

## Davita y el sistema de salud en Estados Unidos

Davita es una empresa realmente excelente con más de 34.000 empleados que está dando importantes pasos hacia una gestión democrática. Entre otras iniciativas, sus directivos interactúan frecuentemente con los empleados, están dispuestos a un debate con éstos y a aceptar compromisos derivados de esta interacción

“No hay almuerzo gratis”, recordaba en un libro Milton Friedman en referencia al coste de los servicios a cargo del Estado. Años antes, otro Nobel de economía, Coase, había razonado que el precio de corregir las externalidades negativas (el humo de una fábrica, por ejemplo) a cuenta del erario público puede resultar más caro que el problema que viene a solucionar. Sin embargo, en el debate sobre el efecto de las políticas públicas en la economía han vuelto las tornas, debido a la crisis y a falta de ideas mejores. Obama, por ejemplo, quiere que el sistema de salud de su país alcance a quienes no pueden tener un seguro privado o incluso a quienes no quieren y se benefician del público.

Aunque a muchos grupos de presión y a una parte de la población no agrada la iniciativa de su presidente, uno de los directivos de mayor peso en el sector sanitario, Kent Thiry, sí la apoya. Davita es la empresa de medicina renal que dirige. Con 120.000 pacientes, 34.000 empleados, 1.500 centros de diálisis propios y 700 más en hospitales, es un coloso y, según el magacín Fortune, por cuarto año consecutivo es una de las empresas más admiradas en materia de organización interna e innovación en servicios. Sin embargo, su supervivencia estuvo en cuestión hace diez años, hasta que llegó este ejecutivo, a causa de un sistema sanitario estatal en retroceso. El grueso del beneficio depende del 21% de pacientes prescritos por seguros privados, mientras que los que llegan a través del concierto público no cubren en muchos casos los costes. Por tanto, la ampliación de las prestaciones médicas por las que aboga Obama podría poner otra vez en un brete a Davita si no fuera porque los cambios en la filosofía empresarial de Thiry han mejorado los resultados, lo que le permite apoyar la reforma del sistema de salud.

Geert Hofstede es conocido por sus estudios sobre el concepto de “distancia al poder”. Referido al trabajo, en aquellas culturas con distancias subjetivas cortas entre jefes y subordinados, se esperan y establecen más frecuentemente relaciones al margen del estatus, se interactúa de forma más natural y se influye en los cargos superiores. Todo ello, deviene en mayor agilidad organizativa, aplanamiento de estructuras, eficiencia y satisfacción laboral. Pareciera que Thiry, aunque fuera intuitivamente, lleva a la práctica en Davita esta teoría, pues buena parte de su empeño no ha tenido que ver ni con descubrimientos médicos, ni con reorientaciones comerciales. Sí ha querido ganar economías de escala, mediante la adquisición de competidores, y productividad, mejorando la burocracia, pero su mayor empeño ha sido cambiar la cultura organizativa para acercar e incluso democratizar muchas decisiones. Esto no es habitual entre ejecutivos, en los que el poder ejerce un efecto entrópico y disruptivo con sus subordinados, dando lugar a un coste intangible, del que no se habla, pero que es conocido por todos.

Thiry no quería ser sólo un gestor de recursos y oportunidades en esta aventura. Para empezar, concibió que no trabajaría en una empresa, sino -como establecen los informes anuales de Davita- en una comunidad que por circunstancias legales es una sociedad anónima. En esta comunidad, él es el “alcalde” aunque técnicamente sea el CEO -máximo ejecutivo-. En sus primeras decisiones, solicitó a los ciudadanos -antes empleados- que eligieran un logotipo y nombre para la comunidad, pues antes de llamarse Davita tenía otra denominación. Igualmente, pidió a 700 responsables que seleccionaran unos valores que orientarían el trabajo, buscando con ello el compromiso ciudadano como protagonistas de sus principios, algo más asimilable que una declaración predicada desde arriba. Es reseñable que hubo que añadir un principio adicional a petición de varios miles de “davitienses”: diversión, pues “un ambiente divertido en el trabajo ayuda a prestar un servicio más agradable a la vez que mejora el clima laboral”. Así dice el sitio web oficial.

Pero quizás, la práctica más llamativa de Davita sean sus convenciones. Celebran varias al año por todo EEUU con asistencia de miles de ciudadanos. Previamente, éstos han podido estudiar la información que van a presentar Thiry y otros cargos e interpellarles, reclamar compromisos, señalar errores, etc., siendo frecuentes las peticiones de información sobre salarios, que se están igualando con los de los mejores pagadores en el mercado médico afín, gracias a los avances que ciudadanos y responsables han diseñado y puesto en práctica. Mención aparte merecen las compensaciones de los directivos, extraordinariamente elevadas y cuestionadas por una parte de la comunidad.

Son muchas más las prácticas excelentes en Davita de las que podemos recoger aquí que hacen que sea una gran organización, cercana, querida, exitosa y sorprendente. En ciertos actos sociales internos, Thiry suele subirse al escenario vestido de mosquetero -puede verse algún vídeo en Internet-. Aparte de entusiasta de las novelas de Dumas, no es que esté para que le encierren, sino que, inteligente y aceptado, expresa ser un tipo normal, sin distancia de poder; uno más que enfatiza la idea de un equipo en el que todos se respaldan, por aquello del “uno para todos...”. Será por ello que todos los altos directivos se sumergen, por varios días, en los centros de diálisis de las ciudades a las que viajan, pasando un poco por todos los puestos, codo con codo con sus ocupantes. Una inmejorable manera de conocer in situ los problemas que sus decisiones erróneas o soberbias podrían acarrear. En cada estancia, establecen un diálogo con los que trabajan en el centro y, en su caso, fijan compromisos, mientras que el centro tiene libertad para fijar sus propios objetivos siempre que sean rentables. Acortar la distancia al poder, con sinceridad y resultados, para dar un mejor servicio, abaratar costes y poder llegar a quienes antes no podían pagarlo.