

# CARÁCTER Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS BORRASCOSOS



**Diego Cevallos Rojas**

El autor es cofundador de Planetree en América Latina, director de esa organización para México y los países de América Central y consultor senior de la entidad para toda la región.

[diego.cevallos@planetreeamericalatina.org](mailto:diego.cevallos@planetreeamericalatina.org)



Cuando saquemos cuentas de cómo la pandemia impactó a las entidades prestadoras de salud en América Latina, los saldos no serán buenos: cientos de médicos, enfermeras y otros trabajadores muertos por la COVID-19, afectaciones de largo plazo a la salud mental de los profesionales del área, finanzas en números rojos, planes trancos, despidos y el reto de adaptarse a una nueva realidad.

Retiradas las olas de la pandemia o aún con su acompañamiento, en las orillas quedarán instituciones de salud severamente afectadas, con dificultades estratégicas y financieras, desafíos inéditos y un futuro oscuro. Pero también estarán las que, no obstante el golpe, remontarán el momento con equipos de salud consolidados, procesos de seguridad maduros, metas alcanzables y personal comprometido.

Lo que no podremos remontar son las pérdidas de valiosos profesionales de la salud, gran

parte de los cuales se contagiaron y fallecieron haciendo su trabajo. Muchos laboraban en entidades donde había falta de preparación para enfrentar el reto, procesos de seguridad inmaduros, recursos limitados, demanda de pacientes sobrepasada y en ocasiones, una marcada ausencia de liderazgos solidarios y comprometidos.

Con el tiempo, confirmaremos una vez más lo que venimos observando quienes tenemos la suerte de analizar y seguir por dentro la vida de muchos hospitales y clínicas: el recurso principal de cualquier entidad de salud no radica en sus instalaciones, en su tecnología, en la alta demanda de pacientes o en su fama. Tampoco en sus acreditaciones de seguridad y procesos, ni siquiera en el hecho de tener estrategias plausibles o contar en su nómina con profesionales preparados en las mejores universidades y hospitales.

---

Desde la orilla de Planetree, como asesor y consultor en hospitales y clínicas latinoamericanas, he atestiguado lo mismo que reportan mis colegas en Estados Unidos, Canadá, Europa, Australia, Nueva Zelanda, China, Medio Oriente y países de África: el recurso central, lo más importante de un hospital o clínica, es, sin lugar a dudas, su cultura organizacional. Se trata de un motor, un ambiente o atmósfera que para algunos pasa desapercibido y no es físicamente palpable, pero que tiene tal poder que permite enfrentar los retos más sorprendidos o demandantes, como ha sido el de la pandemia.

Si lo tradujéramos a la realidad de una persona, ese recurso es el carácter y el temple, aquella característica forjada en escenarios diversos, en el entorno familiar, la educación, la observancia de compromisos y luchas, paso del tiempo, no pocos avatares y el ejercicio del reconocimiento y empatía hacia el otro, hacia el entorno y la sociedad.

Para las organizaciones de salud, se trata de una forma de ser, de una personalidad construida con rituales diarios, trabajo de líderes en terreno –no discurso, sino acción–, mística y creencias que se mueven sobre unas rieles que conducen hacia un destino imaginado.

Como sucede con las personas, este carácter o cultura organizacional no es inmutable. Nada es inamovible en las entidades de salud. Se puede mejorar, cambiar o construir.

## **UN MODELO CULTURAL ALCANZABLE Y MEDIBLE**

Con Planetree, lo que hacemos en 28 países, es ofrecer a entidades prestadoras de servi-

cio de salud un camino, una estructura, unos parámetros medibles que potencian la cultura organizacional de atención centrada en la persona.

Se trata de una forma de ser en la que pacientes, sus acompañantes o familiares, así como el personal, son protagonistas. En las instituciones que siguen los procesos Planetree, el objetivo no es trabajar para pacientes y familiares, sino con ellos. Se trata de una diferencia sutil en el lenguaje, pero definitiva y poderosa en la realidad.

Frente a la pandemia, hemos confirmado con evidencia y datos, que los hospitales que trabajan bajo el alero de los Criterios de Planetree, tienen los recursos suficientes para enfrentar las adversidades y seguir adelante. Su arma, su principal recurso no es el dinero, los edificios, equipos, certificados o grados académicos. Su arma es la cultura.

Tener un consejo asesor de pacientes y contar con representantes de ellos en las estructuras ejecutivas que toman decisiones, es parte de la cultura de estos hospitales o clínicas. Otra es reconocer formalmente a familiares de pacientes como asesores de los equipos de salud y tratarlos en consecuencia.

En estas instituciones se considera a los pacientes personas con un problema de salud puntual y no son clasificados como enfermedad o caso. Entre los miembros Planetree se hacen esfuerzos para responder a las preferencias de tratamiento de cada paciente, entregándoles y compartiendo con ellos toda la información posible, respondiendo a sus creencias religiosas, culturales y a sus necesidades de entretenimiento y de alimentos agradables.



La cultura de atención centrada en la persona implica hacer constantes mediciones cuantitativas, pero también cualitativas, sobre cuál es la experiencia de pacientes, familiares y personal de salud. Implica tomar decisiones con base a ello.

Nada puede quedar a la deriva. En esta cultura los líderes recorren continuamente habitaciones, pasillos, salones y oficinas, conversan con todos los actores, comunican y se retroalimentan en terreno. Los colaboradores son escuchados y considerados, esto sucede desde la persona que hace la limpieza, hasta el director de finanzas, jefe médico o cualquier otro.

La cultura está hecha incluso de la forma en las que evaluamos y contratamos a los trabajadores. Por eso, los hospitales ponen énfasis no solo en identificar capacidades técnicas, sino en cómo el aspirante o el trabajador se comunica, en cuáles son sus niveles de empatía y compromiso con el trato solidario, cálido y cercano. La cultura también se expresa y construye cuando se hacen esfuerzos continuos para capacitar a todos los colaboradores en las mejores formas de tratar a pacientes, familiares y colegas, en cómo desarrollar y brindar empatía.

## LA PANDEMIA ARRASTRA Y EXHIBE

En varios puntos de nuestra región hubo en las últimas semanas grupos de enfermeras y médicos que desesperados cerraron calles o se apostaron en ánimo de protesta en sus propias instalaciones para demandar apoyo, equipo de protección y salarios adecuados. Portando carteles con leyendas que expresa-



ban su frustración, se hicieron escuchar. Estos grupos, en su mayoría empleados del sector público, pero también privados, consiguieron pequeños cambios, pero no los suficientes para evitar que algunos de sus integrantes terminaran contagiados, enfermos de gravedad o fallecieron en los mismos lugares de trabajo o en otros donde ni siquiera fueron atendidos con oportunidad y dignidad. Hay quienes siguen enfrentando dificultades y posiblemente en el futuro resientan en su salud física y mental las experiencias vividas.

¿Cuál puede ser la suerte de pacientes y familiares que acuden a estas instituciones donde sus trabajadores no están satisfechos y donde prima el miedo y la cultura institucional es débil, los líderes están ausentes y la comunicación es vertical, autoritaria y cambiante? No es difícil imaginar. Aunque estén obligados a cumplir con todos los protocolos de seguri-

---

dad clínica exigidos por autoridades, o tengan incluso diversas certificaciones, el riesgo de errores y las posibilidades de recibir un trato inadecuado, poco humano y hasta peligroso, es alto. Lastimosamente lo han confirmado en estas fechas miles de pacientes y sus familiares. Ciertamente también hay reportes de personas satisfechas y agradecidas por haber sido curadas y atendidas por profesionales de salud excepcionales. Se trata de médicos, enfermeras, asistentes y otros trabajadores que actúan incluso a contracorriente de la cultura de sus propios centros de salud.

En otras organizaciones, la historia es diferente. Con la pandemia llegando o ya presente, los profesionales de estos centros fueron rápidamente contactados por sus líderes, los reunieron presencial o virtualmente para compartirles diversas decisiones, consultarles sobre diversas medidas y lograr acuerdos frente a la ola que se posaba sobre sus países e instituciones. Con inmediatez, readecuaron espacios físicos, se prepararon para atender pacientes y recibieron de sus líderes la promesa de que serían apoyados con equipos de psicólogos, psiquiatras y la oferta de que si llegasen a enfermar de COVID-19, ellos o sus familiares cercanos, serían atendidos en el mismo hospital.

¿Qué suerte corren pacientes y familiares en este tipo de hospitales? Es claro que las garantías de trato adecuado y seguro suben exponencialmente. No es solo por el hecho de que quienes los atienden cumplen protocolos definidos, sino porque hay un entorno cultural que permite que florezca, se mantenga y madure el compromiso y el trabajo de equipo.

En los hospitales Planetree de América Latina hemos visto casos en que gerentes y direc-

tores se bajaron el sueldo para no tener que despedir personal, observamos que se hicieron adecuaciones en edificios para entregar mejores espacios de descanso y relajamiento a médicos y enfermeras y que se conformaron equipos especializados de psicólogos y psiquiatras para desplegar protocolos de apoyo emocional a personal, pacientes y familiares.

También constatamos que desplegaron su máximo empeño para que los profesionales de salud, sin excepción, reciban diariamente mensajes electrónicos de aliento de los líderes y de sus familiares. Además, crearon espacios de contacto virtual y en algunos casos también físico entre pacientes con COVID-19 y sus familiares, incluso en las salas de cuidados intensivos.

Hay hospitales que obligados por las circunstancias desplegaron con marcada creatividad una oferta de telemedicina que apuesta por ser empática y centrada en la persona. Han introducido mediciones para descubrir si cumplen con ese propósito o si es necesario hacer ajustes.

Siguiendo los principios Planetree, no han desmayado en sus esfuerzos por escuchar y responder a las necesidades de pacientes, familiares y personal. Todos enfrentan dificultades económicas y lo reconocen, pero gracias a su cultura organizacional ven el futuro con optimismo.

## **ES LA CULTURA, SIEMPRE**

En los hospitales, al igual que en otros sectores de la economía, la cultura se impone siempre e invariablemente, a cualquier estrategia, plan o proyecto temporal. Si colocamos un



plan o estrategia, por más positivo o racional que sea, en un hospital con una cultura débil o negativa, el resultado será el fracaso, la medianía o acaso el éxito efímero.

Pero si se implementa una estrategia, aunque sea débil, en una cultura potente, la consecuencia será casi siempre una mejora del plan inicial.

Cuando un hospital quiere destacar, perdurar, cumplir su misión y poder enfrentar tiempos borrascosos como los de la pandemia, debe crear una cultura organizacional poderosa. Esto no es inalcanzable. Se requiere seguir el camino adecuado, trabajar duro y contar con las personas correctas.

Pero es claro que para crearla no es suficiente pasar por una lista de control, atender un conjunto de protocolos o adoptar tal o cual plan de acción. Se trata de tener creencias, una misión y una visión claras, compromisos a largo plazo, voluntad suficiente y un camino que se transita sin pretextos. Nada de eso se da sin la participación y el compromiso de todos los que hacen parte de un hospital o clínica.

Se necesita tener claro que el trabajo de salud implica atender a personas, no enfermedades o casos y que la misión es trabajar con los pacientes y familiares, no solo para ellos.

En palabras Planetree: se trata de seguir la filosofía y los Criterios de atención centrada en la persona.

Investigaciones realizadas por la Academia de Medicina de Estados Unidos indican que una

cultura organizacional de atención centrada en la persona no solo permite elevar la satisfacción de pacientes, familiares y personal, sino que aumenta exponencialmente las posibilidades de cura de los enfermos, baja su nivel de recaídas y potencia la seguridad clínica. Además, mejora el perfil empresarial y los retornos financieros de las organizaciones de salud.

Hoy sabemos que la calidad de la atención hospitalaria depende fundamentalmente de si está o no centrada en las personas. Dicho de otra manera, la forma en que se presta la atención es tan importante como la atención en sí misma.

## RECONSIDERAR

Los momentos difíciles y tristes que vivimos en las entidades de salud de muchos países latinoamericanos por la pandemia nos llaman a reconsiderar el servicio que prestamos y cómo lo hacemos, nos obliga a repensar los valores que hemos desarrollado y la cultura que hemos cimentado. Hay una nueva realidad que ciertamente nos exige adaptarnos y responder, pero más allá de esto, que es lo urgente - lo que agobia ahora y casi siempre a los sistemas de salud- hay que voltear la vista a lo importante, lo que da sustento y futuro a lo que hacemos. La cultura organizacional centrada en la persona es clave del éxito. Crearla, desarrollarla o potenciarla es la mejor inversión que se puede hacer.