

CASO PRÁCTICO: ESTRATEGIAS DIRECTIVAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

CADENA USP HOSPITALES

Fuente: Emprendedores

SITUACIÓN DE PARTIDA

USP nació en 1998, seis años después de un primer intento de Gabriel Masfuroll, actual presidente de la compañía, que no llegó a concretarse. Tras el diseño de un laborioso y meditado Business plan, Masfuroll consiguió que United Surgical Partners Internacional (USPI) se interesara por el proyecto y tomase parte de él. Nació así USP Hospitales.

ESTRATEGIA DE USP HOSPITALES

En menos de 10 años, el grupo USP se ha convertido en la mayor red privada de hospitales gracias, entre otros factores, a un modelo de gestión que traslada la competición deportiva a la empresa. Se trata de una estrategia que simula la “Liga de Campeones” de fútbol.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

“La competencia es la mejor receta para acabar con la incompetencia”

El intento de recrear una especie de competición deportiva que sirviera para **fomentar el afán de superación y la transmisión de conocimiento entre los profesionales del grupo** dio lugar en 2003 a la USP Champions League. El sistema pretende que toda la compañía pueda aprender de aquellos profesionales que mejor lo están haciendo en cada momento. Así, **se exportan las mejores prácticas de cada hospital al resto de los centros**, con lo que se consigue una **práctica**

sanitaria más homogénea y se consigue que los **mejores métodos de trabajo se implanten con rapidez** en la cadena.

El hospital ganador **expone en la convención anual** de la compañía el sistema de trabajo que le ha llevado a la obtención del premio. El innovador modelo, se pone de manifiesto en la **relación que la compañía mantiene con los médicos de su plantilla**. Se intenta convertir a los médicos en empresarios, de manera que creen sus propias sociedades, con las que USP Hospitales firma un acuerdo de *win-win* o, lo que es igual “yo gano-tú ganas”.

Este modelo fomenta el concepto de equipo médico y permite a dicho equipo expandir su actividad a otros centros.

El presidente de la compañía destaca las bases de su actuación:

- **Estrategia:** Aunque planificar no garantiza el éxito proporciona un *modus operandi* muy útil.
- **Benchmarking:** Aprender de los mejores para alcanzar los objetivos con éxito, para mejorar el rendimiento de la empresa o del equipo.
- **Optimismo:** es esencial la mentalidad ganadora.

Además afirma que son dos **los pilares de la cultura empresarial de USP:**

- Un hospital es más que una empresa, es una ciudad que no deja de funcionar nunca.
- **El servicio de USP es un sentimiento**, porque se trata con enfermedades, pero también con sentimientos. Cualquier persona que entra en un hospital, además del malestar causado por su dolencia, está asustada. Sólo la cara con la que es recibida puede ayudarle o fastidiarle más. Lo peor que puede pasar es que un médico se acostumbre a ver pacientes cada día y deje de ser afectuoso con ellos.

La Champions League se trata de un torneo en el que cada hospital viene a ser un equipo de fútbol que compite cada mes por unos indicadores cuyos resultados pueden cuantificarse y compararse entre centros. La suma de puntos del total de indicadores da lugar a una clasificación general que se actualiza cada mes y que termina al cierre del ejercicio con el campeón de la Liga. Se decidió desde el

principio dar la máxima difusión a la Champions League a través de la intranet de la compañía y otros canales de comunicación.

Indicadores a evaluar

Los indicadores empleados abarcan aspectos como el financiero –resultado operativo vs. Resultado presupuestado- los recursos humanos –evaluando datos como el absentismo laboral-, al atención al paciente –medida a través de las encuestas de satisfacción del enfermo- o la comunicación, cuyos resultados se miden en función de variables como el incremento de las visitas a la web de cada centro o del número de apariciones en la prensa. Los indicadores se van revisando cada año en función de la estrategia de la compañía.

Incentivos

Además de los premios que se otorgan en cada categoría, el sistema de Champions no pasa por alto el incentivo económico para el ganador absoluto de la competición. La prima anual no se limita al equipo directivo del hospital, sino que se extiende a todos los profesionales de la plantilla.

Prácticas implantadas gracias a la Champions League

- Encuestas de satisfacción al Paciente: La compañía realiza un control semanal de las incidencias de cada centro y de las reclamaciones que se presentan.
Para ello ha creado una dirección corporativa de Atención al Paciente.
- Comités asistenciales: Entre ellos destaca el Comité de Calidad, del que forman parte miembros del Comité de Dirección y también mandos intermedios.
- Proveedores comunes: Una dirección corporativa de Compras y Contrataciones centraliza la negociación con los proveedores para todos los centros.

A modo de resumen

- La competencia es la mejor receta para acabar con la incompetencia: Torneo entre los distintos centros de trabajo
- Compartir las mejores prácticas del ganador para que se implanten con rapidez en toda la cadena.
- Homogeneidad del sistema de trabajo en todos los centros.
- Máxima difusión del torneo en los medios de comunicación internos.
- Recuento mensual de los resultados.
- Indicadores alineados con la estrategia anual.
- Incentivos para todo el personal del hospital ganador, no solo al equipo directivo.
- Relación que la compañía mantiene con los médicos, *win-win*.
- Fomentar el concepto de equipo médico.
- Un hospital es más que una empresa, es una ciudad que nunca cierra.
- El servicio es un sentimiento. Es necesario cuidar la cara y el afecto con la que se recibe al paciente (cliente) y a los familiares.
- Planificación
- *Benchmarking* interno y externo
- Mentalidad ganadora: optimismo

SITUACIÓN ACTUAL

La cadena USP Hospitales registra unas 180.000 estancias anuales, 70.000 intervenciones quirúrgicas, 8.500 partos y más de 200.000 urgencias. Estas cifras le han convertido en el grupo hospitalario privado líder en España, con una previsión de facturación de 230 millones de euros para 2006 y un EBITDA de 35,4 millones de euros para el 2007. El incremento de su facturación en el 2006 fue del 25 % (de 183,5 del 2005) y el de su beneficio bruto de explotación del 22 % (de 29,1 en 2005 a 35,4 en 2006). Su cartera de clientes está formada por compañías aseguradoras (60%), pacientes privados (20%) y el Sistema Nacional de Salud (20%).

USP cuenta en España con 13 hospitales, 10 centros de consultas, cirugía ambulatoria y diagnóstico por la imagen, además de 9 policlínicas. En Portugal participa en la gestión de seis hospitales y está negociando una alianza con un socio local para preparar su entrada en Marruecos (desde 2006 cuenta con una sociedad propia en este país).

PREGUNTAS A DESARROLLAR

1. ¿Cuál es la situación actual de esta entidad? ¿Dónde considera que ha radicado su éxito?
2. ¿Cuál es el principal objetivo de establecer iniciativas como la USP Champions League?
- 3.Cuál es la importancia y qué papel juega la DRH en:
 - a. El establecimiento de indicadores
 - b. La gestión del conocimiento
 - c. La consolidación de un modelo flexible
 - d. La innovación
4. ¿Cómo se crea y fortalece la cultura dentro de una empresa? ¿Qué actividades se pueden realizar para su fortalecimiento?
5. Nos gustaría que compartiera con nosotros alguna campaña de éxito que conozca en su país de alguna empresa que haya tenido iniciativas similares a la expuesta en este caso y que haya cumplido con los objetivos propuestos para crear o fortalecer la cultura empresarial.