

El sutil encanto de una IPS



Cómo administrar un servicio médico sin morir en el intento en 10 principios básicos.

1. La razón de ser es **ser** paciente.

Sí, la razón de ser es **el** paciente. Esto es lo primero. Añadámosle a esta frase de cajón que hay que ponerse en los zapatos del paciente, **ser** paciente.

En efecto todos somos pacientes, aunque se nos olvide, desde que nacemos somos pacientes. He visto nacer a mis dos hijos y en ambos casos, los recibe un médico, para entregárselos a otro médico quien después se lo entrega a la mamá, quien lo devuelve para que lo vea nuevamente a un médico. No hay escapatoria. Todos somos pacientes. Nacemos y morimos pacientes.

Claro, a medida que trabajamos en una clínica nos volvemos cada vez más indiferentes, tenemos un cayo grueso que nos aleja de los demás. Los pacientes se vuelven números, papeles, cifras, patologías, todo menos humanos.

Administrar una clínica es vivir el eterno dolor de luchar contra los infaltables eventos diarios en los que el paciente termina siendo la víctima de nuestros defectos, y muchas veces somos indiferentes a ello.

Sí. Todos estamos acá para el paciente y sí, más veces de las que queremos el paciente termina siendo lo último en la lista. La máxima debe ser: Atender al otro como quisiera que me atiendan, o a un familiar mío.

2. Parte administrativa, parte asistencial, punto aparte.

Es un hecho. Los administradores son de marte, los médicos son de venus. Si bien todos tenemos el mismo objetivo, mejorar la salud de los pacientes (sin perecer en el intento), es como si estuviéramos en mundos diferentes.

El reto permanente es estrechar lazos de unión, abrir canales de comunicación, unirnos en torno a mejorar.

Sirve mucho dedicarle tiempo a estar con el otro. Para mí como administrador ir y sentarme en un área asistencial verlos hacer su trabajo, entender las dinámicas y conversar con ellos sin agenda me da elementos para administrar mejor, para entender lo que realmente sucede.

3. Los pacientes son más importantes que los médicos.

El único motivo para contratar médicos en una clínica es para que mejoren la salud de los pacientes. A veces los administradores nos equivocamos y pensamos que un médico es más importante para la entidad que un paciente. Es un pensamiento tentador. En efecto, el médico es una pieza clave de la organización pero sólo por lo que hace por los pacientes. Los médicos están ahí para los pacientes, no es al revés.

4. Los médicos trabajan (en parte) por dinero.

Aunque algunos creen que no debería ser así, los médicos trabajan por dinero. Como todos los demás mortales. Y de hecho sorprende a veces su actitud frente al dinero. Yo me atrevería a decir que en conjunto, los médicos son bastante miopes y testarudos en materia económica.

Pasan mucho tiempo atendiendo pacientes y no les gusta reflexionar sobre el tema que a los economistas nos apasiona. Sin embargo, cuando llega el final del mes, sí quieren ver un extracto positivo en su cuenta bancaria.

Aunque mucho los oímos quejarse, la medicina es una de las profesiones mejor pagas en Colombia. Si no les pagamos bien no duraremos mucho en nuestro cargo. Por eso debemos diseñar sistemas de remuneración que los motiven a hacer cada vez mejor su trabajo, a trabajar en equipo y a mejorar día a día.

5. El proceso determina los resultados.

He oído decir que en Toyota se decía "no somos personas brillantes con procesos regulares que producen resultados mediocres. Somos personas normales con procesos excelentes que producen resultados sobresalientes", o algo similar.

Así mismo, un hospital o clínica puede tener los mejores médicos, las mejores enfermeras, los mejores administradores, los más brillantes, los más reconocidos. Pero si los procesos son malos, los resultados serán malos.

A la inversa, no se requieren genios para lograr un buen trabajo en equipo. Si los procesos son buenos, las personas normales podemos destacarnos. Cuando los procesos son buenos, el equipo es superior a sus partes.

Anoto acá que es importante contar con un buen proveedor de tecnología, me refiero al software (ERP) que se usa para hacer las admisiones, las historias clínicas, facturar, para llevar la contabilidad, etc. Esta es tal vez una de las inversiones más importantes que hace una clínica.

6. Personas atendiendo personas.

Una IPS es un negocio por excelencia humano. Es un negocio de personas que contratan a otras personas para atender a personas. Es intensivo en mano de obra. Intensivo en humanidad. La medicina es un acto humano.

La gestión humana es, en mi opinión, el proceso administrativo más importante de un hospital. Encontrar, atraer, entrenar, mantener y mejorar las competencias de personas, mantener la moral en alto y resolver los numerosos malentendidos que se presentan a diario ocupa sin duda más del 60% de mi tiempo. La gestión humana es el pan de cada día de un administrador de un servicio de salud.

7. Ser un cinturón negro para controlar los gastos.

Tal vez una de las leyes de la dinámica de una IPS es que a un aumento de los ingresos, se seguirá un aumento incremental de los egresos de manera que se anulará cualquier posibilidad de rentabilidad.

Por esto la gestión de costos es una actividad inherente e indispensable de la gestión de clínicas y hospitales. Un buen gerente de hospital debe ser un verdadero Ninja cinturón negro para luchar contra los costos, siempre crecientes, y sobre todo un buen inversionista, que logra poner el dinero en los lugares que dará mejores frutos de largo plazo.

8. La demanda no es problema, la oferta sí.

El flujo creciente de pacientes es una realidad. Los astros están alineados, recibiremos más y más pacientes. Qué difícil es convencernos de que no necesitamos más "Volumen a menores precios" como en las décadas pasadas, cuando se popularizaba la Medicina Prepagada y la ley 100. Necesitamos tal vez menos pacientes y mejores tarifas. Necesitamos mejor infraestructura, mejores procesos, más trabajo en equipo para atender la demanda creciente con mejor calidad. Los pacientes no están faltando hoy en día. Sí falta mejor organización, mejor estructura, mejor comunicación, más músculo y menos grasa.

9. Más hospitalidad y menos servicio.

Un servicio es una transacción económica. La hospitalidad es un acto humano. Quienes trabajamos en una IPS sabemos que la mayor retribución es ayudar al otro. Ayudarlo como ser humano. Un buen servicio en términos de puntualidad, oportunidad y curación de la enfermedad no es suficiente. Por la otra parte, una buena paga para el profesional de la salud tampoco es suficiente. La estrategia ganadora, el gana-gana, es la hospitalidad.

Cuando hay hospitalidad, se siente mejor el paciente, se siente mejor el médico y se siente mejor el administrador. La hospitalidad es un principio básico de la familia, de la amistad. Hospitalidad es recibir al otro, acogerlo, preocuparse por él y darle lo mejor de sí.

Ser parte de algo maravilloso (como la hospitalidad) es el fin último de estar en una clínica o un hospital.

10. Más comunicación efectiva, menos chisme.

Establecer buenos conductos regulares es fundamental en una Clínica u Hospital. En un equipo con 30 personas hay 435 relaciones potenciales. En un equipo con 150 personas hay potencialmente 11.175 relaciones. Sin una estructura coherente, es imposible para una persona entender lo que está sucediendo en un determinado momento entre los miembros de un equipo. Cuando la jerarquía no está clara se forman lo que yo llamo "Sancochos". A medida que las funciones cambian, que las necesidades varían, la estructura humana cambia y debemos ser muy juiciosos para evitar los "Sancochos": aclarar los roles, definir líneas de mando y mejorar permanentemente los ritmos y la efectividad de la comunicación en torno a metas de corto plazo.