



Ilustración de CRISTÓBAL SCHMAL

CÓMO REVITALIZAR EL SISTEMA SANITARIO Y ASISTENCIAL

El envejecimiento, una oportunidad de oro

Por MARTA ELVIRA, CARLOS RODRÍGUEZ LLUESMA y NÚRIA MAS

Robots que cuiden a nuestros mayores. Parece una idea de ciencia ficción, pero no lo es. En Japón, el Gobierno ya ha empezado a promover el uso de autómatas para atender algunas necesidades de las personas mayores, y se calcula que este tipo de máquinas generará un volumen de negocio de más de 7.000 millones de euros en 2015, cuando uno de cada cuatro japoneses haya alcanzado los 65 años.

Suplir completamente el trabajo de las personas por robots no parece factible, pero

ilustra la envergadura de un problema acuciante: el envejecimiento de la población desestabilizará la balanza demográfica en los próximos años, disparando el número de personas dependientes y reduciendo al mismo tiempo la fuerza laboral en los países industrializados.

A la falta de mano de obra se unirá la de recursos: el gasto sanitario y de pensiones crecerá mientras que disminuirán los ingresos por rentas del trabajo. Según “The 2012 Ageing Report” de la Comisión Europea, en 2060, los

En 2060, los mayores de 65 años supondrán el 30% de la población europea, tensando un sistema ideado cuando la esperanza de vida era muy inferior y la fuerza laboral, más amplia.

mayores de 65 años constituirán el 30% de la población europea, tensando un sistema ideado cuando la esperanza de vida era muy inferior y la fuerza laboral, más amplia. Si en 2010 había cuatro trabajadores por cada persona mayor de 65 años, en 2060 la proporción será de dos a uno.

En muchos países industrializados, la crisis económica y, en particular, la crisis de la deuda, han destapado un problema estructural. Existe un elevado nivel de endeudamiento que no afecta solamente al sector público; es mucho más importante la suma de la deuda de las familias, el sector financiero y las empresas.

Y las provisiones se complican aún más si añadimos los compromisos adquiridos por los Estados con la población en forma de pensiones y sistema sanitario. En los países europeos, la diferencia entre el coste de estas obligaciones futuras y los ingresos previstos, las denominadas *unfunded liabilities*, multiplica por entre tres y siete la actual deuda de los Gobiernos. Estos necesitarían tener cuatro veces su PIB actual en el banco y los intereses generados para cubrir indefinidamente dichas necesidades de financiación, según datos del National Center for Policy Analysis. Tal presión financiera pone contra las cuerdas la sostenibilidad del Estado de bienestar, especialmente el actual sistema sanitario y de atención a los mayores.

RESUMEN EJECUTIVO

Las perspectivas económicas y demográficas han dejado claro que los actuales sistemas sanitarios y asistenciales de los países desarrollados no son sostenibles. El creciente volumen de mayores y enfermos crónicos ha puesto contra las cuerdas unos sistemas ideados para curar enfermedades agudas y no para la dependencia, lo que los hace especialmente ineficientes y costosos. Pero el

envejecimiento también lleva aparejadas muchas oportunidades de empleo, iniciativas de negocio y, ¿por qué no?, mejora del actual sistema sanitario y de la calidad de la asistencia a los mayores. La presente investigación pretende identificar buenas prácticas en la organización y gestión del cuidado de crónicos y personas mayores para impulsar estas oportunidades.

Un problema con rostro humano

Desde muchos ámbitos se buscan soluciones para reducir costes en el sistema sanitario y asistencial. Se han impulsado fórmulas que pretenden moderar el consumo, como el copago, y un estudio de la OCDE apunta que existe un potencial de reducción de costes del 30% en intervenciones hospitalarias. Pero la búsqueda de la eficiencia no debería hacernos olvidar que se trata de un campo sensible. Tanto los “clientes” como quienes proveen los cuidados de salud o sociales son personas. Cualquier medida que se tome para transformar el sistema y hacerlo viable debe tener en cuenta la calidad de vida de los pacientes y la dignidad del trabajo de quienes los cuidan.

Un grupo internacional de expertos dirigido por profesores del IESE ha puesto en marcha un proyecto de investigación sobre cómo integrar y coordinar el sistema sanitario y las organizaciones asistenciales del futuro. Participan como socios académicos London School of Economics (Reino Unido), ESSEC (Francia), Harvard Business School (Estados Unidos), Mailman School of Public Health (Estados Unidos) y la Universidad Campus Biomédico de Roma (Italia).

El objetivo de la investigación es identificar buenas prácticas en la organización y gestión del cuidado de crónicos, así como futuras oportunidades de empleo y mejora del sistema sanitario y de asistencia a los mayores. El grupo cuenta con expertos de los campos de la economía, la teoría organizativa, el comportamiento humano, la iniciativa emprendedora y las tecnologías de la información aplicadas a la salud.

En este artículo adelantamos algunas ideas extraídas de la primera fase de la investigación, que incluye varios casos de estudio, documentación sobre el sector y entrevistas a asociaciones profesionales, reguladores y personas con poder de decisión en la materia.

Impacto inminente

El grupo de edad que crece más rápidamente en las economías desarrolladas es el de mayores de 85 años, una tendencia que se consolidará en las próximas décadas. Se espera que en los

países de la OCDE la población mayor de 65 años se haya duplicado en el año 2050 y que, en muchos de ellos, la población de entre 20 y 64 años disminuya en las próximas dos décadas.

Este panorama demográfico no debería sorprendernos. A la caída de la fertilidad de las últimas décadas, precedió el *baby boom* de la posguerra, una generación que se encuentra ya en el inicio de la senectud y está ampliando considerablemente la proporción de personas mayores.

Por otro lado, la esperanza de vida al nacer sigue aumentando: se calcula que para 2050 se habrá incrementado cinco años en la UE, lo que conllevará un mayor número de personas de entre 80 y 90 años, una etapa en que la enfermedad y la discapacidad son habituales.

El envejecimiento ya está teniendo un enorme efecto en el sector sanitario actual: la atención de los enfermos crónicos, en su mayoría personas mayores, genera el 80% de las consultas de atención primaria y el 66% de las urgencias en Reino Unido, y supone el 85% de los servicios sanitarios en Estados Unidos.

Para hacer frente a esta situación, la Comisión Europea ha lanzado la European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing, con el reto de añadir dos años más de calidad

de vida a los europeos en 2020. No se trata de alargar la longevidad sin más, sino de hacer que los ciudadanos europeos vivan más tiempo de forma saludable y activa.

Está claro que las actividades relacionadas con el cuidado de los mayores van a crecer exponencialmente en las próximas décadas. Aunque esta tendencia puede verse como un desafío para las finanzas públicas, abre también una serie de oportunidades de negocio y calidad de vida que las empresas pueden aprovechar.

Un sector atomizado

Hoy en día, la asistencia a la tercera edad está repartida entre el sistema hospitalario y un abanico de pequeñas instituciones de naturaleza variada. Según datos del US Bureau of Labor Statistics, el 85% de estas organizaciones no hospitalarias en Estados Unidos cuentan con menos de 20 empleados. La situación europea es similar, aunque el peso del sector público es mayor.

El cambio demográfico obligará a pasar de un sistema centralizado en los hospitales y diseñado para tratar las enfermedades agudas a uno más repartido e integrado (incluyendo el propio hogar del paciente), diseñado para gestionar enfermedades crónicas y dotado de múltiples equipamientos relacionados con el cuidado y seguimiento de los mayores.

Los investigadores del IESE están evaluando los modelos de negocio de algunas organizaciones que caminan en esa dirección a través de servicios de atención a domicilio, basados en la comunidad y centros de día.

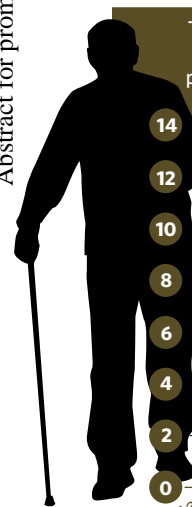
El cuidado a domicilio ha estado tradicionalmente en manos del sector informal de la economía y lo han llevado a cabo cuidadores no profesionales. Sin embargo, en los últimos años están proliferando empresas que ofrecen estos servicios específicos en régimen de franquicia. Es el caso de Home Instead Senior Care, que, con más de 900 franquicias repartidas por el mundo, ofrece servicios de compañía, asistencia personal y atención a domicilio para ancianos.

Suecia, a la cabeza del cuidado

FIGURA 1

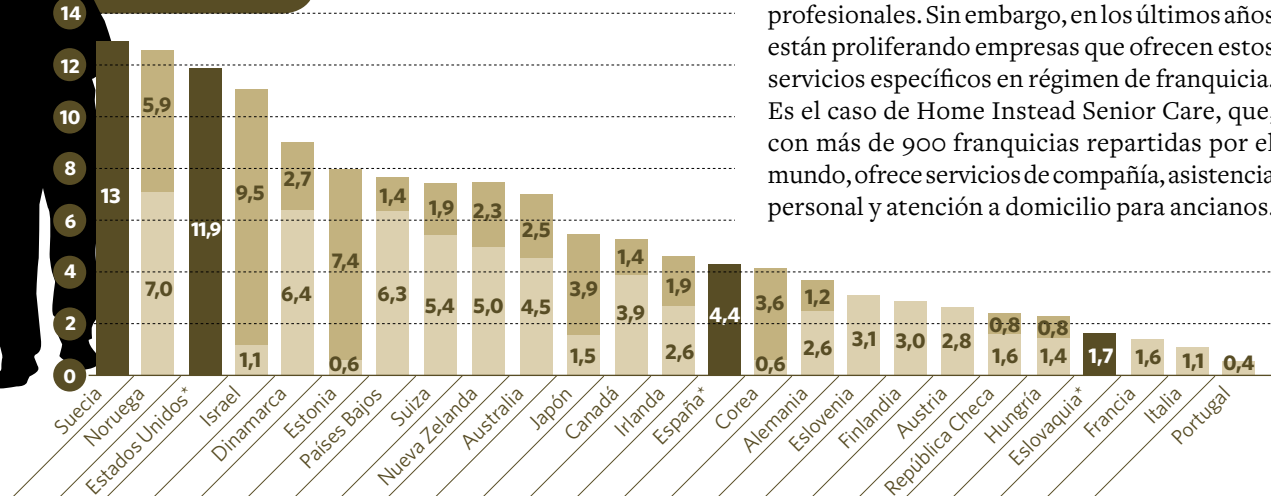
LA PROPORCIÓN DE EMPLEOS ESTABLES DEDICADOS AL CUIDADO DE LOS MAYORES VARÍA MUCHO ENTRE LOS DIFERENTES PAÍSES DE LA OCDE.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.ieseipublishing.com



Trabajadores dedicados al cuidado de ancianos por cada 100 habitantes mayores de 65 años

■ INSTITUCIONES Y HOGAR
■ INSTITUCIONES ■ HOGAR



FUENTE: Health at a Glance 2011: OECD Indicators.

* En Suecia, Estados Unidos, España y Eslovaquia no es posible distinguir entre los trabajadores que atienden a los ancianos en instituciones y los que lo hacen a domicilio.