

# Cuando llega la crisis, la cultura cuenta más que nunca

*Un examen sobre aquello que hace que las culturas organizacionales sean resilientes y duraderas*

*A Planetree International White Paper*

Septiembre 2021

Traducido 2022

## **Autores**

Wendy Leebov, Ed.D., Fundadora, *Language of Caring*  
Sara Guastello, FPCC, Vicepresidente

Senior,

Person-Centered Care Standards, *Planetree International*



PLANETREE  
INTERNATIONAL



Copyright ©Planetree International

**Cita sugerida:**

Leebov, W. and Guastello, S. (2021). When Crisis Hits, Culture Counts More Than Ever: An Examination of What Makes Organizational Cultures Resilient and Enduring. Derby, Connecticut: Planetree International.

**Reconocimientos**

Los autores desean agradecer a todos los líderes de salud que participaron en las entrevistas realizadas para este artículo. Gracias también a Jill Golde y Karin Jay por su invaluable apoyo en el desarrollo de este documento.



# Resumen ejecutivo

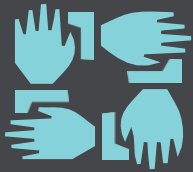
**Las crisis económicas, los disturbios civiles, el extremismo y la violencia, así como las desigualdades y el racismo, los desastres naturales, las catástrofes humanitarias y las pandemias, son solo algunas de las realidades de un mundo cada vez más complejo.**

Estas experiencias y circunstancias continúan desafiando, e incluso pueden redefinir, el negocio de las organizaciones de atención en salud. Para prosperar en el servicio y cumplir la misión de cuidado, las entidades de salud deben ser receptivas y resistentes, estar siempre listas y ser capaces de responder a las necesidades emergentes. La capacidad de ser flexible mientras se permanece anclado a un propósito compartido, es lo que fomenta el equilibrio, la estabilidad y da impulso hacia un futuro exitoso. El presente documento expone los hallazgos derivados de una serie de entrevistas con líderes de la salud que han implementado iniciativas culturales y examina el impacto de esas iniciativas en sus esfuerzos de respuesta al COVID-19. Sus experiencias sugieren que las estrategias para cultivar culturas centradas en la persona y solidarias inspiraron un compromiso extraordinario y altos niveles colaboración y atención compasiva. Estas características perduraron durante la pandemia.



# Visión general y propósito

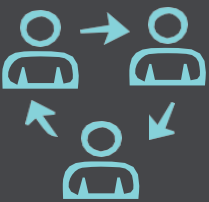
El propósito de este documento es ilustrar cómo las siguientes iniciativas de transformación pueden ayudar a las organizaciones de atención médica a navegar con éxito frente a desafíos imprevistos:



**Alinear a sus equipos en torno a un propósito compartido**



**Demostrar integridad respecto a su misión y valores**



**Encontrar formas de involucrar a todos en el equipo para abordar juntos las necesidades cambiantes de los pacientes, las familias, el personal y las comunidades.**

Examinaremos en el documento cómo las iniciativas de transformación, específicamente en asociación con Planetree International y Language of Caring, ayudaron a las organizaciones de atención médica a responder de manera más efectiva frente a los desafíos que presentó la pandemia de COVID-19.

# La respuesta al COVID: el impacto de las iniciativas de Planetree y Language of Caring



**La pandemia de COVID tomó por sorpresa la atención médica y ha sido un poderoso recordatorio de que vivimos en un mundo complejo e impredecible.**

La potencial exposición al COVID-19 pone a médicos, enfermeras, personal de emergencias, trabajadores de servicios de alimentación, intérpretes y muchos otros que trabajan con pacientes en riesgo de contraer y propagar el virus. Esto genera miedo y altos niveles de estrés. Con la pandemia, los líderes impusieron demandas extraordinarias al personal y absorbieron el peso de tomar decisiones desgarradoras. Todos los que trabajan en el campo de la atención médica han sido desafiados a hacer malabares con su trabajo, su propia salud y la de sus familias. La fuerza laboral no remunerada que durante mucho tiempo ha sido parte integral de nuestro sistema de atención médica, incluidos los cuidadores familiares, los voluntarios y los asesores de pacientes y familias, fue marginada cuando se restringió el acceso a las instalaciones de atención en un esfuerzo por detener la propagación del virus. En resumen, la pandemia ha puesto a prueba el compromiso de las organizaciones de atención médica con sus pacientes y personal, así como el poder de su cultura para apoyar la atención compasiva, el trabajo dinámico en equipo, el compromiso con el paciente y la familia, y la resiliencia.

Más de 1000 organizaciones de atención médica de todo el mundo han adoptado la metodología de cambio de cultura de atención centrada en la persona de Planetree y / o los programas de desarrollo de habilidades de comunicación de Language of Caring para

lograr y mantener una cultura de cuidado centrada en la persona. Los miembros del equipo de Planetree International y Language of Caring se han mantenido en estrecho contacto con los equipos que desarrollan las iniciativas de atención centrada en la persona para ofrecerles apoyo y también para aprender cómo su trabajo influyó en su respuesta al COVID-19. Estas organizaciones nos han compartido sus experiencias, sus luchas y éxitos desde el inicio de la pandemia.

Antes de 2020, los esfuerzos de investigación y evaluación para las iniciativas de Language of Caring y Planetree International se centraron en los resultados, incluidos los puntajes de las encuestas de experiencia del paciente, las evaluaciones de cultura, el compromiso y la moral de los médicos y empleados. Pero la pandemia de COVID-19 planteó nuevas preguntas sobre el impacto de estas iniciativas en la creatividad, el trabajo en equipo y la resiliencia de las organizaciones de salud, así como en su capacidad para permanecer centradas en la personas mientras se gestiona una crisis.

Entre septiembre de 2020 y enero de 2021, examinamos estas preguntas a través de entrevistas por Zoom con 12 equipos de organizaciones que implementan estas iniciativas culturales. El objetivo fue conocer sus perspectivas y experiencias. Los equipos representaron a organizaciones de atención médica de 5 países, con representación de hospitales de cuidados intensivos, atención a largo plazo y entornos de atención ambulatoria.

Se solicitó a los encuestados que reflexionaran sobre cómo su compromiso de crear una cultura de cuidado a través de la atención centrada en la persona y la comunicación del cuidado les sirvió durante la crisis de COVID.-



# Resultados: El impacto de las iniciativas culturales durante COVID-19

Cuatro miembros del equipo de Planetree International/Language of Caring leyeron todas las transcripciones de las reuniones y cada uno identificó tanto temas emergentes como citas directas relacionadas con cada tema. Luego, el equipo de investigación se reunió para sintetizar los asuntos dominantes y seleccionar citas para apoyar las diferentes perspectivas.

## Surgieron seis temas centrales:

1. **Nuestro trabajo de transformación cultural demostró ser más importante que nunca.**
2. **Una cultura preexistente de cuidado y atención centrada en la persona posicionó a nuestros equipos para lidiar de forma adecuada frente al COVID, una sorpresa impactante y repentina.**
3. **Incluso en tiempos difíciles, no importa cuán difícil sea, tenemos que honrar el papel esencial de la familia como miembro del equipo de atención, y trabajamos juntos para eso.**
4. **Cuidar al personal fue un imperativo de calidad. Solo juntos pudimos hacer un gran trabajo frente al COVID, siempre haciendo todo lo posible para cuidar a nuestro personal.**
5. **Actuamos de acuerdo con nuestro compromiso de cuidar la comunicación no como algo "agradable de tener", sino como un asunto esencial para conectarnos con los pacientes y brindar atención compasiva y de calidad.**
6. **El apoyo del liderazgo ha sido esencial; proporcionó una base de confianza.**

## Más sobre cada tema, con testimonios de soporte



### 1. “Nuestro trabajo de transformación demostró ser más importante que nunca.”

Cuando la pandemia golpeó por primera vez, algunos líderes creyeron que tenían que dejar de lado sus programas e iniciativas de mejora en la cultura, pues los miembros del personal estaban concentrados en enfrentar el COVID. Sin embargo, muy rápidamente, algunos líderes se dieron cuenta que la atención centrada en la persona y la comunicación empática y de cuidado, eran más importantes que nunca, que era lo que les permitía responder de manera efectiva.

Entonces aplicaron activamente todo lo que habían aprendido para garantizar que su atención siguiera siendo extraordinaria incluso en circunstancias excepcionales.

- “La Fundación Language of Caring nos dio la capacidad no solo de adaptarnos, sino de prosperar en la situación más desafiante que hemos enfrentado. Era aplicable hace cinco años, cuando nuestro hospital funcionaba en un entorno sanitario normal, pero nunca más importante que hoy. No sé qué hubiéramos hecho sin esa base”. Patti Bradley, Directora Sénior de Experiencia del Paciente, North Kansas City

- “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. *Dr. Henry Gallardo, CEO, Fundación Santa Fe de Bogotá (Colombia)*

## **2. Una cultura preexistente de cuidado y atención centrada en la persona posicionó a nuestros equipos para lidiar de forma adecuada frente al COVID, una sorpresa impactante y repentina.**

Los líderes de la comunidad Planetree International / Language of Caring sostienen que la atención centrada en la persona, la comunicación cuidadosa y la innovación han sido poderosos impulsores del rediseño de la experiencia del paciente. Gracias a aquello, la respuesta a la crisis imprevista del COVID fue RÁPIDA. Este éxito dio confianza al personal sobre su preparación para enfrentar eventos críticos en el futuro.

- "El marco de trabajo con Planetree y el cambio cultural que se obtiene, nos pusieron en una gran posición para hacer frente a la crisis de COVID. Ya teníamos prácticas centradas en las personas y las aplicamos en nuestras relaciones con pacientes y familias y dentro de nuestro equipo. Estamos muy agradecidos y, francamente, somos afortunados de haber trabajado tan duro, estuvimos listos". *Dr. Roland Matthews, Director Médico, Georgia Cancer Center for Excellence en Grady Health System (Estados Unidos).*

- “El hecho es que enfocarse en la comunicación cuidadosa con propósito, ha creado una enorme cantidad de energía en nuestra organización. Cuando las personas están tan fatigadas, les recordamos que en primer lugar son seres humanos y que en segundo están trabajando para ti y contigo. Así es como lo estamos superando. Language of Caring nos mantiene enfocados en nuestro propósito y los elementos esenciales de la compasión y la conexión humana. ¡Eso hizo LA diferencia!"\_Dr. Thomas Smyth, Presidente y CEO, University of Maryland St. Joseph Medical Center (Estados Unidos).
- “El personal de Hamad Medical Corporation tiene (...) toda esta energía, ¿por qué? Las personas que trabajan en el cuidado de la salud son especiales porque tienen algo dentro de ellos, ¡quieren ayudar al paciente! Son muy, muy apasionados por hacer algo por el paciente, por la familia, por la sociedad. Los cuidadores sienten que son tutores de los pacientes. Cualquiera que trabaje en el cuidado de la salud es especial". *Sr. Nasser Al Naimi, Jefe Adjunto de Calidad, Centro para la Experiencia del Paciente y la Participación del Personal y Director Hamad Healthcare Quality Institute, Hamad Medical Corporation (Qatar)*

## **3. Incluso en tiempos difíciles, no importa cuán difícil sea, tenemos que honrar el papel esencial de la familia como miembro del equipo de atención, y trabajamos juntos para eso.**

Incluso las organizaciones con bases sólidas y de larga data que apoyan la presencia y la participación de la familia descubrieron que el desafío en la pandemia consistía en mantener esos compromisos.



Las reglas que limitaban la presencia familiar se implementaron por el bien de la seguridad del paciente, la familia y el personal. Esto presentó un desafío desgarrador y llevó a poner considerable atención y actuar con creatividad para lograr mantener el delicado equilibrio entre seguridad, riesgo y compasión.

- "La pandemia ha perjudicado la capacidad de todos para hacer conexiones humanas en persona; tales relaciones son importantes en el cuidado de la salud. Hemos trabajado duro para transmitir el mensaje de que queremos tu seguridad primero y también sabemos que tu quieres estar con tus seres queridos. Hemos gestionado la seguridad al tiempo que hacemos todo lo posible para apoyar a los pacientes y sus familias y ayudarlos a conectarse entre sí". Malek Almoosa, Director Ejecutivo y Sara Almoosa, Directora de Marketing, Almoosa Specialist Hospital (Arabia Saudita)
- "Tan pronto como pudimos hacerlo de manera segura, comenzamos a permitir que los socios de atención volvieran a entrar para estar con nuestros pacientes. Hemos tenido el apoyo de nuestros líderes y personas de toda la organización que estuvieron de acuerdo: 'Tratemos de mantener esto hasta que ya no sea seguro hacerlo, en lugar de al revés'. Esto sucedió debido a nuestra cultura, debido a nuestro énfasis en la atención centrada en el paciente". Pam Dunley, Presidenta y CEO y Megan Sulich, Gerente de Experiencia del Paciente, Elmhurst Hospital (Estados Unidos)
- "Al principio nos enfocamos en las regulaciones y en tratar de mantener a las personas seguras. Con nuestro compromiso con la atención centrada en la persona como prioridad, nos enfocamos luego en hacer contacto personal con las familias, para que supieran que sus seres queridos estaban bien. También construimos un programa de visitas coordinadas en el que capacitamos a dos miembros de la familia por cada residente para que vinieran de manera segura como socios

de atención esenciales. Nuestro equipo de recreación también impulsó el intercambio de imágenes para que las familias pudieran ver lo que estaba sucediendo en el mundo de sus residentes". Shelley Shillington, Directora de Operaciones y Coordinadora de Planetree, Loch Lomond Villa (Canadá)

#### **4. Cuidar al personal fue un imperativo de calidad. Solo juntos pudimos hacer un gran trabajo frente al COVID, esforzándonos todo lo posible para cuidar a nuestro personal.**

Los asistentes de vuelo nos dicen que, en caso de crisis, primero póngase su máscara de oxígeno antes de atender a sus hijos. Saben que, en última instancia, el bienestar de su hijo depende de usted mismo. En repetidas ocasiones, nuestras conversaciones han reforzado la importancia fundamental de atender las necesidades del personal para fomentar la salud, la moral, el trabajo en equipo y la atención efectiva de los empleados.

- "Debido a que es una cultura de cuidado, somos bastante buenos en el cuidado del cuidador. La gente realmente está haciendo un buen trabajo al conectarse a sí mismo y luego con otros, y hacer todo lo posible para mantener esas conexiones". Dr. Dael Waxman, Director Médico, Programación Centrada en el Paciente, Atrium Health Mercy Hospital (Estados Unidos)



- "Nuestro enfoque Planetree centrado en la persona nos empujó a considerar primero a nuestros colaboradores y a involucrarlos en la elaboración de las mejores formas en que todos podríamos cuidarnos, al tiempo que trabajábamos juntos para mantener a las personas seguras y brindarles la mejor atención posible". Amanda Moody, Directora, Instituto Planetree en Sun River Health (Estados Unidos)
- "Hemos atendido a nuestro personal yendo a todas las casas y haciendo reuniones, para que se sientan conectados con el panorama general, se sientan apreciados y sigan dando una atención cariñosa y centrada en la persona. Hemos ayudado tanto al personal como a los residentes a sentir una sensación de bienestar a pesar de sus temores. Y nos hemos asegurado de ESCUCHAR las necesidades e ideas para poder seguir mejorando. Shelley Shillington, Directora de Operaciones y Coordinadora de Planetree, Loch Lomond Villa (Canadá)

## **5. Actuamos de acuerdo con nuestro compromiso de cuidar la comunicación no como algo "agradable de tener", sino como un asunto esencial para conectarnos con los pacientes y brindar atención compasiva y de calidad.**

Los eventos de este último año han subrayado que un fuerte enfoque en las habilidades fundamentales de comunicación de cuidado, especialmente durante los momentos estresantes, es esencial para las interacciones positivas y curativas con los pacientes, sus familias y entre los miembros del equipo de atención.

- Una de las consecuencias del COVID fue que debimos usar equipo de protección, lo que nos quitó una de nuestras mejores herramientas de comunicación. Los pacientes se sienten alejados de nosotros, viéndonos solo a través de una máscara, una

visera, una bata y unos guantes. Solo contamos con el lenguaje corporal y nuestras voces para que este paciente sepa cuánto nos preocupamos por ellos. Entonces, tomamos todas nuestras habilidades de Language of Caring, las habilidades de los 10 módulos, y las aplicamos. Repensamos cómo podíamos reconocer los sentimientos, presentar disculpas sin culpa y comunicar nuestra empatía... Realmente tuvimos que intensificar y hacer que la comunicación suceda, porque sabemos que esa es la base de la confianza y la tranquilidad, y es lo que nuestras familias y pacientes realmente necesitaban más". Patti Bradley, Directora Sénior de Experiencia del Paciente, North Kansas City Hospital (Estados Unidos)

- "Tenemos la misión de dar un servicio amoroso y un cuidado compasivo. Pero durante una crisis, es muy fácil establecer por defecto solo la comunicación "principal". Debido al lenguaje del cuidado, ahora recurrimos al método Corazón-Cabeza-Corazón para asegurarnos de que nuestro cuidado se transmita de una manera compasiva y sincera". Brenda Johnson, Vicepresidenta de Experiencia del Paciente, University of Maryland St. Joseph Medical Center (Estados Unidos)

## **6. El apoyo al liderazgo ha sido esencial, proporcionó una base de confianza.**

La prueba definitiva del liderazgo es al enfrentar una crisis. Ha sido fascinante escuchar por igual las percepciones de los líderes y del personal respecto a las acciones más críticas tomadas por el liderazgo para fomentar una cultura de confianza y cuidado. Los elementos comunes encontrados incluyen proyectar honestidad y confianza, comunicarse una y otra vez (¡y otra vez!), ser decidido, pero adaptable, conservar el

positivismo y mantener a todos los miembros del equipo unidos y con un propósito compartido.

- "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 solo tienen que preocuparse. Saben que hay una manera de obtener información real". Pam Dunley, Presidenta y CEO y Megan Sulich, Gerente de Experiencia del Paciente, Elmhurst Hospital.
- "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. También nos dimos cuenta de que todos nuestros líderes necesitaban ayuda. También están cansados y estresados. Por lo tanto, hicimos una serie de cuatro componentes sobre resiliencia con Language of Caring, que energizó a nuestros líderes y al personal. Los líderes exploraron cómo nuestras acciones y comportamientos afectan la resiliencia del personal y su capacidad los desafía a tomar un turno adicional o cuidar a la familia o paciente. Y durante la serie de Language of Caring los líderes pidieron que también lleváramos esa iniciativa al personal, ya que TODOS necesitábamos darnos cuenta de que tenemos que cuidarnos antes de poder cuidar a los demás". Patti Bradley, Directora Sénior de Experiencia del Paciente, North Kansas City Hospital.



Las organizaciones incluidas en este estudio informaron que sus iniciativas de desarrollo cultural fueron invaluable para mantener un clima positivo en el lugar de trabajo, preservar la confianza, las asociaciones y desempeñarse de manera efectiva y valiente mientras navegaban por la crisis de COVID. ¿Cómo se logró todo eso con las iniciativas de desarrollo cultural? Basándonos en las respuestas obtenidas para esta investigación, creemos que hay tres factores que ayudan a explicarlo:

1. **El poder de la cultura**
2. **Cuidado y el poder del propósito**
3. **La ciencia de la complejidad**

## Factor 1: El poder de la cultura

La cultura se ha definido como "un sistema integrado de patrones de comportamiento aprendidos, ideas y productos que resultan en filosofías, valores, suposiciones, creencias y actitudes compartidas que unen a los miembros de la organización y definen las características de la vida cotidiana". (Owens y otros, 2017)

El poder de la cultura es profundo. En "[Cultura: 4 claves de por qué importa](#)", Carolyn Dewar y Reed Docette afirman que lo que separa a las organizaciones de mayor rendimiento del resto no es una estrategia inteligente, productos superiores o mejores personas. Es la cultura lo que determina su desempeño, la que determina **CÓMO** se hace lo que hace, el conjunto común de comportamientos y mentalidades

subyacentes que dan forma a cómo las personas trabajan e interactúan y cómo enfrentan los desafíos en la medida que surgen. Los autores del estudio proporcionan evidencia de que la cultura se correlaciona con el rendimiento.

Según una investigación de McKinsey con más de 1,000 organizaciones (abarcó a más de tres millones de personas), aquellas que tienen culturas en el cuartil superior (según lo medido por el Índice de Salud Organizacional de McKinsey), registran un retorno a los accionistas que supera en 60% a las empresas ubicadas en el cuartil medio y un 200% más que las del cuartil inferior. En su artículo, "[Por qué la cultura de la empresa es importante](#)", Russ Elliot, fundador del Grupo de Cultura Consciente® informa que muchos estudios demuestran que una "cultura consciente" bien establecida, es un impulsor especialmente fuerte de consistencia y alto rendimiento. Por ejemplo::

- La investigación de Bain & Company encontró que casi el 70% de los líderes empresariales están de acuerdo en que la cultura proporciona la mayor fuente de ventaja competitiva. De hecho, más del 80% cree que una organización que carece de una

cultura de alto rendimiento está condenada a la mediocridad.

- La investigación realizada por la Escuela de Negocios de Harvard durante un período de once años encontró que las organizaciones que se centraron en dar forma a su cultura superaron a sus competidores: los ingresos fueron 4,1 veces más altos, el precio de las acciones fue 12,2 veces mayor, el ingreso neto fue del 756% frente al 1% y el retorno de la inversión fue 15 veces mayor.

Según Elliott, si hay una cultura adecuada, los negocios en crisis no van a cambiar por más fuerte o duro que sea el golpe, pues su gente disfruta de su cultura y confía en ella.

Concluye que, para muchos empleados, el trabajo es considerada una zona segura y es la cultura de la organización la que crea esa sensación.

Centrándose específicamente en la atención médica, el estudio de Owens, así como de otros autores, vinculan definitivamente la cultura organizacional con resultados particulares de desempeño. Las organizaciones de atención médica que obtuvieron puntajes en el cuartil superior en el Índice de Cultura superaron significativamente a las del cuartil inferior en el compromiso de los empleados, el compromiso del médico, la experiencia del paciente y el rendimiento de compra basado en el valor. Los autores concluyen que al construir y aprovechar una cultura fuerte y centrada en la personas, las organizaciones de atención médica pueden obtener una ventaja competitiva y dirigir a su gente y organización hacia adelante. Sostienen: "Para que los líderes de la atención médica tengan éxito en el presente y

en el futuro, no se trata de tener ´ nudillos blancos ´ o ´ aferrarse fuertemente ´ al cambio. Necesitan aprovechar el poder de las personas que representan su cultura. Nuestros hallazgos sugieren que los líderes deben prestar mucha atención a las culturas que están fomentando para lograr ganancias de rendimiento". Añaden que deben ser intencionales sobre la cultura y confiar en ella para ayudar a las personas a permanecer alineadas y coordinadas mientras navegan por la turbulencia y el cambio.

El estudio de Planetree International/Language of Caring corrobora que frente al cambio y los desafíos inesperados, las culturas saludables permiten a las organizaciones adaptarse y permanecer resilientes en medio de crisis y eventos inesperados. En las entrevistas realizadas, los líderes se refirieron repetidamente a sus fundamentos culturales como anclas instrumentales durante tiempos tumultuosos. Estos incluían "prácticas centradas en las personas" bien establecidas, "elementos esenciales de la compasión y la conexión humana", "comunicación solidaria" y "transparencia". Estos elementos no se desarrollaron en respuesta a la crisis. Se habían cultivado intencional y conscientemente a lo largo del tiempo, lo que permitió a los equipos aplicar estos principios bien establecidos en circunstancias imprevistas.



## Factor 2: El cuidado y el poder del propósito

En 2019, la firma internacional de consultoría de relaciones públicas Porter Novelli convocó a 180 CEOs. Los participantes emitieron una declaración que muchos creen que ha tenido un

impacto dramático en el mundo de los negocios. En el documento compartieron un nuevo propósito para las organizaciones, uno que prioriza las necesidades de las partes interesadas por encima de las necesidades de los accionistas. Plantearon que esta era la clave para tener una organización robusta y próspera.

Luego, en 2020, con la pandemia global en marcha, la caída libre de la economía, el malestar social alimentado por la injusticia racial, la división política y la incertidumbre que cambió el mundo, fue demasiado fácil para las organizaciones de atención médica caer en modo de pánico. El CEO de Microsoft, Satya Nadella, dijo en una carta a los empleados: "Es en tiempos de gran disrupción e incertidumbre que nuestra capacidad de mantenernos firmes en nuestro sentido de propósito y permanecer fieles a nuestra identidad, son de suma importancia".

Los equipos entrevistados para este estudio hablaron extensamente sobre el enfoque único de sus organizaciones en el "cuidado" como el valor y la fuerza cultural que los ayudó a navegar a través de la turbulencia de COVID.

En lugar de agacharse para centrarse en la economía y en lugar de entrar en pánico, abrazaron su propósito de cuidado más que nunca.

En "Qué hacen diferente a las mejores empresas para trabajar" (O'Malley, 2019), se afirma que las mejores empresas para trabajar son aquellas que tienen una cultura que pone a las personas, especialmente a sus clientes y empleados, en primer lugar. Postula que en estos tiempos sin precedentes, la cultura de "las personas primero" ---culturas de cuidado, que hacen crecer las empresas--

probablemente sean las que estén en mejor posición para responder de manera efectiva a crisis imprevistas como la pandemia del COVID.

Hace más de 60 años, en su clásico artículo "Skyhooks" (1955), O. A. Ohlmann argumentó que las personas necesitan "gancho del cielo" para dar sentido a sus vidas y para impulsarlas a comportarse de manera consistente con los valores humanitarios. Estos son valores, visiones u objetivos que levantan a las personas de la refriega de la vida cotidiana y el estrés, la presión y la ansiedad en tiempos de crisis. Durante cinco décadas, el modelo de Skyhooks fue adoptado y elaborado por muchos de los mejores pensadores sobre liderazgo. (P Senge sobre la visión; D McGregor sobre la confianza, T Peters y B Waterman sobre la comunicación abierta; A Maslow y F Herzberg sobre Meaningful Work).

Los equipos que entrevistamos hablaron sobre la omnipresencia de sus culturas de cuidado y esta como el valor inspirador y el propósito que los llevó a tomar medidas y decisiones difíciles, mientras navegaban por la pandemia de COVID.

Desde la perspectiva de Planetree y Language of Caring, una cultura de cuidado en las organizaciones de atención médica es aquella en la que los miembros del equipo muestran constantemente preocupación y empatía por todos con quienes entran en contacto, incluso cuando nadie está mirando. Los entrevistados expresaron repetidamente cómo estas actitudes de cuidado se extendieron a los pacientes, residentes, familias y personal. Sus comentarios ilustran cómo el enfoque de la cultura en el cuidado, presente en el personal, los energizó para superar su malestar, sus ansiedades y



confusión y enfocarse hacia adelante: colaborar, comunicarse e innovar para satisfacer las necesidades de las personas de la mejor manera posible. El cuidado sirvió como un "gancho del cielo".

Varios de los equipos que entrevistamos describieron concretamente la dinámica de usar el gancho del cielo "cariñoso" para elevar sus espíritus y guiarlos en la toma de decisiones valientes. Describieron como grandes desafíos:

¿Qué hacer con el compromiso organizacional y con el empoderamiento y apoyo a la familia dado el aparente conflicto entre este compromiso y las pautas de atención segura para las organizaciones que cuidan a personas con COVID? ¿Cómo podrían los miembros del equipo en una cultura de cuidado centrada en la persona separar repentinamente a las familias de los pacientes de sus seres queridos mortalmente enfermos que, sin un apoyo familiar palpable, inevitablemente se sentirían asustados y solos? ¿Cómo podrían negar a los pacientes y residentes confiados a su cuidado la presencia terapéutica de quienes mejor los conocen? ¿Cómo podrían en una cultura de cuidado centrada en la persona cumplir con reglas que hacen que los pacientes sufran y mueran solos y privados de tomarse de la mano de sus seres queridos para un adiós final?

Si bien muchas otras organizaciones hicieron de la seguridad un objetivo unilateral y aceptaron las pautas que impiden la presencia y participación familiar en persona, los equipos que entrevistamos dijeron que, para su personal, rescindir las oportunidades de participación y apoyo familiar simplemente, no

era una opción. Debido a su fuerte compromiso compartido con su cultura de cuidado centrada en la persona, los representantes que entrevistamos señalaron que sus equipos no preguntaron "SI deberíamos involucrar a las familias", sino CÓMO los involucraríamos. Procedieron a colaborar e innovar, experimentando con todas las formas posibles de conectar a los pacientes, residentes y sus familias, para superar la sensación de aislamiento de las personas, para facilitar la comunicación con los miembros de la familia y el personal.

Este ejemplo ilustra cómo, cuando los líderes construyen una cultura organizacional alrededor de los "ganchos del cielo", las personas no se resisten ni evitan el cambio. Se enfocan en los rincones del cielo que los inspiran y se esfuerzan por hacer lo correcto, con coraje y convicción

## Factor 3: Complexity Science



La pandemia de COVID-19 ha demostrado cómo un evento sorpresa o inesperado en una parte del mundo puede tener una enorme influencia en las organizaciones de atención en salud de todo el mundo. En la ciencia de la complejidad, un evento sorpresa tiene tres características definitorias: etiología compleja, propagación rápida y escala e impacto impredecibles. (Begun y Jiang, 2004). Más recientemente, Begun y Jiang (2020) exploraron la dinámica de la pandemia de COVID desde la perspectiva de la Ciencia de la Complejidad. La pandemia de COVID tiene las tres características mencionadas y está lejos de terminar. Y otros eventos sorpresa son probables.



Las organizaciones de atención en salud deben prepararse para ser más adaptables y flexibles, aprendiendo a medida que avanzan. Según la ciencia de la complejidad, las "reglas simples" como las normas culturales y los valores subyacentes son importantes porque aseguran que las personas respondan a los eventos inesperados de manera oportuna y coordinada. El innovador informe del Instituto de Medicina Crossing the Quality Chasm (2001) incluye "Diez reglas simples para el sistema de atención médica del siglo XXI". Por ejemplo, "establecer al paciente como la fuente de control".

Estas reglas simples proporcionan pautas relativamente amplias para que las personas tengan una autonomía considerable para responder, innovar y adaptarse a eventos impredecibles. La ciencia de la complejidad sugiere que la microgestión de eventos impredecibles o emergentes es ineficaz, si no imposible. Son reglas simples con especificaciones mínimas que hacen posible una rápida adaptación y una toma de decisiones creativa.

Los equipos que entrevistamos para este estudio describieron las "reglas simples" arraigadas en sus culturas de cuidado como aquellas que ayudaron a las personas a alinearse, a coordinarse e innovar. ¿Las reglas simples? Se trata de estar centrados en las personas y cuidarlas por encima de todo. Conecte a los pacientes con sus familias. Mantenga a todos informados..

# Conclusion



Cita de James Heskett en su libro *The Culture Cycle, How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance* (Heskett, 2012),

**“Las culturas se desarrollan con o sin esfuerzo consciente... La tarea de nutrir y cambiar la cultura es una responsabilidad importante del CEO; debe ser dirigido desde arriba. Si no lo crees, no lo hagas. Dejar que la cultura se forme a sí misma, representará solo una 'incógnita' más con la que lidiar, aunque sea importante”**

En este estudio, los miembros y socios de Planetree y Language of Caring identificaron cómo sus esfuerzos conscientes y deliberados de cambio cultural, todos en vigencia antes de 2020, los posicionaron para responder de manera más efectiva y eficiente a la pandemia del COVID-19. Ninguno de estos equipos se comprometió inicialmente con Planetree o Language of Caring expresamente como una estrategia de preparación para desastres, ni ninguno de ellos había predicho que su cultura organizacional necesitaría soportar las presiones de esta crisis global específica. No

obstante, con el beneficio de la retrospectiva, los entrevistados trazaron consistentemente un paralelo entre sus iniciativas de construcción de la cultura y su disposición para responder y superar los desafíos provocados por el COVID. Validaron que una cultura de cuidado, habilidades de comunicación compasiva, equipos y asociaciones establecidas y un compromiso compartido con la atención centrada en la persona, les proporcionaron una base firme para la resiliencia frente a desafíos extraordinarios e inesperados.

Estos hallazgos sugieren que invertir en un cambio de cultura consciente es una estrategia sabia no solo para mejorar el desempeño organizacional en tiempos de relativa estabilidad, sino también para mantener esas ganancias en los tiempos más impredecibles y volátiles. Las experiencias de los entrevistados dejan claro que crear y mantener una cultura de cuidado en la que todos estén claramente centrados en la persona y comprometidos en hacer visible su cuidado, es factible, alcanzable y produce un impacto poderoso y duradero. Una cultura de cuidado crea una corriente que se afianza y guía a todos a fluir con ella, centrándose en las personas por encima de todo y preocupándose en su trabajo diario. Alineadas, las personas se comportan de manera consistente. Además, están equipadas con un “gancho del cielo” que los preparará para abordar crisis inevitables y lo inesperado, con energía, creatividad, coraje y resiliencia. La cultura lleva a las personas a elevarse por encima de la mitigación de daños y a aplicar sus motivaciones más fuertes y mejores habilidades para satisfacer las necesidades emergentes de las personas

# Referencias

- Begun B.W., Jiang H.J. Health care management during Covid-19: insights from complexity science. NEJM Catalyst. October 9, 2020.
- Begun, J.W. and Jiang, H.J., Changing Organizations for Their Likely Mass-Casualties Future, Blair, J., Fottler, M. and Zapanta, A.C. (Ed.) Bioterrorism Preparedness, Attack and Response (Advances in Health Care Management, Vol. 4), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2004: 163-180. [https://doi.org/10.1016/S1474-8231\(04\)04007-8](https://doi.org/10.1016/S1474-8231(04)04007-8)
- Heskett, James. The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2012.
- Institute of Medicine. Crossing the quality chasm: A new health system for the 21st century. National Academy Press, 2001.
- Ohmann, O. A. Skyhooks. Harvard Business Review. 1955. 33(3), 33-41.
- O'Malley, M. What the "Best Companies to Work For" Do Differently. Harvard Business Review. 2019 Dec 12. <https://hbr.org/2019/12/what-the-best-companies-to-work-for-do-differently>. Accessed 7.22.21
- Owens K, Eggers J, Keller S, McDonald A. The imperative of culture: a quantitative analysis of the impact of culture on workforce engagement, patient experience, physician engagement, value-based purchasing, and turnover. J Healthc Leadersh. 2017 Apr 6;9:25-31. doi: 10.2147/JHL.S126381.



**Planetree International**, a not-for-profit organization founded in 1978, is a global leader in person-centered care. Planetree has partnered with more than 700 healthcare organizations across the continuum of care in 30 countries to implement person-centered care culture and quality improvement initiatives. It partners with healthcare organizations to drive adoption of person-centered care principles and practices by connecting healthcare professionals with the voices and perspectives of the patients, residents and family members who use their services. Person-centered care is a purposeful way of interacting interpersonally and operating systematically that recognizes the shared humanity of people and the uniqueness of individuals. In person-centered cultures, decisions, experiences, and outcomes are co-created to ensure explicit attention to the lived realities of those involved and affected.

The Planetree methodology emphasizes the quality of human interactions, the importance of connecting caregivers to the deeper purpose of their work, and practical strategies for engaging patients, families and communities as partners. These core principles have been consolidated into the Person-Centered Care Certification Program®, an international set of evidence-based standards that depict the person-centered structures, processes and practices that work together to improve quality of care and quality of life.

Planetree International offers a full spectrum of services to support organizations in achieving excellence in person-centered care. Skill-building sessions, culture audits, and compendiums of person-centered care practices help organizations keep patients, their families, and the community at the heart of every healthcare process.

Established in 2011, the **Language of Caring** program has helped hundreds of healthcare systems, hospitals, medical practices, health plans and long-term care organizations achieve an unparalleled patient experience and a culture of caring. Their culture change coaching process along with their proven communication skill-building programs help everyone on the healthcare team consistently make their compassion and caring intentional, visible, impactful, and genuine. How? By expressing empathy and personalizing their connection with people, to reduce patient and family anxiety, and earn people's trust, engagement, confidence and partnership.

Both Planetree International and Language of Caring have proven results, with clients noting improvements in measures of organizational culture, patient experience, staff engagement, and patient and family engagement. In 2019, Planetree International and Language of Caring announced a strategic merger that has magnified the global impact of both organizations.



PLANETREE  
INTERNATIONAL

[www.planetree.org](http://www.planetree.org)