

EL PACIENTE EN EL CENTRO¹. Hospital San Juan de Dios. León

PREÁMBULO

Juan Francisco Seco² —director-gerente del Hospital de San Juan de Dios de León— conducía su coche durante una tarde otoñal de septiembre de 2024 por la autovía A-231, que une León con Burgos, donde había asistido a una reunión con los responsables médicos del Hospital de San Juan de Dios de esa ciudad. Su experiencia de gestión en el centro homólogo de León había obtenido resultados satisfactorios en relación a su cultura de hospitalidad, que quizás se podrían aplicar en Burgos, pero antes quería someter algunos aspectos a una reflexión con el comité de dirección del Hospital de León.

El sector de la salud en España había sufrido una catarsis como consecuencia del COVID-19. Esta pandemia hizo que muchos hospitales se replantearan las formas de hacer las cosas, porque además se enfrentaban a un escenario futuro donde la longevidad de la población ya vaticinaba la escasez estructural de personal sanitario y se habían puesto de manifiesto significativas carencias de índole gerencial.

El Hospital de León ya contaba con un plan estratégico 2022-2026 pero Juan Francisco había decidido hacer una revisión en 2024 para evaluar la necesidad de cambiar algunas de las políticas implantadas en materia de calidad de servicio, mejoras que podrían incluso replicarse en otros hospitales de la Orden Hospitalaria, a la que pertenecían los centros de León y Burgos.

En la reunión del comité de dirección del Hospital para debatir sobre estas mejoras, Juan Francisco tras dar la bienvenida a sus compañeros les expuso la cuestión:

“La «cultura de la hospitalidad» creo que ha sido uno de los factores esenciales para haber conseguido los buenos resultados alcanzados en la primera parte

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © diciembre 2024. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Juan Francisco Seco era el director-gerente del Hospital San Juan de Dios de León desde 2011 y también asumía responsabilidades gerenciales en el de Burgos. Se había incorporado al hospital de León en 2011, aunque trabajaba en la Orden desde 2004. Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, había cursado estudio de Postgrado en la Universidad de Alcalá, el IE y San Telmo Business School.

del plan estratégico, pero no sé si lo realizado hasta ahora será suficiente para que en el futuro pueda incluso servir de orientación a otros hospitales.

Pero también podemos ser más rupturistas y replantearnos si merece la pena el esfuerzo necesario para implantar la cultura de orientación hacia el paciente y si contribuye a la sostenibilidad económica del Hospital o por el contrario nos debemos centrar únicamente en sanarlos, que es el producto básico de la actividad hospitalaria”

LA ORDEN HOSPITALARIA

La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios³ —la Orden o OHSJD en adelante— era una institución sin ánimo de lucro, perteneciente a la Iglesia Católica. Fue fundada en Granada en 1550 por los sucesores de su precursor, Juan Ciudad —San Juan de Dios— (Montemor o Novo, Alentejo, Portugal, 1495-1550),

“... para atender a personas enfermas o vulnerables dignificándolas con un trato humano, respetuoso y hospitalario”, según se recoge en sus principios.

El centro de la misión de la OHSJD era la persona enferma en situación de vulnerabilidad, que se desarrollaba a partir de cuatro valores fundamentales: calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad. Estas señas de identidad constituían el germen de su “cultura de la hospitalidad” que se hacía presente en la labor de sus hermanos, empleados y colaboradores. Desde el punto de vista del ámbito empresarial privado se podría considerar como cultura corporativa de la empresa.

La curia general tenía su sede en Roma, donde residía el superior general de la Orden y su consejo, que eran los encargados del gobierno de las provincias religiosas en las que estaba organizada la Orden. A la provincia de España pertenecían 178 hermanos de los 983 que había en todo el mundo en 2023.

La Orden estaba presente en más de 50 países de los cinco continentes, contaba con 412 centros de diversa índole socio-sanitaria, con una capacidad total de 39.000 plazas. Estos centros estaban atendidos por 65.000 profesionales de los que 52.000 eran estrictamente sanitarios; en 2023 habían llevado a cabo 24 millones de intervenciones socio-sanitarias.

En España contaba con 80 centros sanitarios, sociales y hospitalarios que eran atendidos por 17.000 profesionales.

San Juan de Dios es una de las órdenes religiosas más antiguas, respetadas y valoradas de la Iglesia Católica pero no por ello permanecía al margen de la crisis de vocaciones religiosas y la mayoría de los hermanos tenían edad avanzada. Además, siendo sacerdotes y religiosos antes que gestores empresariales, tenían ante sí el reto de mantener un

³ La Orden había recibido el Premio Princesa de Asturias a la Concordia en 2015.

patrimonio muy extenso y una labor de alto impacto en la sociedad, lo que dibujaba un futuro con incógnitas y factores de incertidumbre, según la opinión de algunos expertos conocedores de la situación.

EL SECTOR DE LA SALUD EN ESPAÑA. REALIDAD Y DESAFÍOS

El sector de la salud en España alcanzó un volumen económico aproximado de 140.000 millones de euros en 2023, lo que suponía en torno al 11% del PIB, porcentaje algo inferior a la media de los países de la OCDE.

Estaba formado por un amplio y variado elenco de intervinientes que se podían clasificar en dos grandes agrupaciones: garantes de la salud y proveedores de servicios de salud. Entre los garantes estaba el Servicio Nacional de Salud, las aseguradoras privadas y las mutuas laborales. Entre los proveedores figuraban los hospitales y centros de salud públicos o privados —entre los que se encontraba el Hospital San Juan de Dios de León— farmacias, ortopedias, clínicas de especialidades médicas o consultas privadas, entre otros.

Otra clasificación posible era por titularidad, distinguiendo sanidad pública o privada. La sanidad de titularidad pública española era universal y gratuita, estaba bien valorada por la población⁴ y representaba el 73,3% del volumen del sector. Sus competencias estaban cedidas a las comunidades autónomas⁵ y el sistema en su conjunto contaba con 345 hospitales que disponían de 108.706 camas, el 69% del total.

La sanidad privada representaba en las mismas fechas —2022— aproximadamente el 27% del sector de la salud; de este porcentaje, el 74% procedía de pago directo por los usuarios y el 24% a través de empresas aseguradoras⁶. Este subsector contaba con 432 hospitales que disponían de 49.861 camas, y aunque estas plazas equivalían al 31% del total, realizaban el 42% de las intervenciones quirúrgicas. En la sanidad privada trabajaban unos 370.000 profesionales en 43.524 centros, repartidos entre clínicas odontológicas (52%), centros polivalentes (23%), centros de reconocimiento (6%) y centros de diagnóstico (5%).

La tendencia observada en los últimos años en la sanidad privada en España⁷, según ASPE⁸, era ascendente, de forma leve pero constante. La previsión era que podía seguir

⁴ El grado de satisfacción de los ciudadanos con el funcionamiento del sistema sanitario en 2023 era del 67,4% según un estudio realizado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social.

⁵ El SNS o Sistema Nacional de Salud estaba integrado por los 17 sistemas regionales de salud correspondientes a cada una de las regiones autónomas de España.

⁶ Las cinco principales compañías aseguradoras concentraban casi el 70% del mercado y eran las siguientes ordenadas por cuotas de mercado en 2022: Segur Caixa-Adeslas (28,54%), Sanitas (19,24%), Asisa (10,05%), Mapfre España (6,30%) y DKV Seguros (5,32%).

⁷ En España había 12.055.250 beneficiarios de seguros privados de sanidad en 2022, frente a los 9.238.717 contabilizados en 2015, lo que implicaba un aumento del 30% en 8 años, con un incremento anual constante de entre el 3% y el 4%. La población española había crecido un 2,8% en ese periodo: de 46,4 millones de habitantes a 47,7.

⁸ ASPE —Alianza de la Sanidad Privada Española— era una asociación con 750 miembros que agrupaba a 1.300 centros sanitarios privados, el 80% de este tipo de centros en España.