

El Caso Salud Vital

26 junio 2024



Desafío – Estrategia

Salud Vital es una entidad pública del rubro de la Salud con sobre 5.000 integrantes.

El Director General quiere incorporar un nuevo Sistema Computacional ERP para Salud Vital. El Director de Operaciones será responsable por el proyecto.

El Asesor de Sistemas de Información indica que los procesos se deben cambiar para adaptarlos a la configuración del sistema. El Director de Operaciones y el Director Médico manifiestan que el sistema debe adaptarse a los procesos de Salud Vital, que recientemente fueron optimizados.

- ¿Qué decisión debe tomar el Director General: cambiar los procesos o adaptar el sistema?



Blog Personal – Estrategia

Piense en su organización.

- ¿Cómo se establece la estrategia?
- ¿Cómo se comunica?
- ¿Cuál es su rol en el despliegue de la estrategia?

Desafío – Personas

Usted es el Director de Operaciones y ha designado a María Paz como Directora del Proyecto Sistema de Información. María Paz es una profesional joven de alto potencial con un excelente desempeño anterior. Junto con destinarla al Proyecto, usted le dio un aumento de sueldo de 4,2%.

Una semana después, María Paz le pidió una reunión. Muy molesta, le dijo que ella supo que Carlos, designado como Analista de Costo y Programación del Proyecto, recibió un aumento de sueldo de 10% porque su sueldo “estaba bajo la referencia”. Ella le dijo que se sentía discriminada por su bajo aumento y que renunciará a fin de mes.

- ¿Qué deberá hacer el Director de Operaciones?



Blog Personal – Personas

Piense en su organización.

¿Los siguientes procesos cumplen con sus expectativas?

- Reclutamiento
- Designación en el cargo
- Inducción a un cargo nuevo
- Capacitación
- Desarrollo de carrera
- Compensaciones
- Proceso de reclamos
- Derechos fundamentales

¿Cómo mejorarlos?

Desafío – Procesos

Una de las primeras decisiones que enfrentó María Paz, la Directora del Proyecto Sistema de Información, es cómo ingresar los datos al sistema. El Asesor de Sistemas de Información estableció que el ingreso de datos debía ser descentralizado, siguiendo el principio que los datos deben ser capturados en la fuente. Por otro lado, el jefe de María Paz, el Director de Operaciones, ha estado preocupado por la integridad de la información y la confiabilidad de las decisiones a tomar con dichos datos. Él dijo a María Paz en varias oportunidades que le gustaría que un equipo centralizado ingrese los datos al sistema.



- ¿Qué debe hacer María Paz?

Blog Personal – Procesos

Piense en su organización.

¿Los procesos cumplen con sus expectativas?

- ¿Están estandarizados?
- ¿Están documentados?
- ¿Son conocidos?
- ¿Generan los resultados esperados?
- ¿Sin errores?

¿Cómo mejorarlos?

Desafío – Liderazgo

El Director de Operaciones de Salud Vital estaba terminando de redactar la presentación que daría la mañana siguiente al equipo de Auditoría interna que revisaría los procesos de alto riesgo de su Dirección, cuando recordó que solo dos meses antes había sido promovido a su cargo actual. Muchas cosas habían pasado en tan poco tiempo, pero había algo que le preocupaba. Como parte del esfuerzo por reducir costos, tenía que bajar la dotación en 250 cargos de Operaciones, y aunque la comunicación no había sido hecha, ya los rumores circulaban. El Director de Operaciones anotó en un papel amarillo que tendría que preparar la estrategia de comunicaciones sobre la reestructuración.

Esa mañana, el Director General había comunicado al equipo directivo que Salud Vital empezaría a desarrollar una nueva expansión, un gran voto de confianza en el equipo, por lo que la reducción dotacional en Operaciones se compensaría por un incremento de 250 cargos en Servicios. Al salir de la reunión, la Directora de Servicios dijo al Director de Operaciones que no consideraría a la gente de Operaciones para los nuevos cargos. No tenían las competencias requeridas.



Desafío – Liderazgo (cont.)

Los pasos decididos del Director General interrumpieron los pensamientos del Director de Operaciones, quien levantó la vista y vio como el Director General irrumpía en su oficina. El Director General tenía la costumbre de dirigirse directamente a la fuente del problema, y su cara dejaba claro que el Director de Operaciones era hoy el causante del problema.

“Acabo de saber que 5, cinco, de tus profesionales de alto potencial renunciaron hoy. A este paso, tú sabes lo que pasará. Ya sé que has estado ocupado con la reducción de costos operacionales y que María Paz está trabajando en el nuevo Sistema de Información, pero realmente creo que no tenemos una estrategia para manejar todo el cambio que está ocurriendo al mismo tiempo. Asegúrate de no perder más gente buena, si no...”

- ¿Cómo gestiona el cambio el Director General?
- ¿Cómo gestiona el cambio el Director de Operaciones?
- ¿Cómo gestiona el cambio la Directora de Servicios?
- ¿Qué aconsejaría al Director de Operaciones?



Blog Personal – Liderazgo

Piense en su organización.

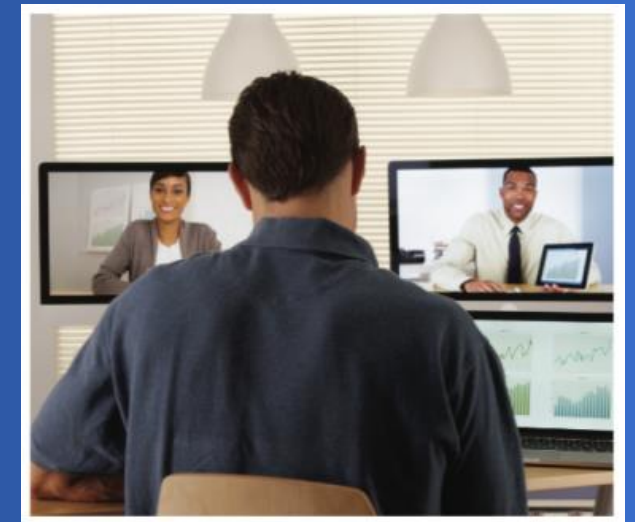
¿Sabe cómo . . . ?

- ¿Gestionar las expectativas de los empleados(as)
- ¿Fomentar la creatividad e innovación?
- ¿Empoderar a los empleados(as)?
- ¿Hacer la transición de supervisado(a) a colega?
- ¿Establecer equipos de alto desempeño?

Desafío – Incentivos

María Paz, la Directora del Proyecto Sistema de Información, apareció en la puerta de la oficina del Director de Operaciones y sin siquiera saludar dijo que el Proyecto necesitaba un sistema de incentivos. Cuando el Director de Operaciones le dijo que pasara, ella propuso el siguiente esquema: 4 sueldos brutos mensuales para la Directora de Proyecto, 3 para los Especialistas, 2 para los Analistas y 1 para el personal de apoyo, a ser pagados a la conclusión del Proyecto. Mientras escuchaba a María Paz, el Director de Operaciones pensó que, como parte de la reestructuración, tendría que eliminar 250 posiciones en Operaciones.

- ¿Qué le recomendaría al Director de Operaciones acerca de los incentivos propuestos?



Blog Personal – Incentivos

Piense en su organización.

- ¿Los incentivos actuales aportan al despliegue de la estrategia?
- ¿Los incentivos cambian la conducta de las personas para cumplir los objetivos?
- ¿Cómo mejorarlos?

Desafío – Estructura

El Director de Operaciones cerró la puerta de su oficina y empezó a trabajar en la charla que daría a su Equipo acerca de la reestructuración y la necesidad de reducir la dotación de Operaciones en 250 posiciones. Los rumores estaban a la orden del día. Mientras escogía cuidadosamente las frases del discurso, se puso a pensar que de alguna forma el Proyecto de Sistema de Información había llenado su agenda. María Paz había resultado ser una Directora muy persistente y había organizado reuniones en cada paso del proyecto. Su propuesta más reciente tenía que ver con la organización que tendría a cargo la operación del sistema una vez terminado el proyecto. Esencialmente, era mantener intacto el equipo de proyecto de 10 personas, cambiarle el nombre a “operaciones del sistema” y continuar liderándolo. Él miró su reloj. En una hora, ella vendría a su oficina para discutir acerca de la propuesta.



¿Qué recomendaría al Director de Operaciones acerca de la propuesta organizacional?

Blog Personal – Estructura

Piense en su organización.

- ¿La estructura organizacional actual apoya u obstaculiza el despliegue de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Cómo mejorarla?

Desafío – Comunicaciones

El Director de Operaciones lo invitó a su oficina y cerró la puerta. Le dijo que confiaba en usted y en sus habilidades comunicacionales y le pidió que lo ayudara a preparar la estrategia de comunicaciones para la reestructuración de Operaciones. Le confidenció que no había sido capaz de escribir un buen discurso para compartir con su Equipo la necesidad de bajar la dotación en 250 cargos. Usted le mencionó que los rumores estaban cada día peor. El Director de Operaciones le pidió que le escribiera el discurso.

- ¿Qué nota le pondría al Director de Operaciones en términos de su liderazgo?
- ¿Qué le recomendaría al Director de Operaciones?



Blog Personal – Comunicaciones

Piense en su organización.

- ¿Las comunicaciones actuales son oportunas, relevantes, completas y confiables?
- ¿Cómo mejorarlas?

Desafío – Liderazgo

Abrumado, el Director de Operaciones renunció.

El Director General citó a María Paz a su oficina y le ofreció el cargo de Directora de Operaciones. Le preguntó que necesitaría en su nueva posición.

María Paz no alcanzó a pensar que sería la primera mujer Directora de Operaciones y la integrante más joven del Equipo Directivo de Salud Vital.

Inmediatamente pidió al Director General transferir 250 personas de Operaciones a la nueva expansión. El Director General respondió: “Hecho. Pero pensé que consultarías acerca de tu aumento salarial”.

María Paz sonrió diciendo: “Estoy segura de que usted se encargará de eso”.

- ¿Por qué fue seleccionada María Paz?



Desafío – Liderazgo

Unas horas después de asumir el cargo de Directora de Operaciones, María Paz se reunió con el equipo completo de Operaciones, acompañada por la Directora de Servicios.

María Paz explicó que 250 personas de Operaciones serán transferidas a Servicios para la nueva expansión. Informó que los detalles serían acordados en una reunión con la Directora de Servicios antes del fin del día.

Un murmullo se transformó en un rugido, dejando claro a todos(as) que el grupo no estaba contento. Una persona al fondo gritó que no se hará nada hasta que el sindicato examine la situación. Otra dijo que ella no se moverá a la nueva organización.

- ¿Qué deberá hacer María Paz?



Desafío – Liderazgo

María Paz giró hacia la Directora de Servicios y le pasó el micrófono.

La Directora de Servicios se dirigió a la audiencia y haciendo contacto visual, ofreció una cálida bienvenida a aquellos(as) integrantes de Operaciones que quisieran sumarse, en carácter voluntario, a la expansión de Servicios. Indicó que el sindicato estaba totalmente informado de los detalles del proyecto y describió las posibilidades de desarrollo de carrera que se abrirían con la expansión.

Unas sonrisas empezaron a aparecer en la audiencia. Una persona preguntó cuándo podrían comenzar las transferencias.

- ¿Cómo lidera el cambio la Directora de Servicios?



Desafío – Liderazgo

Un año más tarde, Salud Vital sorprendió al país con una mejora sustancial en las evaluaciones de pacientes, reducciones de costo y nuevos servicios.

María Paz y la Directora de Servicios establecieron un acuerdo informal de mentoría.

La Directora de Servicios sugirió llevar a cabo una revisión general de riesgos. El equipo de Operaciones recomendó un plan de continuidad operacional complementado por un proceso de gestión de crisis con simulacros regulares. María Paz adoptó las recomendaciones.

- ¿Cómo evalúa el desarrollo del liderazgo de María Paz?



CiO

INGENIERÍA INDUSTRIAL · UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO INGENIERÍA ORGANIZACIONAL