



LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS: HOSPITAL NAVAL "ALMIRANTE NEF"

Kurt Hartung Sabugo *

El artículo relata la experiencia de un Oficial Ejecutivo, en la Dirección del Hospital Naval "Almirante Nef", siendo uno de los aspectos más relevantes, la necesidad de sobrellevar la diversidad cultural de su organización, en la que día a día conviven cientos de personas, de dotación y pacientes, con numerosas y variadas vivencias, necesidades y expectativas. La principal experiencia es que, independiente de las complejidades técnicas de una organización, lo más importante por sobre todos los aspectos, será siempre la preocupación por las personas y su correcta dirección. El artículo contribuye, además, a comprender el abnegado trabajo del personal que trabaja en el Hospital, el único buque que navega las 24 horas del día, los 365 días del año.

- **Introducción.**

La función principal e indelegable de un Oficial de Marina es ejercer el liderazgo, el cual se cultiva con la propia experiencia y el ejemplo de los superiores, desde el ingreso a la Escuela Naval. A medida que se progresa en la carrera, se asumen nuevas funciones y obligaciones de mando, normalmente sobre marinos con una formación similar. Sin embargo, cuando éste se ejerce sobre un grupo de personas, algunos de los cuales no cuentan con formación militar, comienzan a aparecer complejidades, para las cuales uno podría creer que no está preparado. Al autor le correspondió ser, durante el año 2009, Director del Hospital Naval "Almirante Nef", una de las mayores reparticiones en términos de personal, superando las 1500 personas, cuya diversidad en términos de orígenes y situaciones contractuales, hace que las exigencias de liderazgo sean muy especiales. El pre-

sente artículo dará cuenta de esta experiencia y pretende que nuestros Oficiales comprendan que el liderazgo que ejercemos desde la Escuela Naval y que se desarrolla día a día en base a la observación de nuestro entorno y a la propia experiencia, nos capacita para desempeñarnos en cualquier lugar. Lo relevante es comprender que "siempre y en toda circunstancia", lo más importante, muy por encima de los aspectos administrativos y técnicos, es nuestra gente, la que demanda un liderazgo cercano. Y en este caso, como veremos, mi dotación estaba constituida por el personal que trabaja en el Hospital, los pacientes que en él se atienden y sus familias.

- **La Sorpresa de la Designación.**

Habiendo estado entre el 2004 y 2007 al mando de buques de la Escuadra, como culminación de una carrera ligada al ámbito operativo, grande fue mi sorpresa cuando el entonces Director Gene-

* Contraalmirante ING.NV.ELN. Oficial de Estado Mayor. Magister en Ciencias Navales y Marítimas con Mención en Estrategia, Profesor de Academia en Operaciones Navales. Graduado del U.S. Naval War Collage. Destacado Colaborador de la Revista de Marina desde 2004.

ral del Personal, en marzo del 2008, me citó para notificarme que debía iniciar mi preparación –estudios universitarios de por medio– para asumir la Dirección del Hospital.

Durante ese año efectué algunas visitas al Director para que me fuera introduciendo en este nuevo mundo y comencé un M.B.A. en Dirección de Empresas de Salud, donde conocí aspectos técnicos y, lo más importante, diversas personas del ámbito de la salud, tanto pública como privada. Estos últimos, al igual que la mayoría de los marinos que conocían de mi futuro profesional, no sabían si felicitarme o "darme el pésame". Lo que todos tenían claro, es que la tarea no iba a ser fácil.

Es sabido que un Hospital es la organización más compleja que existe. Siendo lo central el ámbito clínico, debe haber una logística de apoyo, insumos siempre disponibles, sistemas de ingeniería listos para apoyar una cirugía de emergencia, cocina para confeccionar múltiples menús, lavandería que no puede fallar en proveer ropa esterilizada, lugares de descanso para el personal, oficinas, sistemas de gestión, ambulancias, etc. Todos éstos, operados por personas con la competencia pertinente, operativos las 24 horas y conscientes de que al hacer bien el trabajo, puede que estén salvando la vida de una persona.

En consecuencia, tuve seis meses para prepararme para este desafío-aventura profesional, hasta que llegó el día.

- *El comienzo.*

El día en que me recibí como Director fue, por cierto, un día especial. No había prestado mucha atención a los consejos que me daba el Director saliente durante el proceso de entrega, porque el "buque"

era tan grande que en una semana no era mucho lo que podía asimilar y la ansiedad no me permitía estar del todo receptivo. Los expertos me hablaban -como si fuera lo más relevante- del estado de resultados, indicadores sanitarios y otros tecnicismos, factores relevantes en la organización, pero que se pueden aprender con el tiempo y para lo que hay calificados asesores; sin embargo, para mí, lo más importante era lo único indelegable: "La responsabilidad de liderar". Me preocupaba la situación del personal y saber que en unos días más



las miradas iban a estar puestas sobre mí. Sin embargo, todas mis dudas y aprensiones terminaron cuando al finalizar la ceremonia de entrega del mando me quedé solo y, recién entonces, me di cuenta de la tarea asumida y

aún recuerdo exactamente lo que pensé: "Este mando lo voy a ejercer igual que a bordo"; es decir, conocer el material y el personal por la vía de pasar muchas rondas, estar el mínimo necesario en la oficina y establecer contacto con la gente, hasta conocerlos a todos. Con respecto a los temas clínicos, financieros, logísticos y de recursos humanos, mi política fue delegar en los Subdirectores las responsabilidades en sus respectivas áreas, empoderándolos dentro de límites claramente establecidos. Estoy seguro que esa confianza que deposité en cada uno de ellos contribuyó al éxito de la gestión.

En mis primeros días, había recorrido gran parte del Hospital y lo que más me había llamado la atención era el Centro Quirúrgico donde, al igual que en la Central de Informaciones de Combate de un buque, nada puede fallar y donde los errores se pagan, en este caso, con la

vida de seres humanos. Me llamó la atención la exactitud de los procedimientos, el profesionalismo y la necesidad de hacer todo perfecto. En pabellón sólo es aceptable el éxito y si no es así, se deja todo antes de darse por vencido.

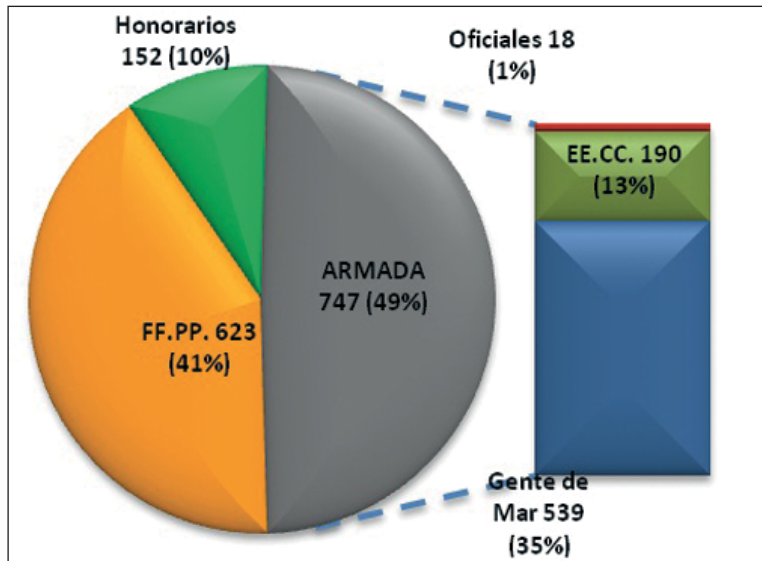
También puse especial atención al policlínico, teniendo claro que uno de sus problemas es la lista de espera para atención de algunas especialidades. Sin embargo, ahora con la vista de Director, responsable de todo lo que ocurría en el Hospital, lo que más me llamó la atención fue el trato impersonal y la falta de gentileza, tanto de los pacientes, como del personal tras los mesones. La espera deja de ser un problema cuando es informada en forma cortés y deferente.

Me propuse, entonces, tratar de hacer algo al respecto, tanto en la búsqueda del origen de esta actitud, como en lograr un mejor ambiente en esas áreas. Cada conversación me fue sirviendo para conocer más mi Hospital, lo que aumentaba día a día el desafío.

Inicialmente, mi esfuerzo se centró exclusivamente en mi dotación, que en el Hospital es cercana a las 1500 personas. Con el tiempo me fui dando cuenta que en una organización de esta naturaleza, cuya función principal es dar un servicio de excelencia, mi preocupación debía ser también su bienestar y satisfacción, porque son el eje de la organización.

- **El personaje del Hospital.**

Un problema importante al que me vi enfrentado fue que, a diferencia de una repartición naval tradicional, en el Hospital confluyen personas de distintos orígenes, situaciones contractuales



Distribución del personal según su origen.

y culturales y en consecuencia, distintos intereses. A pesar de eso, lo que los une a todos es la necesidad de ser conducidos y escuchados, de que se les conozca y se les otorgue la oportunidad de trabajar en un ambiente laboral grato.

- **Los médicos y profesionales.**

Durante mi preparación, una de mis preocupaciones principales era cómo sería mi encuentro con los médicos y profesionales. Obviamente existía inquietud y expectación al encontrarse frente a un nuevo Director no médico. En cuanto pude, desarrollé la primera reunión con los médicos y profesionales. Después de saludar y presentarme, comencé exhibiendo un video que mostraba la vida a bordo de un buque de guerra, para continuar con la visión y misión del Hospital, las acciones desarrolladas por el Director anterior, mis metas para el año y mencionarles lo que esperaba de cada uno de ellos. Les agradecí la recepción que me estaban dando, abriéndome espacios para visitarlos en sus lugares de trabajo, donde me mostraban sus capacidades y limitaciones y me solicitaban apoyos para mejorar su gestión. Pero lo más importante, les manifesté que después de mis primeras semanas en el Hospi-

tal, había detectado que el éxito lo íbamos a lograr de la misma forma que en cualquier buque/repartición, con *"liderazgo en todos los niveles y mucho trabajo de equipo"*. Les expliqué que eso es exactamente lo que había percibido en mis visitas al Centro Quirúrgico, Servicio de Urgencia, Torre de Hospitalizados y lo que había visto en distintos lugares que me había correspondido visitar. Como contraparte, en los lugares donde había apreciado problemas no había un liderazgo visible y, en consecuencia, tampoco había trabajo en equipo. Después de esa reunión, comencé a asistir a cuanta reunión clínica pude, visitando los lugares de trabajo y participando en un sinnúmero de actividades. Aún cuando era poco lo que podía entender, creo que esas reuniones permitieron formar vínculos, direccionar los esfuerzos y tomar decisiones colegiadas. Estas instancias me permitieron conocer la forma de trabajo de los médicos, su profesionalismo y su compromiso para mejorar la gestión clínica, siempre orientada al paciente. Creo que las decisiones grupales son siempre bien acogidas. Igual que en un Estado Mayor, cuando el Comandante resuelve, todos deben asumir el curso de acción como propio y hacer el máximo esfuerzo para materializarlo con éxito. Como nota anecdótica, recuerdo que al cabo de un tiempo, en un desayuno con el servicio de Otorrinolaringología, una distinguida doctora me señaló que, al comenzar el video de la *"Williams"*, se escuchaban comentarios en el auditorio, extrañados de por qué les mostraba un video que aparentemente no guardaba relación con la gestión de un hospital. Ojalá que con el tiempo, esa impresión inicial haya cambiado.

- *Gente de Mar.*

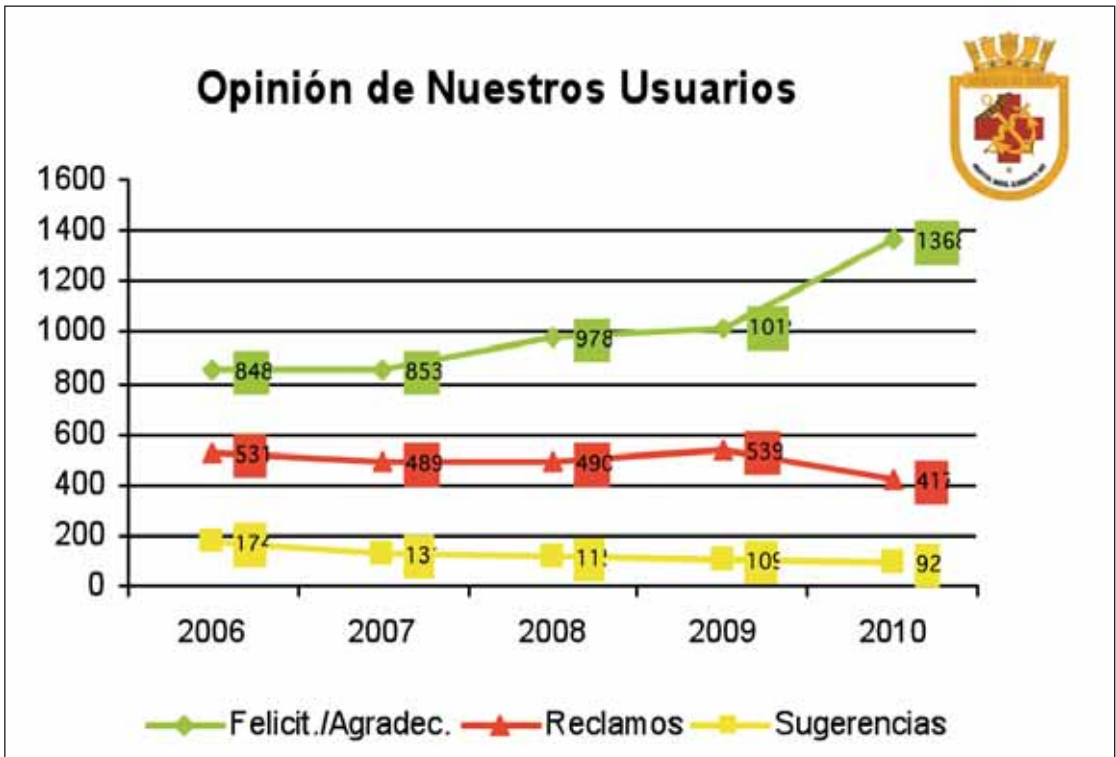
Aproximadamente la mitad del personal del Hospital tiene formación naval y la otra mitad son civiles, sin formación naval. La dotación de gente de mar alcanza a 539 personas, hombres y mujeres, egresados de nuestras escuelas matrices. Trabajan

gran parte del tiempo en "tercer turno", con guardias de 12 horas, en permanente movimiento, atendiendo pacientes no valentes, labor que es desconocida por la mayoría de los beneficiarios. Para tener contacto personal frecuente, mantuve la costumbre incorporada por mi antecesor y todos los jueves desarrollábamos una reunión con la dotación, objeto hablarles de nuestra gestión, saludar a los que habían estado de cumpleaños y por sobre todo, para que el Director pudiera escuchar las inquietudes y preguntas del personal. Les contaba lo que los pacientes pensaban de nosotros, para que todos juntos pudiésemos ser agentes de cambio y de esa manera ir mejorando, poco a poco, la percepción. Estoy convencido que la comunicación efectiva produce un efecto positivo, involucrando a todos los miembros de la organización y a quienes se sirven de ella, en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas. Asimismo, les pedía su opinión respecto de las decisiones que estábamos tomando y cuando no había nada nuevo que comentar, sencillamente saludábamos a los cumpleaños y seguíamos régimen. Al principio, nadie preguntaba, pero poco a poco fueron tomando confianza. Las principales inquietudes eran respecto a la relación con los pacientes y, en segundo lugar, a la gran carga de trabajo y al poco personal existente. Del mismo modo y manteniendo una tradición del Hospital, se mantuvo las celebraciones del día de las diferentes profesiones, de las que en el Hospital hay muchísimas, por medio de un desayuno. Y lo que más me permitió conocer al Hospital y su gente, fue la ronda diaria con el listado de cumpleaños, que me obligaba a recorrer las instalaciones buscando al respectivo cumpleaños. Estoy convencido que resulta más cómodo permanecer en la oficina con la excusa de estar revisando papeles; pero indudablemente, para este Comandante, resultó más gratificante el contacto con el personal.

El año 2009 nos correspondió dos veces como Hospital, apoyar a los hospitales públicos de Valparaíso y Viña del Mar, cuando éstos se encontraban en paro de funcionarios. En tales circunstancias recorrí los lugares donde nuestros auxiliares de enfermería apoyaban a los servicios de urgencia y pisos clínicos. Después que me retiraba, sólo me quedaba espacio para sentir orgullo por el reconocimiento que los directores me hacían por el impecable desempeño de nuestro personal. Mientras más recorrí hospitales públicos, más orgulloso me sentí de nuestra gente. Esto lo menciono porque frecuentemente criticamos, pero no valoramos las cualidades, capacidades y sacrificios de nuestro personal. Lo importante es hacer presente los problemas utilizando los conductos dispuestos para poder darles oportuna y adecuada solución, no desprestigiando infundadamente el sistema.

- *La percepción de los usuarios.*

Como en todas las organizaciones de gran envergadura, el Hospital tiene muchos problemas de diferente índole; sin embargo, si tuviera que describir uno de los mayores, este es la percepción que los usuarios tienen del Hospital. Y esta percepción, se traspasa de boca en boca y sólo logra aumentarla, desprestigiando a veces al Hospital gratuitamente. Debo admitir que los aspectos malos son muy fáciles de difundir; sin embargo, son pocas las personas que se acercan a felicitar o a reconocer un trabajo bien hecho y que constituyen la mayor parte de una institución que otorga servicios de excelencia. La figura muestra datos obtenidos del Servicio de Asistencia al Paciente, donde se muestra la estadística de la opinión usuaria del año 2006 al 2010, señalando objetivamente, que las felicitaciones y agradecimientos son más que los reclamos.



Percepción de los usuarios.

Toda esta percepción de mala atención, transmitida a otros con el fin de desprestigiar, se refleja de alguna forma en lo que relato a continuación, que aunque parece un cuento exagerado, grafica una realidad que ocurre y que es factible de mejorar por la vía de la educación y adoptando medidas para que la espera en el Hospital, un lugar al que nadie viene por gusto, sea lo menos molesta posible.

Por una parte, algunas personas que se van a atender al Hospital, van predispuestos mentalmente, pensando que al llegar, no van a encontrar estacionamiento, que la atención va a ser tardía, que a lo mejor no le van a solucionar el problema, que no lo van a atender como quisiera, en fin, un sinnúmero de situaciones que en algunos casos pueden ser ciertas pero que se encuentran principalmente en las mentes de los pacientes, que hacen que su percepción del servicio sea *a priori* negativa. La consecuencia es que al llegar al Hospital, descarga toda su rabia hacia la persona que está detrás del mesón, la que adopta una actitud defensiva, produciendo un roce tan injustificado como innecesario. Se debe reconocer, en todo caso, que nadie va al Hospital porque quiere, sino porque tiene un problema de salud familiar o personal que lo aqueja.

Por otra parte, las personas que trabajan en el Hospital se levantan en la mañana felices de ir a su trabajo, pero al aproximarse a él, comienzan a pensar que al llegar, van a encontrar pacientes irritados que, frente al menor estímulo, generarán un desencuentro y un conflicto, con el consiguiente disgusto para ambas partes. Por su parte, los pacientes deben reconocer que el personal está sometido a una intensa carga laboral, con exigentes turnos, que también tienen problemas y que frecuentemente deben dejar de lado asuntos personales porque el trabajo con los pacientes así se lo exige.

¿Quién es el responsable de esta situación? Sencillamente, la falta de comunicación entre personas. La manera como enfrenté este problema, fue conversando tanto con pacientes como con el personal del Hospital. Traté de procesar personalmente el máximo de reclamos, citando a las personas que tenían alguna queja para aclararla. Cuando el reclamo aludía a algún profesional del Hospital, citaba a ambas partes para propiciar la instancia de análisis y cierre del conflicto que diera por superada la diferencia, adoptando medidas correctivas, de ser pertinente. Al final del día, máxima comunicación, mínima desinformación.

- *Los pacientes del Hospital.*

Para la mayoría de los beneficiarios, activos y pasivos, el SISAN es su única alternativa de salud. Esto hace que los Hospitales Navales no tengan que competir para captar pacientes, porque tienen este mercado cautivo. Lo anterior, puede llegar a generar autocomplacencia y, en consecuencia, un mal servicio. Por lo tanto, el objetivo de un Hospital institucional no debería ser la competitividad, sino gestionar adecuadamente el presupuesto asignado para lograr la máxima satisfacción de nuestros usuarios, estableciendo vínculos de confianza. En consecuencia, parte del trabajo de un Director de Hospital es hacerse cargo de las percepciones de los pacientes, buscando las razones que las provocan, sin combatirlas o descalificarlas y haciendo de éstas una verdadera oportunidad para mejorar el servicio. El problema es cómo hacerlo, cómo modificar los factores que provocan esas percepciones de demandas insatisfechas. La clave es la información. Nadie puede querer aquello que no conoce y no hay nada peor que estar desinformados.

Durante el año, me propuse dar a conocer el Hospital y el SISAN al máximo de personas, tanto en servicio como en retiro. Visité distintas reparti-



ciones y me reuní con círculos de Oficiales y Suboficiales en retiro. Les informé nuestros proyectos, reconociendo nuestras deficiencias, mostrándoles nuestras limitaciones y las distintas acciones que estábamos desarrollando para superar problemas como listas de espera, mejoramiento de infraestructura, trato personal, etc. Mes a mes, desarrollamos conferencias de interés al paciente, al final de las cuales recibía preguntas. Desde luego, la primera vez que osé salir al frente, algunos me trataron de suicida, lo que era una demostración de las percepciones, a veces equivocadas, de los sentimientos de los pacientes hacia el Hospital. Frecuentemente me encontré con preguntas difíciles, pero la mayoría de las inquietudes eran producto de desconocimiento de las capacidades y limitaciones, tanto del SISAN, como del Hospital. Por medio de esas reuniones, me di cuenta que lo que había aprendido en la Universidad era cierto: hay que escuchar todas las inquietudes, porque por esa vía se puede mejorar la gestión del Hospital. La única forma que una institución tan compleja progrese, es recibiendo la retroalimentación de los usuarios, internos y externos. Si uno es autorreferente y no escucha las opiniones del resto de las personas involucradas en la gestión, está condenado al fracaso, porque nunca va a mejorar.

- *Conclusiones.*

• Tras haber ejercido la Dirección del Hospital, creo que todos estaban

equivocados en sus prejuicios. Sin querer compararlo con los anteriores mandos, pienso que quizás ha sido lo más demandante que me ha sucedido en mi carrera naval. El mando a flote, máxima aspiración de un oficial ejecutivo, es una consecuencia de la carrera a bordo, para la cual uno ha sido preparado y en cuyo ejercicio se cuenta con personal que conoce muy bien a quien mandar, a quien obedecer y que maneja los mismos códigos de comportamiento militar. Sin embargo, mandar a más de 1500 personas de distintos orígenes y formación, que tripulan un "buque" que navega 24 horas del día, los 365 días del año, normalmente en condición de combate, es una experiencia, en términos de liderazgo, incomparable.

- Nadie va al Hospital porque le guste, sino porque tiene un problema de salud que le está afectando física y emocionalmente. Asimismo, el personal del Hospital trabaja sometido a permanente estrés, por diversas causas, entre éstas la carga laboral. Gran parte de la solución está en la tolerancia, la comunicación y lo más importante, el trato amable: Donde uno vaya, como trate será tratado.
- Para ser Director de hospital se requieren determinadas cualidades y competencias. Haber ejercido mando anteriormente, sumado a los estudios universitarios, contribuyeron a la gestión. Lo relevante es estar convencido que lo más importante son las

personas que, comprometidas, en un ambiente laboral grato, informada y capaz de formar y trabajar en equipo, logran impactar favorablemente su entorno.

- Estoy seguro de haber contribuido a un cambio efectivo en la calidad de atención de salud. Otorgué apoyo para sustentar y potenciar el desarrollo de prácticas asistenciales de excelencia, motivando y comprometiendo a la dotación en el cumplimiento de la misión. Al mismo tiempo, intenté formar vínculos con los distintos actores, externos e internos, relacionados con el Hospital, lo que me permitió darles a conocer cómo se trabaja en este gran buque. Espero que por la vía del conocimiento efectivo, haya logrado que un grupo de personas, aunque pequeño, comience a querer y apoyar a su Hospital y puedan ser agentes positivos de cambios que beneficien a quienes trabajan y se atienden en nuestro Hospital.
- Alguna vez alguien me dijo que el Hospital existía porque existían médicos. Hoy estoy absolutamente convencido que el Hospital existe porque existen pacientes, que ven en el Hospital la solución a su necesidad más básica, la salud.
- Con relación al liderazgo, no fue la intención dar recetas, sino que hablar sobre la propia experiencia de mando en un lugar tan complejo como es un Hospital. Sin embargo, quisiera dejar algunos consejos que pueden servir para apoyar la gestión de mando en cualquier circunstancia:
 - Compartir con sus subordinados, no sólo los objetivos y prioridades de sus respectivas áreas, sino también, los de la repartición / unidad.
 - Al establecer los objetivos y las prioridades de las distintas áreas, cuando se pueda, consensuarlos

con sus subordinados por la vía del convencimiento, pero no por imposición.

- Propiciar y estimular la participación de los subordinados en todo lo relativo a la planificación, decisiones o soluciones de problemas relacionados con el trabajo que ellos realizan.
- Preocuparse por estimular y mejorar la comunicación "horizontal" (entre las distintas áreas operativas) y la comunicación "vertical" (entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización).
- Lograr que el personal se comprometa, de forma voluntaria y decidida, con los objetivos y la visión de futuro de la organización. Eso requiere mucha comunicación, pero estoy seguro que rinde buenos frutos.
- Analizar y evaluar conjuntamente con el personal, en forma periódica, los resultados que la organización debe alcanzar, los resultados reales logrados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Premiar con justicia y objetividad los logros alcanzados, tanto a nivel de grupos como de los individuos que los integran.
- Crear equipos de trabajo en todas las áreas y niveles de la organización.
- Facilitar el trabajo del personal reconociendo que la principal responsabilidad de quien manda, más que la de ejercer el control, es la de dar el apoyo que el personal necesita para realizar bien sus tareas.
- Apoyar y defender la dignidad de las personas.
- Delegar, tanto responsabilidades como decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.

- Afrontar los conflictos con el ánimo de lograr soluciones definitivas, en vez de optar por desconocerlos, atenuarlos, lograr compromisos temporales o forzar soluciones basándose en la autoidad.
- Considerar que los errores constituyen oportunidades para aprender y mejorar.
- Afrontar los problemas con el ánimo de encontrar soluciones, no de buscar culpables.
- Identificar líderes para potenciarlos y delegarles tareas.

- *Reflexión final.*

La dirección del Hospital Naval "Almirante Nef" me permitió desarrollar todas mis habilidades de liderazgo y ponerlas a prueba con el propósito de hacer navegar a este gran buque, cuya dotación asciende a 1500 funcionarios y 70.000 usuarios que se encuentran

en una situación de particular vulnerabilidad, no sólo de salud, sino también emocional, condiciones en las cuales el entorno se percibe diferente, demandando una solución a cada uno de sus más diversos problemas, en el menor tiempo posible, pero con la mayor calidad técnica, eficiencia y calidez. Todo esto, otorgado por la dotación de este Hospital Naval que, enfrentado también día a día a situaciones adversas y límites, se esmera por entregar la atención demandada.

Ante este escenario, resulta crucial mantener a nuestro personal permanentemente comprometido, identificado, motivado y alineado con su Misión y Visión, desafío enorme que puso a prueba todos los conocimientos y habilidades de liderazgo adquiridas a lo largo de mi vida y de mi carrera, con el que día a día me vi enfrentado y con el que espero haber contribuido a su navegación segura.

* * *

