

EL FORO DEL DIRECTOR EJECUTIVO

LA PUBLICACIÓN TRIMESTRAL DE DIRECCION EJECUTIVA PARA DIRECTORES
EJECUTIVOS - JUNIO 2023 - THECEOFORUMGROUP.COM

Perspectiva del CEO: El efecto de la cultura organizacional

Por: **Dra. Susan B. Frampton, Presidenta, Planetree International**

A medida que ingresamos al segundo trimestre de 2023, todos somos muy conscientes de los continuos vientos en contra que enfrentamos después de la pandemia en términos de personal de atención en salud y los desafíos financieros. A pesar de esto, las fusiones y adquisiciones no se han detenido. Históricamente, estas expansiones del sistema han mejorado los resultados clínicos, pero el impacto en la experiencia general del paciente y el bienestar del personal no es tan positivo. Los estudios informan un crecimiento más lento en las puntuaciones de HCAHPS (Evaluación del consumidor hospitalario de proveedores y sistemas de atención en salud) para dos de cuatro dominios (satisfacción general y comunicación de enfermería) en hospitales que recientemente experimentaron una fusión. Sin embargo, con el crecimiento del sistema en aumento, la pregunta es ¿qué se puede hacer para combatir los efectos negativos de la expansión?

La respuesta reside en la cultura organizacional. La cultura es la base sobre la que se construye un sistema exitoso. Influye en cómo contratamos y promovemos a nuestro personal, cómo nos relacionamos con nuestras comunidades y cómo damos forma a la experiencia que cada paciente tiene cuando entra por nuestras puertas. Las organizaciones fortalecidas en culturas de cuidado, empatía, atención y comunicación centradas en la persona están mejor equipadas para gestionar los desafíos y cambios que puede traer una fusión, adquisición o crecimiento del sistema. Estas mismas organizaciones experimentan rutinariamente una mejor retención y compromiso del personal, mejores resultados clínicos, una mayor satisfacción del paciente y brindan atención de alto valor.

Sharp Healthcare, el proveedor de atención médica líder en San Diego, CA, es un excelente ejemplo. Sharp Healthcare incluye cuatro hospitales de cuidados intensivos, que varían en tamaño desde 180 hasta más de 600 camas. En 2004, Sharp Coronado, el hospital de cuidados agudos más pequeño del sistema, estaba experimentando una falta de seguidores en la comunidad, lo que provocó que apenas alcanzaran el punto de equilibrio con respecto al presupuesto. Su objetivo era transformar el hospital en un destino elegido por los pacientes, aumentar la recaudación de fondos y brindar la mejor atención clínica. Después de explorar varias vías para el cambio, el equipo de liderazgo de Coronado rápidamente se dio cuenta de que para crear un cambio sostenible, tendrían que transformarse de adentro hacia afuera. Esto implicó cambiar la forma en que se comunicaban, cuidaban y trabajaban.

Transformaron su entorno físico para crear espacios de sanación. Fortalecieron la comunicación con empatía y compasión. Contrataron a personas que no sólo cumplían con la descripción del trabajo, sino que se ajustaban a su cultura e involucraron a sus pacientes y a la comunidad para codiseñar una experiencia de atención que superó las expectativas del personal, los pacientes y las familias.

Los resultados que experimentó Sharp Coronado no tenían precedentes. Sus puntajes HCAHPS, los resultados de eficacia clínica y la retención del personal se convirtieron rápidamente en los mejores del sistema, compitiendo por las mejores clasificaciones a nivel nacional. Ahora, casi 20 años después, esta cultura sigue siendo una fuerza impulsora en Sharp Coronado, un sitio ganador del premio Leapfrog Grade A, Best Hospital in America.

Desde entonces, esta cultura centrada en la persona ha sido adoptada con éxito por los tres hospitales de cuidados agudos restantes de Sharp Healthcare. Cada hospital es diferente y cada uno sirve a una comunidad única, pero los cuatro hospitales han logrado resultados impresionantes. Durante los últimos 20 años, Sharp ha sido el faro de excelencia en la atención clínica, la satisfacción del paciente, la seguridad y el compromiso del personal, con una comunidad comprometida a donar para la longevidad y el éxito del sistema. Sin embargo, estas últimas dos décadas no han sido fáciles. El sistema ha visto una mayor competencia, recesión económica y una pandemia global, no muy diferente a otros sistemas de atención médica en los EE. UU. y en todo el mundo. La cultura de Sharp les permitió permanecer firmes y ser reconocidos como los mejores en su clase a pesar de estas pruebas y tribulaciones, demostrando que una cultura de cuidado es más que una sutileza, es sostenible y puede ser un diferenciador efectivo.

Al ingresar a un hospital de Sharp, o a cualquier hospital del mundo que haya obtenido la Certificación de Excelencia en Atención Centrada en la Persona, la marca de logro más alta para crear una cultura organizacional de compromiso es fácil ver y sentir la diferencia. Desde el entorno físico curativo hasta el personal que se siente empoderado, comprometido y protegido, los pacientes, visitantes y comunidades identifican rápidamente la diferencia en su experiencia de atención.

Esta diferencia que se alinea con su base cultural, ha llevado a innumerables organizaciones a través de tiempos inciertos mientras mantiene una experiencia óptima del paciente y puntajes de participación del personal. Enmarca cómo nos hablamos unos a otros, cómo empoderamos al personal y cómo cuidamos tanto a nuestros pacientes como a nuestros cuidadores, y comienza desde arriba. El liderazgo impulsa la cultura y la cultura impulsa el éxito.

En más de 20 años con Planetree International, encuentro líderes sorprendidos por estas respuestas todos los días. Les recuerdo que una cultura vibrante y consistente es el pegamento que mantiene unida a una organización y es especialmente importante en sistemas de salud grandes y diversos. Una cultura centrada en la persona puede ser la

fuerza de unión que realmente puede transformar desde dentro la experiencia del personal, los pacientes y las comunidades.

La Dra. Susan B. Frampton es la presidenta de Planetree International, una organización sin fines de lucro impulsada por una misión que establece el estándar mundial para la excelencia centrada en la persona en todo el proceso de atención. Como médico, antropóloga, es autora de numerosas publicaciones. Es miembro electo de la Academia Internacional de Calidad y Seguridad y miembro de la junta del Foro Nacional de Calidad. La Dra. Frampton es asesor de organizaciones e iniciativas de atención centrada en la persona en Europa, América Latina, Canadá y Medio Oriente, y habla a nivel internacional sobre las tendencias de los consumidores en atención en salud y las conexiones entre la calidad, la seguridad y los enfoques de atención centrados en la persona.

Para conocer la publicación completa ingrese aquí: <https://bit.ly/3rGu4aj>

Ingrese a nuestro sitio web: www.planetreealc.org

Contáctenos: contacto@planetreealc.org

Síguenos en nuestras redes sociales:

Facebook: [PlanetreeALC](#)

Instagram: [PlanetreeALC](#)

LinkedIn: [PlanetreeALC](#)