque sea una salvaguarda para administrar los bienes públicos, tampoco ayuda precisamente al gestor público.

El gestor privado además de realizar una gestión económica rigurosa, debe lograr un adecuado rendimiento económico, y esta prioridad sería imposible sin contar con un número mínimo de pacientes; y por eso otra de las responsabilidades del gestor privado es hacer lo posible para generar una demanda acorde con su oferta, un ámbito en

De poco nos serviría planificar correctamente si no somos capaces de dotar a nuestro hospital de una organización coherente

responsable político.

En este sentido, el gestor privado debe hacer lo posible por potenciar la imagen y visibilidad de su clínica en la sociedad, por supuesto buscando la eficiencia, es decir, los mejores resultados al menor coste posible. Para ello en la Sanidad privada resultan esenciales los departamentos de comunicación y marketing, y más en estos tiempos en los que está aumentando de forma exponencial la competencia y un número creciente de centros sanitarios está apostando por incrementar su presencia en medios tradicionales y -cada vez más- en redes sociales.

Una ventaja adicional con la que contamos en el ámbito privado a la hora de potenciar nuestra imagen es el concurso de los propios médicos, tan interesados como el gestor en hacer valer de cara a la sociedad su categoría profesional y científica, ya que a través de estas actuaciones puede obtener réditos en términos de prestigio y también de resultados económicos adicionales.

Una vez desarrollados todos estos esfuerzos lograremos construir una buena imagen corporativa, un elemento esencial en la privada. Esta imagen se conforma a partir de las experiencias y/o de la información que del hospital obtienen los clientes/pacientes del mismo; de las valoraciones de otros pacientes y de los propios profesionales; de la propia publicidad (ya sea positiva o negativa) propia y de la

competencia; de la comparación con otros centros y de la información que acerca del centro o sus profesionales recogen los medios de comunicación, tanto tradicionales (prensa, radio y televisión) como de soporte exclusivamente digital (medios digitales, redes sociales, blogs, etcétera).

Pero para incrementar la demanda también es esencial, para un centro privado, contar entre sus clientes con el mayor número posible de compañías aseguradoras, que se han convertido, todo hay que decirlo, en la principal fuente de pacientes privados, un número de personas que por cierto está en aumento en España, y que es previsible que se incremente aún más. Pero esa necesidad de concierto con las principales aseguradoras, y también con aquellos servicios que concierne la Sanidad pública, debe combinarse con una ampliación de la cartera de servicios. Frente al modelo tradicional de la Sanidad privada de los años 70 u 80, basado en la atención de una serie de procesos específicos, la Sanidad privada moderna aspira a ofrecer tratamiento en igualdad de condiciones que la pública para la inmensa mayoría de las patologías, excluyendo algunas, muy concretas, como la extracción y trasplante de órganos que entendemos que por su propia naturaleza se deben realizar en la Sanidad pública

La apuesta por las aseguradoras no debe nunca hacernos olvidar al paciente puramente privado, que sigue teniendo una relevancia primordial en centros privados como la Clínica La Luz, sobre todo en las diferentes especialidades quirúrgicas o en otras donde la cobertura pública y de aseguradoras no existe o es más débil, como ocurre en cirugía estética, tratamiento de la obesidad u Oncología integral.

En definitiva, nos encontramos ante una etapa llena de oportunidades y de retos para los que nos dedicamos a la gestión sanitaria, ya sea en el ámbito privado o en el público, etapa que coronaremos con éxito si no nos olvidamos de un primer paso fundamental: escuchar a nuestros pacientes. Cada vez más informados y exigentes, serán ellos, los pacientes, lo que a la postre, como siempre, nos guiarán por la senda adecuada ■

