

Clínica Somer

La transformación cultural de una empresa que reinventó el sistema de salud colombiano

A pesar de la dura crisis en la que se encuentra Colombia a causa de la pandemia y de las continuas huelgas que se han llevado a cabo en todo el estado y que se cifran en pérdidas próximas a los 400.000 millones de dólares diarios, el empresariado se ha mantenido firme en su decisión de apoyar al Gobierno con los recursos a su alcance. Por ejemplo, suministrando vacunas. Este ha sido el caso de la Clínica Somer que durante el proceso ha descubierto, además, cuáles son los valores que caracterizan a su organización: la transparencia, la autenticidad, la confianza y la estrategia *win-win*.

MARISA CRUZADO,
CEO de CVA y coorganizadora de los Premios SFS.

La peculiaridad de esta clínica, fundada hace 35 años en la región colombiana de Río Negro y que cuenta hoy con 1.800 empleados, es que fue fundada por médicos. En concreto 18 profesionales que pusieron en marcha el sueño de crear su propia clínica. Tras muchos varapalos económicos, varias crisis y cambios de sede, los médicos que formaban la sociedad decidieron recurrir a un experto en gestión empresarial y hace 14 años contrataron a Ramiro Posada que, como nuevo gerente, tenía el reto de salvar la clínica y conducirla hacia el futuro. El equipo liderado por Posada elaboró un plan estratégico, llevó a cabo varios estudios de mercado y definió un modelo de transformación organizativo para construir la empresa que los médicos habían soñado. Una que pudiera transformar el sistema asistencial colombiano.

Hoy entrevistamos a Ramiro Posada, gerente de Somer, S.A. y líder de la transformación cultural que la clínica ha llevado a cabo en los últimos años convirtiéndola en un referente del sistema sanitario colombiano.

ORH) ¿Cómo se inicia un proceso de transformación de estas características?

R.P.: Pues lo primero es escuchar. Escuchamos a los médicos que formaban la empresa y les preguntamos cuál era su sueño. Nos transmitieron que querían llegar a ser la mejor clínica de Colombia, capaz de satisfacer todas las necesidades de salud de sus usuarios.

El siguiente paso, fue estudiar el mercado para ver si las características de la zona podían convertir este sueño en realidad y descubrimos potenciales muy interesantes.

“El objetivo de ofrecer un servicio integral de salud a los usuarios sirvió para definir nuestros valores como organización”

Ramiro Posada, Gerente de SOMER

EL TALENTO EN EL CENTRO DE LA ORGANIZACIÓN]

El talento siempre ha estado en el centro del modelo de gestión de Somer. Pero cuando la compañía empezó a crecer en la década de los 90, ya se intuía la necesidad de contar con un departamento específico que ejerciera de líder y difusor de la cultura organizativa. Natalia Cañizares, líder de Gestión de Talento Humano, afirma que es algo que siempre ha estado en el ADN de la compañía.

En los últimos años, y con una compañía dimensionada, surgía la necesidad de identificar y ratificar los valores que se vivían en la organización. *"Sentimos la necesidad de validar nuestro modelo de organización y definir si tenía sentido de cara al futuro. No sólo debíamos generar confianza en nuestros colaboradores, sino fidelizarlos y comprometerlos con el objetivo de ofrecer un servicio real a nuestros usuarios. Fue entonces cuando surgió la necesidad de contar con un asesor externo que nos ayudara en este proceso de validación de la cultura Somer. El papel de TransformAction en este proceso, ha sido fundamental"*.

El trabajo de Gabriela y Héctor Infer de TransformAction, apoyados por un equipo multidisciplinar, comenzó con la elaboración de un diagnóstico elaborado con información recogida de las personas que trabajan en Somer y de analizar, por ejemplo, cómo se siente una persona cuando pisa por primera vez la organización. Con todo ello, se definió la cultura "meta" de la organización. *"Para nosotros fue una grata sorpresa tener un líder tan visionario con una mirada tan disruptiva y con un enfoque tan claro de cambiar el sistema de salud", afirma Gabriela Infer. "Había que reinventarlo todo, así que comenzamos por un diagnóstico de valores y trabajamos con los tres equipos clave: gerencia, administración y asistencial. Lo cierto es que los líderes de la organización son inspiradores y fue sencillo extraer no sólo los valores, sino mecanismos de mejora continua y métodos facilitadores de la transformación cultural"*, concluye la consultora.

Ahora el objetivo es seguir trabajando en la cultura organizativa hasta 2024, año en el que terminará la fase de implementación de la transformación cultural. *"Hemos establecido una serie de metas organizativas basadas en valores que han permanecido con el paso del tiempo, con temas tan importantes para nuestra cultura como dejar huella o la vocación de servicio. Para alcanzarlas, partimos primero del cuidado tanto físico como mental de nuestros empleados y después, trascendemos a la sociedad desarrollando alianzas con nuestros stakeholders que nos ayuden a transformar todo lo que tienen que ver con el bienestar en nuestro entorno"*, afirma Cañizares.

Además, la empresa se preocupa por el bienestar y la salud de las personas que la forman y trabajan en proyectos que ayuden a concienciarlos en el cuidado de su salud física y mental. Con este objetivo, en la actualidad tienen en marcha 21 iniciativas con campañas de salud y bienestar para los colaboradores y sus familias y para los usuarios. También están trabajando en temas relacionados con la digitalización enfocada a hábitos saludables y control del bienestar.

El *budget* de Río Negro era tres veces más alto que el de otras regiones próximas a Medellín. Además, es una región bien comunicada por autovía con la ciudad, donde la elevada densidad de población provocaba una asistencia deficitaria, así que la zona tenía mucho potencial. Y el tercer paso fue establecer claramente cuáles eran las competencias de cada uno de los miembros del equipo directivo. Como gerente me encargaría del modelo de negocio, la estrategia y la cultura corporativa para que ellos, pudieran encargarse de desarrollar el modelo de servicio asistencial y ofrecer el mejor tratamiento en salud y bienestar a los usuarios. El primer gran hito fue entender que el objetivo estratégico estaba claro: convertirnos en una clínica que ofreciera un servicio integral de salud que transformara el sistema sanitario de nuestro país. Así empezó nuestro gran proyecto de cumplir su sueño.

ORH) ¿Y cómo ha sido el proceso?

R.P.: Pues lo más parecido a un camino lleno de baches. El entorno es cambiante y el sistema de salud colombiano muy peculiar. Es un modelo público-privado en el que el Gobierno dirige el sistema, pero los actores son privados. De esta forma, existen empresas públicas que compiten en un esquema de libre mercado y los usuarios disponen de pólizas prepagadas, sistema de seguridad social o régimen subsidiario. Con la crisis del Estado hubo que bajar los precios porque el Gobierno no tenía dinero. A la situación política y económica, se le suman realidades sociales que lo complican todo, como la baja natalidad, pacientes cada vez más longevos, malos hábitos alimenticios de la población... Pero hemos aprendido a sobrevivir dentro de este esquema.

ORH) ¿Qué papel ha jugado la transformación cultural de Somer en el proyecto de cumplir ese sueño?

R.P.: Hace cuatro años, el ministro de Salud anunció que quería poner en marcha un nuevo sistema sanitario basado en redes integrales de atención al usuario. Para explicarlo yo utilizo la analogía de las aseguradoras de coche. Cuando hay un accidente y hay que llevar a reparar un vehículo, sería absurdo y costoso llevarlo a varios talleres diferentes. Con el ámbito sanitario es lo mismo. Cuando una persona tiene una enfermedad y necesita varias pruebas, es más eficaz que acuda a un centro donde le atiendan de manera integral: análisis de sangre, cardio, neuro, oncología... El ministro quería crear una red de centros de atención integral. Y eso es lo que hicimos. Para ello, era necesario cambiar la forma de trabajar y la forma en que se entendía el negocio. Pasar de ser un servicio para enfer-

mos, a un servicio de prevención de la salud. En el proceso hemos fusionado las dos compañías del grupo, prevención y atención sanitaria. Al principio había reticencias, miedos, porque obviamente habría duplicidades, pero todo el mundo entendió que para cumplir el objetivo y dar el mejor servicio, era necesario. Completamos nuestra oferta incorporando equipo técnico y profesional y organizamos al personal de forma que los equipos multidisciplinares funcionaran como un reloj.

ORH) Y en este cambio de modelo cultural, ¿qué destacaría como aprendizaje?

R.P.: No perder de vista el enfoque: impactar positivamente en la salud de la población. Si asumimos y compartimos que el objetivo es atender a todos nuestros usuarios con todos los medios disponibles para mantener a la población sana, sin importar de donde viene, ni qué tipo de seguro tiene, todos debemos poner de nuestra parte para mejorar el servicio, la comunicación interna, la eficiencia... Y a partir de ahí, surgen nuevos proyectos. Por ejemplo, de esta visión de asistencia sanitaria universal nació la necesidad del servicio multi-canal. Las personas prefieren no ir a la clínica y que se les atienda en casa, así que pusimos en marcha un servicio de atención domiciliar que denominamos "Somer en casa". Pasar de ahí, al entorno empresarial fue obvio. En la actualidad tenemos unos 20.000 usuarios de empresas aseguradoras con atención y a domicilio y damos servicio a los empleados de unas 10.000 empresas.

ORH) ¿Cómo ha respondido la organización a esta transformación cultural?

R.P.: Internamente la organización ha respondido de manera proactiva. Cualquier organización es un organismo vivo porque está formada por personas. Así que una empresa es el reflejo de cómo son las personas que la forman. Por eso siempre hemos cuidado de nuestro talento, de su desarrollo personal y profesional y hemos tratado de construir una cultura organizativa basada en valores como la transparencia y la integridad.

Lo que estamos haciendo es disruptivo y el objetivo muy ambicioso: transformar el sistema de salud mundial comenzando por el sistema colombiano. Pero ya estamos entre las 10.000 empresas más grandes de nuestro país y estamos convencidos de que somos capaces de transformar el mundo. Nuestro modelo asistencial genera un valor muy grande para el usuario final, reduce mucho los costes y es escalable. Así que el mercado, que no es tonto, nos está dando una oportunidad.



El primer gran hito fue entender que el objetivo estratégico estaba claro: convertirnos en una clínica que ofreciera un servicio integral de salud que transformara el sistema sanitario de nuestro país •

ORH) ¿Qué valores habéis definido como claves en vuestra cultura organizativa?

R.P.: Contamos con la ayuda de TransformAction, que colaboró con nosotros en la definición de nuestros valores. Además de la transparencia y la integridad, incluimos algunos como la innovación, la flexibilidad y la consecución de objetivos que estaban ahí de manera inconsciente. Lo interesante del trabajo con TransformAction es que todo tiene aplicación. Por ejemplo, si trabajamos con integridad y transparencia, es necesario tener una visión de crecimiento orgánico y sostenible para el negocio. Y es una conclusión muy importante porque, aunque miramos las tendencias internacionales, las necesidades de nuestros usuarios son locales. Si hablamos de innovación, debemos recurrir a un sistema de acreditación que garantice que estamos llevando a cabo buenas prácticas y que contribuya a generar un modelo de mejora continua. Y cuando trabajamos el valor de la empatía y concluimos que es lo que nos hace más humanos, nos llevó a definir internamente herramientas de seguridad que eviten cometer errores con nuestros clientes ya que tratamos

LA HISTORIA DETRÁS DE LA HISTORIA]

La Sociedad Médica de Rionegro (SOMER) se fundó el 29 de noviembre de 1985 inspirada por el entonces ya evidente desarrollo de esta zona de Colombia. Su puesta en marcha coincidió con la inauguración del Aeropuerto José María Córdova lo que trajo consigo importantes beneficios para la región. Gracias al aeropuerto, y a la posición geoestratégica del Oriente Antioqueño, Rionegro cuenta con la denominación de zona franca médica, lo que ha generado que las grandes clínicas de la ciudad se quieran asentar en el territorio.

Aunque la sociedad inició su actividad con servicios de consulta externa, laboratorio y rayos x, pronto se inició un proyecto de desarrollo mucho más ambicioso, con el objetivo de ofrecer a los usuarios un necesario servicio integral de salud. A principios de los 90 se inició la construcción de la sede actual de la entidad.

Hoy, en la segunda década del siglo XXI, y a pesar de la crisis sanitaria que afronta el país, Somer es una entidad sólida y de prestigio; con más de 1.800 profesionales sanitarios contratados; con un modelo de gestión innovador y visionario que le ha hecho merecedor de premios como el Top Branch a la excelencia; y un objetivo: transformar el modelo asistencial del país.

en una visión en la que todos ganen. Nuestros valores refuerzan esa misión. Hay coherencia con el mensaje. Y, por tanto, los valores se han asumido como propios de una manera casi natural.

ORH) ¿Qué ha significado la pandemia en su proceso de transformación cultural?

R.P.: Ha sido un combustible para nosotros. Como si nos hubieran puesto gasolina de avión. Evidentemente es una tragedia y no podemos olvidar la muerte y el sufrimiento que está causando. Pero yo siempre he visto las crisis como una oportunidad si no te quedas quieto. Esto ocurre siempre que hay una crisis o una guerra. El mercado es una carrera y la pandemia nos ha demostrado que el que camina más rápido es el que se salva. El cambio es una constante. Los problemas son constantes. El proceso de mejora es permanente. Siempre habrá alguien mejor que tú y siempre podrás mejorar. Tienes dos opciones. Puedes dejar que los problemas te abruman o que sean la felicidad del negocio. La pandemia ha acelerado cuestiones que ya estaban en marcha, como la telemedicina la telesalud o el trabajo en remoto. Eran tendencias y lo que ha hecho ha sido acelerarlas.

ORH) También ha puesto en valor la importancia de la tecnología, el valor del dato...

R.P.: Las compañías tienen tres pilares estratégicos: el talento, el modelo de negocio y la tecnología. Gracias a la tecnología, los negocios son escalables. Permiten llegar a todas partes y universalidad la atención médica básica, compartiendo conocimiento y atendiendo en remoto, por ejemplo. Los sistemas de información permiten derivar hacia ellos las tareas repetitivas y que el talento humano se centre en pensar y crear. Y el análisis del dato, el famoso Big Data, es clave para la innovación y la investigación. La tecnología es fundamental para el desarrollo y no significa necesariamente destruir empleo. Nosotros hemos contratado a unas 170 personas desde que empezó la pandemia. Está claro que los robots, en el ámbito sanitario, se encargarán de las tareas de bajo valor añadido y repetitivas. El mundo se está automatizando y nosotros debemos ir al mismo ritmo.]

con pacientes y, por tanto, son personas enfermas y vulnerables.

ORH) ¿Cómo se trabajan estos valores con las personas de Somer para que se conviertan en hábitos?

R.P.: Pues hemos pasado del trabajo en equipo, al trabajo de equipos y ahora al trabajo colaborativo para evitar la existencia de silos. El modelo de trabajo es multidisciplinar y los diferentes equipos trabajan juntos. Evidentemente no existe una fórmula mágica para lograr este objetivo. En nuestro caso, tener la meta de "servir" con un modelo asistencial integral, ha sido la clave del éxito porque al fin y al cabo nuestra empresa está formada por personal sanitario, muchos de ellos vocacionales movidos por la pasión. Y para un profesional de estas características, alcanzar la meta es tan importante que colaboran con gusto

Cuando trabajamos el valor de la empatía y concluimos que es lo que nos hace más humanos, pudimos definir internamente herramientas de seguridad para evitar cometer errores con nuestros clientes, que son personas enfermas y vulnerables .