

Cambios necesarios en los servicios de salud

Dras Amanda Noemí Rubilar,¹ María Teresa Rossi²

¹ Presidente del Comité de Economía de la Salud de la Asociación Médica Argentina AMA. Directora de la Consultora ExcelGess. Directora de la Diplomatura Universitaria Virtual "Economía de la salud y gestión sanitaria".

² Secretaria del Comité de Economía de la Salud de la Asociación Médica Argentina AMA. Directora Asociada de la Consultora ExcelGess. Directora de la Diplomatura Universitaria Virtual "Economía de la salud y gestión sanitaria". Facultad de Ciencias Médicas, UCA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Resumen

El aumento de los costos en salud, el perfil epidemiológico cambiante y la necesidad de obtener resultados de calidad (que incluyan seguridad) en la prestación de servicios de salud se dan en un contexto de alta incertidumbre y complejidad. Esto exige que las empresas que componen el sector salud se comprometan con el desafío de la innovación, lo cual requiere de una reingeniería que se apoye en la obtención de resultados de excelencia en la calidad de la atención, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del usuario/paciente. Los recursos humanos que trabajan en los servicios de salud son un activo muy importante en estas organizaciones y su aporte como "trabajadores del conocimiento", como P. Drucker

los denomina, incrementa la creatividad y la innovación en estas empresas, lo cual hace que se distingan respecto de sus competidores.

Palabras claves. Salud, sociedad del conocimiento, creatividad, organizaciones inteligentes, cultura emprendedora, en el proceso de cambio debe prevalecer el saber, cambio transformador, innovación en salud, investigación en sistemas de salud.

Necessary Changes in Health Services

Summary

The increase in healthcare costs, the changing epidemiological profile and the need to obtain quality results (including safety) in the provision of health services are occurring in a context of high uncertainty and complexity. This requires the companies that make up the health sector to commit themselves to the challenge of innovation, which requires reengineering based on achieving excellent results in the quality of care, taking into account the needs and expectations of the user/patient. Human resources working in the health sector are a very important asset in these organizations and their contribution as "knowledge workers", as P. Drucker calls them, increases creativity and innovation in these companies, which makes them stand out from their competitors.

Correspondencia: Dra Amanda Rubilar
Correo electrónico: amandarubilar@uca.edu.ar

Keywords. *Health, knowledge society, creativity, intelligent organizations, entrepreneurial culture, knowledge prevails in the process of change, transformative change, innovation in health, research in health systems.*

La globalización sumada a la revolución tecnológica en el campo de la informática, más los avances en biotecnología e ingeniería genética presentan desafíos importantes para la sociedad en su conjunto en el mundo en que vivimos.

Hoy la sociedad ha convertido el conocimiento en el único factor de producción sostenible y sin rendimientos decrecientes, relegando a los factores trabajo y capital. La referencia histórica capital/trabajo cambió por información y conocimiento, la sociedad del conocimiento se encuentra conectada a la sociedad de la información/ciber sociedad.

En el contexto actual el factor de producción esencial en la economía ya no es el capital, ni la mano de obra, ni los recursos naturales, es y será el “saber” o el “conocimiento”.

El sector salud, que nos preocupa y nos ocupa, al igual que todos los sectores de la economía, está inmerso en estos profundos y rápidos cambios que se van produciendo a nivel mundial y afectan no sólo todas sus funciones, sino también *la cadena de valor de los servicios que producen*.

De acuerdo con P. Drucker, en la sociedad del conocimiento los incrementos en la productividad de las organizaciones dependerán directamente de las actividades que desarrollen los “trabajadores del conocimiento” (como él los denomina);¹ y se basarán en la mejora del saber, en la innovación aplicada de forma continua y en la utilización intensiva de las Tecnologías de la Información y del Conocimiento (TICs).

Las características principales de la sociedad del conocimiento son la ausencia de fronteras, el conocimiento “viaja” con poco esfuerzo y recursos. La sociedad del conocimiento representa grandes desafíos y oportunidades, el acceso a la misma y su sostenibilidad solo se garantizan a partir de la *capacidad de aprendizaje de cada organización y de sus recursos humanos*.

Quienes hoy trabajan en las organizaciones de servicios de salud pueden utilizar este dinamismo para incorporar *la innovación, el aprendizaje y la investigación* en las instituciones en las que trabajan. De ese modo acrecentarán la base de conocimientos de sus servicios, condición esencial para llevar a cabo estrategias emprendedoras en las instituciones modernas de las que forman parte.

Las “*burocracias profesionales*”, como denomina Henry Mintzberg a las organizaciones de servicios de salud,² son también organizaciones del conocimiento, por ello quienes trabajen en ellas, los profesionales y el equipo de salud en su conjunto, deben estar integrados en un dinamismo continuado de

progreso del saber, dialogando, cooperando, descubriendo, buscando soluciones, resolviendo con eficacia y calidad los problemas que se les presentan, es decir, *trabajando en equipo como condición indispensable para alcanzar la sostenibilidad y crecimiento de una “comunidad interdisciplinaria”, que necesita innovar continuamente el conocimiento*.

La organización por sí sola no puede crear conocimiento, son los recursos humanos que la componen quienes establecen los nuevos pensamientos y experiencias que determinan el saber organizativo. Para la teoría organizacional el conocimiento es la información que posee “*valor para la empresa*” y que le permite desarrollar acciones asociadas para satisfacer sus necesidades y demandas.

Es preciso señalar que la aplicación de este activo intangible (el conocimiento) no es neutral, dado que si bien genera riqueza su distribución puede no ser equitativa; razón por la cual la “*socialización del conocimiento*” es condición indispensable para evitar inequidades. Por ello el conocimiento es el único activo fijo que:

- proporciona *ventajas competitivas*,
- incrementa su *valor productivo* (ya que no está sometido a rendimientos decrecientes),
- no se consume ni deprecia cuando se *socializa*,
- se materializa o aplica en los procesos y actividades del entorno de trabajo de la organización,
- y cuando se comparte en esquemas de cooperación o de prácticas de aprendizaje colectivo, estimula el aprendizaje individual y colaborativo. El conocimiento compartido no abandona a quien lo genera y enriquece a su vez a quien lo recibe.

Desde esta visión, se observa que el conocimiento no es un recurso escaso. Pero como el conocimiento no puede ser legado y tiene un ciclo de obsolescencia que se acorta permanentemente, exige tanto a las personas como a las organizaciones un esfuerzo crítico para mantener sus bases de conocimiento a través de procesos de aprendizaje muy activos.

Su difusión solo acontece en comunidades de aprendizaje dentro de organizaciones inteligentes, denominadas así aquellas donde sus miembros se integran en un proceso dinámico continuado hacia el saber, cooperando, dialogando, evaluando y resolviendo problemas. Es decir, *trabajando colectivamente para el desarrollo e innovación del conocimiento en la organización a la que pertenecen*, lo cual viene determinado por un notable grado de formalización de métodos, técnicas, valores compartidos y cultura emprendedora. En este tipo de organizaciones se aprovechan las oportunidades para que en el proceso de cambio prime la capacidad del saber.

Los activos estratégicos del conocimiento son claves en estas organizaciones modernas y se ubican en su forma primaria en la estructura mental de las personas, que lo preservan y enriquecen, destacando la importancia de su dimensión y contenido humano. A su vez son “volátiles”, difíciles de gestionar y replicar y, además, son difícilmente transferibles. Esto describe claramente la importancia de la labor profesional y humana de los recursos humanos que integran la organización sanitaria, como así también lo relevante de su desarrollo profesional y humano dentro de la empresa. Así se hace posible diferenciar la competitividad del centro asistencial en el que trabajan respecto de las demás empresas de salud que conforman el sector, aportando una diferenciación distintiva en el valor que añaden a los procesos asistenciales.

El proceso trabajo/conocimiento comprende actividades de³ investigación, diseño y desarrollo del servicio, formación y servicios profesionales dirigidos por expertos (requiere de planificación, estrategia), también de actividades más estandarizadas y repetitivas en las cuales el conocimiento no es el componente esencial.

La base estratégica del planteamiento innovador requiere crear conocimiento intra y extra-proceso, revisar el conocimiento existente en la organización a través de auditorías y sistemas de autoevaluación y buscar, finalmente, el origen de las competencias distintivas.

Este cambio transformador se lleva a cabo accediendo a nuevos procedimientos y técnicas, cambiando los roles profesionales y las estructuras de los equipos de trabajo y gestionando el flujo de conocimiento asignado a las actividades mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs).

Existen diferentes tipos de conocimiento:

- El conocimiento tácito o implícito (intangibile), que permite valorar las decisiones, el cual surge del entorno del trabajo, se encuentra enraizado en la experiencia individual y se expresa a través de su uso y del aprendizaje práctico. Es difícil de extraer, compartir y codificar, de separar de quien lo genera, e incluye el conocimiento del ciclo de experiencia. En salud integra los juicios clínicos, los modelos mentales compartidos, la organización de la práctica asistencial, la capacidad de relacionarse con el otro, y la capacidad de ser emprendedor/a, las habilidades, grado de experta/o, artes, valores, creencias y el cómo hacerlo.
- El conocimiento explícito (tangibile) se expresa en lenguajes conocidos y es fácilmente identificable, transferible y utilizable; simple para capturar, codificar y compartir; por lo tanto se transmite mejor a través de la tecnología, y es el que se

requiere para llevar a cabo procesos organizativos y de gestión. Se encuentra en el “mercado del conocimiento” interno y externo, y se difunde en el formato de publicaciones. En salud son los métodos epidemiológicos, la medicina basada en la evidencia, los resultados que se obtienen en los servicios, organizaciones, el sector, los procesos de estandarización de la práctica clínica y el producto de la evaluación tecnológica. Así como las bases de todo tipo de textos, formulaciones, reglas, ecuaciones, procedimientos y soluciones *ad hoc*, diseños, productos e internet.

Las formas de conocimiento (*know what, know how, know where, know who*) y sus atributos (operatividad, calidad, seguridad, relevancia, accesibilidad y efectividad), constituyen la base para una estrategia de mejora continua en las organizaciones modernas, que facilita la eliminación de actividades que no generan valor. Sus aplicaciones en el sector salud son crecientes.

En un contexto como el actual, de necesidades cambiantes, rápidos avances tecnológicos y constantes aportes a la base de conocimientos científicos, se requiere una gestión adecuada de los diferentes recursos que conforman los servicios, para evitar que la práctica clínica tenga una variabilidad por encima de lo razonablemente esperable, se aleje con facilidad de los intereses de los pacientes, olvide el papel de los profesionales en la gestión de los servicios de salud, y los costos aumenten considerablemente.

El aumento de los costos en salud, el perfil epidemiológico cambiante y la necesidad de tener gobernanza en un contexto de alta incertidumbre y complejo exige que las organizaciones sanitarias se comprometan con el desafío de la innovación. Esto requiere aplicar reingeniería en las organizaciones y tener en cuenta la mejora continua en la calidad para obtener resultados de excelencia.⁴

Para que esto suceda se hace necesario pasar del “modelo de gestión tradicional”, que impide la fluidez y la continuidad de los procesos asistenciales a otro nuevo, que tenga al paciente como centro, que involucre a los recursos humanos que trabajan en la organización sanitaria para mejorar los resultados logrados, convirtiéndolos en los hacedores y motores del cambio, en los protagonistas de las permanentes innovaciones.

Esto requiere:

- involucrar a todos los profesionales integrantes del equipo de salud en la gestión de los recursos,
- trabajar en la organización de las actividades que componen los procesos de atención,
- utilizar las mejores prácticas de acuerdo con la evidencia científica y la experiencia acumulada,

- medir y evaluar permanentemente los resultados alcanzados por la organización en cuanto a calidad y seguridad,
- analizar de manera sostenida la relación que existe entre el total de los recursos invertidos respecto a la calidad y seguridad de los resultados logrados en la prestación de los servicios de salud.

Estos temas se profundizan en la Diplomatura Universitaria Virtual "Economía de la salud y gestión sanitaria" que se dicta en su quinta edición año 2024 en la Facultad de Ciencias Médicas de UCA. economiadelasalud@uca.edu.ar

Bibliografía

1. Drucker, P. "Llega una nueva organización a la empresa" en Harvard Business Review "Gestión del Conocimiento".
2. Características de las organizaciones sanitarias" Mg. Amanda N. Rubilar; Mg. María Teresa Rossi Revista AMA <http://www.ama-med.org.ar>
3. Epidemiología y Servicios de Salud en Argentina Publicación N° 38 1994 PAHO / AMA Investigación en Sistemas de Salud" Mg. Amanda Noemí Rubilar, Mg. María Teresa Rossi.
4. Del Castillo Rueda A, Khosravi Shahi P. "Reingeniería en el proceso de gestión e innovación de la asistencia médica hospitalaria". An Med. Interna (Madrid) 2005; 22:509-510.