



ARTÍCULO DE REVISIÓN

LA IMPRONTA DEL LIDERAZGO EN SALUD



Diego Cevallos Rojas

Director de Planetree para América Latina Norte - Centro América, México y el Caribe de habla castellana-, oficina filial de Planetree Internacional.

diego.cevallos@planetreealnorste.org



“Decida ser el líder, solo decida”, “Siga estos 7 pasos y logrará el éxito”, “La clave del liderazgo: trabajar en red”. “Con este método su negocio alcanzará la cima”, “Inscríbase en este curso de liderazgo y nada volverá a ser igual”. Promesas como estas, combustionan el negocio del asesoramiento empresarial y personal, sector donde se promocionan y venden algunas herramientas y procesos de eficacia probada, pero también, donde hay mucho de espejos y cuentas de vidrio.

Para la industria de la prestación de salud, la impronta y preparación del liderazgo ejecutivo es esencial. De sus cualidades y sus creencias, así como de su estabilidad en el tiempo, depende gran parte el éxito en la atención, la seguridad, la experiencia de los pacientes, el clima laboral y la posición y prestigio de los hospitales en el mercado.

La evidencia indica que la cultura organizacional se modela en alto porcentaje por el tipo

de liderazgo que comanda un hospital. Juegan un rol clave la formación educativa formal e informal que tengan el o los líderes, lo que hacen día tras día, sus capacitaciones periódicas, las rutinas que despliegan, si hay correspondencia entre lo que dicen y hacen, sus planes a corto y largo plazo y sus tácticas –si las tienen– para relacionarse con el personal, así como con pacientes y familiares.

Hay ríos de tinta, palabras e imágenes que circulan en revistas, sitios de internet y redes sociales sobre liderazgo. Hay mucho mensaje inspiracional y motivador, caudales de palabras edulcoradas y recetas que prometen ser infalibles. Si a usted le sirven, estimado ejecutivo, directivo, jefe o trabajador de la salud, aprovéchelo. Sin embargo, considere que, a la vuelta de la esquina, las energías inspiracionales se agotan, merman o desaparecen.

La venta de libros sobre liderazgo, de cursos de “management”, la contratación de “coa-



ching” y la venta de “webinars” que ofrecen claves de éxito, crecen sin pausa, igual que los ingresos de los “expertos” que las promocionan. Con el COVID y su impacto económico, se potenció la búsqueda de soluciones de manejo empresarial. Hay terreno fértil para el negocio.

Dejemos claro en este punto que el liderazgo es una forma de ser y actuar y que no siempre, reconozcámoslo, está presente en los puestos de alta jerarquía. Las organizaciones tienen la posibilidad de promover el liderazgo, el trabajo horizontal, colaborativo y el sentido de pertenencia de sus colaboradores. Es una apuesta para estar entre los mejores, pero no todos lo hacen.

Si los ejecutivos, los directivos o dueños lo deciden, destinando a esa apuesta recursos humanos y financieros, estarán ejerciendo un liderazgo virtuoso. Si aquello se mantiene en el tiempo mucho mejor, el futuro puede ser promisorio.

Hemos visto a hospitales que de un mes a otro entran en un auténtico pantano, pues el CEO o la Junta Directiva fue descabezada. Sin continuidad es difícil avanzar. Sin embargo, también hay momentos, para empresas y personas, en que la única forma de recuperar la estabilidad es perder primero el equilibrio.

ALGUNAS CLAVES DEL LIDERAZGO EJECUTIVO EN HOSPITALES

El viaje de cualquier organización hacia las metas y logros que se planteó dependerá en buena medida de las creencias y acciones de sus líderes. Se multiplicarán las posibilidades

de arribar a buenos puertos, si en el corazón del liderazgo, tanto individual como grupal, hay claridad del para qué y el por qué hacen lo que hacen.

Hay una verdad de Perogrullo, pero no siempre es asumida por directivos o autoridades de hospitales. En la atención en salud, el por qué y para qué apuntan a tener pasión por la entrega y servicio a los otros, por cuidar, curar, consolar y salvar vidas.

Si su para qué apunta al dinero y al retorno financiero, que son necesarios, está bien, no habrá juicios por eso. Pero recuerde que lo que distingue y caracteriza a las organizaciones de excelencia es lo otro, lo esencial, la razón de ser de un hospital: la atención a personas enfermas y dolientes.

El verdadero éxito económico y el prestigio en el mercado son consecuencia de tener líderes y culturas enfocadas en el por qué y el para qué.

Permítame compartirle algo de la experiencia de Planetree con el tema del liderazgo. Planetree guía y certifica entidades de salud en Atención Centrada en la Persona.

La metodología y los procesos Planetree para construir culturas de excelencia en Atención Centrada en la Persona, se despliegan en cientos de hospitales, centros de atención ambulatoria, atención continua, entidades educativas y otras de todo el mundo.

Entre septiembre de 2020 y enero de 2021, la oficina central de Planetree en Connecticut, Estados Unidos, examinó en varios hospitales de su red de afiliados, cómo los procesos



Planetree, entre ellos los relacionados a liderazgo, habían interactuado en los peores momentos de la pandemia del COVID-19.

La conclusión fue clara: aunque las dificultades fueron muchas, inevitables y repentinas, el trabajo previo realizado por el liderazgo bajo parámetros Planetree, hizo una gran diferencia. En los 12 hospitales investigados, la pandemia y sus secuelas fueron enfrentadas con un altísimo nivel de colaboración y resiliencia.

Los líderes habían adoptado herramientas y procesos para alinear a sus equipos en torno a un propósito compartido, tener integridad respecto a su misión y valores y contar con formas claras de involucrar a todos al momento de enfrentar las necesidades cambiantes de pacientes, familias, personal y comunidades.

Los entrevistados para el estudio señalaron seis elementos esenciales que les ayudaron:

1. El apoyo y el compromiso inequívoco del liderazgo ejecutivo.
.....
2. Tener procesos de transformación cultural con enfoque en Atención Centrada en la Persona.
.....
3. Contar con una ética que permite trabajar de forma colaborativa en tiempos difíciles, sin importar cuánto los sean.
.....
4. Mantener a los familiares de los pacientes como miembros del equipo de atención.
.....
5. Cuidar al personal
.....
6. Tener herramientas y canales adecuados de comunicación.

El CEO de la Fundación Santa Fe de Bogotá (Colombia), Henry Gallardo, dijo para ese estudio: “La fortaleza cultural de nuestra organización en la Atención Centrada en la Persona ha sido uno de los elementos que nos ha apoyado para hacer frente a esta situación. El trabajo en equipo, la solidaridad, la empatía y la compasión que hemos fortalecido en estos años han sido elementos sobre los que hemos desarrollado nuestra resiliencia”.

“Creo que el nivel de transparencia de nuestros líderes ha sido realmente valioso. Cada vez que hay un cambio importante, el personal sabe que nos vamos a comunicar, y eso es lo que les ayudará a superarlo. No tienen que preocuparse, saben que hay una manera de obtener información real”, señaló Pam Dunley, Presidenta y CEO de Elmhurst Hospital, Estados Unidos.

Patti Bradley, directora de Experiencia del Paciente en el North Kansas City Hospital, relató en una entrevista con el equipo de Planetree, que “los fines de semana, (nuestro CEO) entra, se sienta y escucha al personal y dice: ‘Dime lo que necesitas, dime qué va bien, dime qué no funciona y qué puedo hacer por ti’. Y ahora todos los vicepresidentes están compartiendo la responsabilidad y haciendo las rondas los fines de semana”.

El modelo de Atención Centrada en la Persona de Planetree, que incluye procesos, herramientas, parámetros y formas de medición definidas con base a evidencia, se despliega desde hace décadas en organizaciones de salud con diversas culturas, idiomas y realidades. En casi todas ellas, sus líderes ejecutivos coinciden con la idea de que atender a pacientes con calidad, seguridad y empatía, requiere



seguir un camino estructurado que construya una cultura organizacional potente y centrada en las personas.

En 2001, hace ya 21 años, el Instituto de Medicina de Estados Unidos proclamó que entregar un servicio de calidad en centros de salud implica dar una atención segura, a tiempo, eficiente, efectiva, equitativa y centrada en el paciente.

Planetree transitó del concepto de Atención Centrada en el Paciente a Centrada en la Persona. Consideramos que un individuo doliente trasciende el concepto de paciente. La enfermedad es una circunstancia en el tiempo que afecta a una persona particular. La atención debe ser, entonces, personalizada y considerando al afectado en todas sus dimensiones: físicas, mentales, emocionales, culturales, etc. Además, en el concepto de Centrada en la Persona se engloba a todos los participantes de la experiencia en salud: líderes, pacientes, familiares o acompañantes, personal de salud y miembros de la comunidad.

Si el liderazgo ejecutivo conoce, se entrena y acoge el modelo de Atención Centrada en la Persona, la cultura organizacional que se implemente en la organización logrará resultados de excelencia. Muchas entidades afiliadas a Planetree son prueba de ello. Solo por mencionar, considere estas tres en el continente americano: The Johns Hopkins Hospital, Hospital de la Fundación Santa Fe de Bogotá y Hospital Israelita Albert Einstein de Brasil.

En 2017 la Academia Nacional de Medicina de Estados Unidos publicó el documento “Aprovechar la Evidencia y la Experiencia para Cambiar la Cultura”, en el que revisó los resul-

tados que reportan los centros asistenciales en salud que trabajan con Atención Centrada en la Persona. El informe indicó que los hospitales logran mejoras visibles en la experiencia del paciente y en los resultados clínicos, incrementan las tasas de satisfacción y retención del personal y se benefician en su desempeño financiero.

HECHOS Y EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO

Como directivos o consultores Planetree, la visita a hospitales es constante, ya sea para dar asesoramiento, dictar talleres, trabajar con líderes, realizar grupos de enfoque con pacientes y personal u otras acciones. Considere estas dos experiencias.

Registrado en un hospital de Argentina: Se acomodó en la butaca, colocó los antebrazos sobre el tablero del escritorio -relucían anillos y un lujoso reloj- y dijo con sequedad: “Hoy tenemos otras prioridades en el hospital”. El CEO estaba flanqueado por monitores que mostraban zonas del ingreso al edificio, pasillos, salas de espera, oficinas y el estacionamiento. Parecía incómodo. Atendía la visita de Planetree al tiempo que movía sus ojos por las pantallas, la computadora, el reloj y la puerta de salida de su despacho. Los consultores que venían desde la oficina latinoamericana Planetree, preguntaban si el hospital tomaría la membresía de la organización como lo había indicado el CEO anterior. El nuevo líder no lo veía necesario ni oportuno. “No trabajaremos con ustedes”, dijo. Para él, al menos en ese momento, lo más importante era vigilar y pesquisar qué pasaba en cada rincón del hospital.



Registrado en un hospital de Colombia: El CEO ingresó elegante y con una gran sonrisa en el salón donde le esperaban los consultores Planetree. Saludó a todos con el mismo afán: al que servía el café, a la secretaria, a otros directivos y a los visitantes. Hizo pocas preguntas, pero muy concretas, habló de los principios del hospital, sus planes y remató con un: “trabajaremos con Planetree”. Dos o tres meses después, el hospital recibía una visita de consultores y se desataba un proceso cultural virtuoso de Atención Centrada en la Persona, presente hasta la actualidad. En grupos de enfoque posteriores realizados por Planetree en esa entidad, numerosos miembros personal declararon, palabras más o menos, que para sus líderes, ellos, los trabajadores del hospital, eran más importantes que las ganancias de la organización o el salario de un CEO. El comentario aludía a cómo los apoyaban y cuidaban.

Las personalidades, valores, creencias y procesos que despliegan los CEOs de los hospitales son diversas, pero hay denominadores comunes entre los que lideran a las organizaciones más exitosas.

Sin que estos sean datos uniformes, los hospitales mejor posicionados o en camino a estar en las ligas de los mejores, tienen líderes que son queridos por su personal. Se trata de ejecutivos que interactúan rutinariamente en piso con los actores de la atención, que hacen visitas a zonas de hospitalización el 24 o 31 de diciembre, que reconocen y premian a los mejores, que convocan a profesionales que saben más que ellos, que delegan, confían en otros y son tolerantes con la diversidad de opiniones y creencias.

Estos líderes, muchos de los cuales dejan huellas culturales indelebles y caminos desbrozados a quienes les suceden, no se encandilan con el boyante negocio del asesoramiento personal y empresarial. Lo contratan y siguen solo si hay evidencias de su funcionamiento y si éste se alinea con sus valores de dar una atención adecuada, de calidad y segura.

Con la pandemia, los problemas económicos, la realidad cambiante y la nueva tecnología médica, el liderazgo más exitoso se asesora con quienes tienen experiencia probada. Cuando deben tomar medidas drásticas, casi siempre cuidan a su personal y dudan en despedir a alguien. Una muestra: en el peor momento de la pandemia y para no quebrar financieramente, algunos líderes de hospitales afiliados a Planetree se redujeron sus sueldos. Quienes despidieron personal, lo hicieron ofreciendo ayuda y capacitación para que, en lo posible, sus excolaboradores fueran contratados en otro lugar.

Todo se trata de liderazgo “no de cuánto sabes, sino de cuánto te importa. La atención se presta en diferentes unidades y todo el tiempo, pero se inicia en la parte superior. El líder tiene que estar allá afuera con su corazón y tiene que sentirlo (...) y es mejor que tengas el coraje de dar un paso adelante y hacer cambios y demostrar a tu personal consistentemente que eres sincero acerca de esto”, declaró para un documento de Planetree, Kenneth Mizrach, ex director del sistema de salud de “Veteran Affairs” en New Jersey.

Existen diferentes rutas para modelar y ayudar al liderazgo en la conducción de la cultura de una organización. Liderazgo y cultura interactúan en procesos dinámicos. La posibilidad



de intervenir y mejorar el liderazgo y la cultura es siempre posible con acciones prácticas, protocolos o herramientas.

ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA LIDERAZGO

Establecer rondas. Los altos ejecutivos programan visitas periódicas a diferentes áreas del hospital y las reportan en una bitácora. Incluyen todos los lugares, desde cocina y lavanderías hasta quirófanos. Además, van a piso donde hay pacientes, familiares y personal con los que mantienen charlas con un propósito claro. Objetivo de esta herramienta: las decisiones del liderazgo deben partir de interacciones directas con pacientes, familiares y personal.

Comunicación directa. Los ejecutivos invitan a parte del personal a desayunos, comidas u otros espacios para compartir en confianza, reúne a grupos en un auditorio o convoca a asambleas abiertas para entregar y recibir información de los colaboradores. El objetivo es alentar la transparencia, la buena comunicación, evitar rumores y malos entendidos.

Asesoramiento de pacientes y colaboradores. Los ejecutivos apadrinan la formación de espacios de consejería donde participan pacientes, acompañantes y personal. Establecen reuniones con ellos para recibir y considerar sus perspectivas y puntos de vista. El objetivo es escuchar a todos los actores y tomar decisiones fundadas en hechos y datos.

Capacitación. Los ejecutivos reciben cursos sobre comunicación, liderazgo, compromiso, procesos de cambio y otros temas vinculados a su gestión. El objetivo es estar capacitados,

sumar perspectivas y poder actuar proactivamente.

Oficina abierta. Los ejecutivos están disponibles para reuniones que solicite el personal, sus oficinas siempre están abiertas. Cuando sea posible, las citas se realizan en el lugar de trabajo de los solicitantes. Objetivo: establecer cercanía y horizontalidad en el trato, transmitir el mensaje de que en un hospital hay jerarquías de mando, pero que al final todos son cuidadores y merecen cuidado.

EXAMINE SU LIDERAZGO

Responda estas preguntas (herramienta de Planetree Internacional adaptada por Mariana Falcón Cooper, Consultora Senior de Planetree América Latina Norte):

- 1) *¿Me he mostrado visible y accesible ante los pacientes, sus familiares y mis colaboradores?*
- 2) *¿He dedicado tiempo a comprender de primera mano y “en el campo”, la experiencia hospitalaria de pacientes, familiares y colaboradores (haciendo rondas, visitas a distintos departamentos, por medio de interacciones, conversaciones, etc.) para poder mejorar nuestro servicio?*
- 3) *¿He invertido más tiempo en escuchar a otros que en hablar?*
- 4) *¿He invitado a otros miembros del equipo a compartir sus inquietudes, perspectivas e ideas para mejorar nuestro entorno de trabajo?*
- 5) *¿Me he enfocado en ser parte de la solu-*



ción a los problemas en lugar de lamentarme y contribuir a ellos?

6) *¿Siento que puedo ser “yo mismo” y “dar lo mejor de mí” en mi trabajo?*

7) *¿He buscado maneras de agregar valor a mi trabajo para impulsar el espíritu y ambiente adecuado de trabajo (saludos, sonrisas, actitudes amistosas y respetuosas, etc.)?*

8) *¿He contribuido a difundir y sostener las expectativas de comportamientos adecuadas con mi propio ejemplo y por medio de la comunicación y la formación continua con mis colaboradores?*

9) *¿He convocado o participado en reuniones periódicas para recordar los valores de la organización donde se comparten historias sobre algún paciente o miembro del personal que resalten el valor de nuestro trabajo?*

10) *¿He ayudado a los colaboradores a reconectar con su pasión por el servicio y a alinear sus valores personales con los valores, la misión y la visión de la organización?*

11) *¿He reconocido, felicitado y agradecido el desempeño de los colaboradores que están haciendo una diferencia en la vida de los pacientes y de otros miembros del equipo?*

12) *¿He puesto a la persona “en el centro” de manera consistente y coherente?*

EVALUACIÓN*:

¿A cuántas preguntas respondió “SI”?

0-4: Los líderes no se “crean” en una academia ni a través de un “webinar”. Son el resultado de la experiencia de liderar con la mente y el corazón. Es el momento de exponerse, arriesgarse, estar dispuesto a ser vulnerable - ¡a liderar!

5-8: Está en el camino indicado. Dese crédito por aquellas áreas en las que ha enfocado su atención durante los últimos 30 días. Basado en sus respuestas, identifique dónde puede haber discrepancias entre sus intenciones de liderazgo y sus actitudes y conductas del día a día. Reflexione acerca de las posibles causas de esas discrepancias.

9-12: Manifiesta liderazgo en acción. ¡Siga así!

*Considere repetir este ejercicio con regularidad para permanecer en sintonía con la manera en la que sus prácticas de liderazgo varían según las actividades del momento y el ambiente en el que se desenvuelve.