



UNA HISTORIA DE ACUENTABILIDAD™

Estudio del caso de un gran centro médico académico



Aumento del cumplimiento de los equipos de protección

EL PROBLEMA

A pesar de los mandatos de la OSHA, muchas enfermeras en los centros de salud de la región, consideraron el uso de equipos de protección personal como una opción individual, no un requisito. La falta de cumplimiento sería costosa para su organización, incluido un impacto en la dotación de personal si un miembro del equipo estuviera expuesto, costos de atención médica más altos y papeleo adicional para el paciente.

LOS DESAFÍOS

Para las personas que trabajan con pacientes en un entorno clínico, la exposición a enfermedades graves ocurre todos los días.

Es una extraña paradoja del comportamiento humano que cuando el riesgo se convierte en rutina, las personas, a menudo, dejan de ver el peligro. Así mismo, la exposición constante a riesgos para la salud conduce a sentimientos de invulnerabilidad: "Nunca me podría pasar". Esta fue la situación en un gran centro médico académico con el que trabajamos.

Una enfermera líder fue la encargada de arreglar el problema. A ella le preocupaban los altos costos asociados con el incumplimiento de las políticas obligatorias. Cuando las enfermeras estaban expuestas, no podían trabajar, lo que afectaba a la plantilla. Además, los incidentes también aumentaron los costos de salud. Y los propios pacientes también se vieron afectados, pues tuvieron que someterse a pruebas adicionales para evaluar enfermedades graves y contagiosas.

Por otro lado, la empresa debe cubrir el tratamiento como parte del seguro de riesgos laborales.

Es una extraña paradoja del comportamiento humano que cuando el riesgo se convierte en rutina, las personas, a menudo, dejan de ver el peligro.

ANTECEDENTES

El primer intento (insostenible)

En 2014, la profesional abordó el problema utilizando todas las técnicas de liderazgo convencionales que tenía a su disposición:

- Ella **formó un equipo multifuncional** para encontrar las causas fundamentales del incumplimiento, desarrollando políticas y procedimientos adicionales para cumplir la normativa.
- Esta mujer **perfeccionó las circunstancias** hasta que el equipo descubrió que las gafas, a menudo tenían una visión mal ajustada y obstruida, por lo que el hospital adquirió gafas y cordones de alta calidad. Incluso se logró colocar las gafas disponibles en lugares convenientes a lo largo de las estancias de enfermería.
- Se inició una **campaña de educación y capacitación** con carteles, correos electrónicos y reuniones sobre las reglas de OSHA, porque los comentarios de los empleados revelaron una creencia fundamental basada en el ego, sosteniendo que la exposición no les sucedería porque "siempre eran cuidadosos".
- Se actualizaron las **políticas de gestión del rendimiento** y se adoptaron **medidas disciplinarias**, incluida la posibilidad de rescisión por violar la política de protección de las lentes.
- **Pidieron, suplicaron, organizaron concursos y recompensaron** a las personas al realizar algo que debería haber sido no negociable.

Después de todo ese arduo trabajo, solo redujeron la exposición en un pequeño porcentaje, pero no lograron el objetivo de cumplimiento total. Por ello, los líderes estaban cansados y las enfermeras se sintieron molestas e irritadas. Así que, tan pronto como aquellos abandonaron la vigilancia, las tasas de exposición aumentaron. Al final, las técnicas convencionales no eran tan sostenibles.

UN NUEVO ENFOQUE

Después de recibir capacitación y herramientas en nuestra filosofía de Liderazgo Basado en la Realidad, la enfermera líder decidió adoptar un nuevo enfoque. Sabía que necesitaría dejar de pedir disculpas por tener altos estándares en cuanto a la exposición, y la organización debía lograr que el uso de gafas fuera una práctica no negociable. No obstante, primero se aseguró de que todos tuvieran gafas adecuadas.

PREGUNTAR POR EL COMPROMISO INDIVIDUAL PARA PROVOCAR QUE OCURRA

Se pidió a los gerentes que se reunieran con los colaboradores individualmente y les preguntaran sobre su nivel de compromiso para usar las gafas. Si se expresó falta de voluntad, la siguiente pregunta era: "¿Cuál es tu plan para estar dispuesto?"

IMPLEMENTAR UNA MENTALIDAD CON ACUENTABILIDAD™

Cuando ocurrieron exposiciones, los líderes pidieron a los empleados que rindieran cuentas de las decisiones que tomaron para no mantener su compromiso con la seguridad. Aquellos que optaron por no usar gafas, poniéndose en peligro a sí mismos y a otros, fueron disciplinados o incluso despedidos. Finalmente, las unidades que lograron cero exposiciones, fueron recompensadas.

MANDATOS PARADOS Y COACHING GRUPAL

Los líderes cambiaron el enfoque de inventar procesos y exigir el cumplimiento, a insistir en la acuentabilidad™ personal y la responsabilidad compartida. Ellos detuvieron el "coaching grupal" a través de campañas de concientización y lo reemplazaron por un coaching personal centrado en dar cada enfermera buenos procesos mentales, logrando que la acuentabilidad™ se integrase.

DEJARON DE ENFOCARSE EN LA QUEJA PARA CENTRARSE EN LA AUTOREFLEXIÓN

Estos líderes implementaron preguntas para usar en el momento, que ayudaran a evitar el ego, estimulando a la autorreflexión: "¿Por qué elegirías arriesgar tu vida en lugar de estar seguro? ¿Qué podemos hacer como equipo para cambiar esta situación? ¿Qué es algo que usted, como individuo, podría realizar para marcar la diferencia? ¿Cómo puedes ayudar?"

Tan pronto como los líderes abandonaron la vigilancia, las tasas de exposición aumentaron. Las técnicas convencionales no eran autosuficientes.

LOS RESULTADOS

El enfoque en la acuentabilidad™, a nivel individual, transformó el clima de la organización diaria, repercutiendo en muchos aspectos:

Las preguntas en las reuniones cambiaron de "por qué no podemos" obtener tasas de exposición cero a "cómo podemos".

Las conversaciones se centraron en cómo se veía el verdadero compromiso.

La atención de los pacientes pasó a un primer plano: Estaban allí para ser curados, no más perjudicados.

Las tasas de exposición bajaron constantemente, con muchos informes mensuales que señalaban "exposiciones cero".

La resistencia a las gafas se había desvanecido.

Hoy ves gente que se pone las lentes y ofrece gafas a otras personas a las que se les olvida hacerlo.

La seguridad se ha convertido en un proceso natural.

■
El enfoque en la acuentabilidad a nivel individual cambió el clima de la organización.
■

MÁS ACERCA DE LIDERAZGO BASADO EN LA REALIDAD

Reality-Based Leadership es una filosofía revolucionaria en la que ayudamos a las empresas a convertir las excusas en resultados, transformando a los colaboradores infelices en miembros responsables y exitosos en su ámbito laboral. El Liderazgo Basado en la Realidad, es la voz que interrumpe el pensamiento, revela la verdad y calma la mente. Traducimos la mejor investigación en filosofías, herramientas y formación basadas en la realidad. Incluso eliminamos el drama y devolvemos la cordura al lugar de trabajo y al mundo.

SÍGUEME EN LAS REDES SOCIALES

