



Definiendo el perfil del líder de salud: Un cambio de paradigma

Paulina Gómez
Gerente Corporativo Médico

Bupa Chile
22 de Agosto de 2019

La pregunta que nos convoca

¿Cómo adaptarse con entusiasmo y eficacia a las condiciones cambiantes de la sociedad, la economía y los modelos de negocio?

Bupa en el mundo



Más de
2.4
Millones de clientes



Más de
8.500
colaboradores

En Chile

IntegraMédica 

CruzBlanca 

 Seguros

Clínica Antofagasta 

Clínica Bupa Santiago 

Clínica San José 

Clínica Reñaca 

Clinical Service 



15.5

Millones de clientes en el área de seguros de salud



14.5

Millones de usuarios de servicios de prestaciones de salud



23.300

Usuarios de residencias para adultos mayores



“Ayudar a las personas a tener vidas más largas, sanas y felices”

El propósito de Bupa es:

Vidas más largas, sanas y felices

La visión de Bupa es ser:

La compañía de salud más admirada

Nuestra estrategia es asegurarnos de que:

A las personas les encante trabajar en Bupa y marquen la diferencia para los clientes

Para lograr esto nuestras prioridades serán:

Escuchar, entender y responder a nuestros colaboradores

Permitir a todos nuestros colaboradores ser ellos mismos y entregar lo mejor de si

Atraer y desarrollar diferentes talentos creando profesionales integrales

Desarrollar y capacitar a grandes líderes y gerentes

Que trabajar aquí sea más fácil y sencillo

Como una función de personas, nos centraremos en tres prioridades globales para lograr esto:

Desarrollar a nuestras personas

Nuestros colaboradores entregan un rendimiento sobresaliente

Construir nuestra organización

Construir una organización que entregue una excelente experiencia de cliente

Servicios, procesos y herramientas de última generación de Personas

Soluciones digitales de Personas y formas ágiles de trabajar



**El desafío:
contar con los
mejores líderes
y profesionales
clínicos
para entender
y atender al
paciente del
futuro**

*Más de 3.500 médicos
prestando servicios en Bupa
Chile y Perú*

La importancia de los Líderes Clínicos

- En la industria de la salud necesitamos impactar en el proceso clínico para agregar valor al paciente
- Debemos alcanzar y comprometer a quienes están directamente a cargo de ese proceso
- El rol del líder en salud ha cambiado en la última década dejando de ser solamente quien vela por la calidad de la atención, para convertirse en un profesional que gestiona el riesgo, agrega valor a los pacientes y adapta su quehacer a los cambios en tecnología, sistemas y metodologías de trabajo
- Necesitamos líderes clínicos que apoyen un “cambio significativo” en la experiencia del cliente, la calidad clínica y el resultado de la compañía.

Algunas iniciativas para responder al desafío



Definir y desarrollar el Perfil del Líder Clínico Bupa



Programa de liderazgo clínico Bupa a nivel mundial.



Incorporación de líderes clínicos a los programas generales de Liderazgo.



Incorporación de jefes de servicios y unidades clínicas en grupos de pares



Bupa round
Conversando con los médicos acerca de seguridad y calidad



Proyectos Decisión Médica Compartida y Collaborate
Atención centrada en el paciente

Nuestro proceso de definición del perfil del líder clínico

Proceso estructurado:



1

Analizamos el futuro

Identificación y evaluación de los cambios tecnológicos, culturales y normativos en el mundo de la salud
Modelos de atención centrada en el paciente.

3

Entrevistamos a los actuales líderes clínicos de Bupa

Indagamos en las **competencias, experiencias y expertise**, que han posibilitado a nuestros líderes pasar de la actividad clínica al liderazgo clínico

2

Revisamos las experiencias y bibliografía disponibles

Epidemia de enfermedades crónicas

Digitalización

La “guerra” por los talentos

CONTEXTO EXTERNO: Tendencias actuales y futuras en la industria de prestadores y seguros de salud

Lo que debe enfrentar el Líder de Bupa

Liderando bajo escrutinio

Global v/s Local

.....

Nuevas exigencias, todo cambia en salud



El desafío: involucrar y empoderar a nuestros médicos para atender al paciente del futuro

Nueva población

Cambio demográfico
Cambio cultural

Nuevos problemas de salud y nuevas demandas de atención

resultado del cambio demográfico, los cambios de estilos de vida, los cambios ambientales, el desarrollo científico y tecnológico y los resultados del sistema de atención de salud.

Nuevas normas

Certificación, acreditación y protocolización. Nueva normativa sanitaria que instruye a prestar la atención bajo condiciones medibles y demostrables de calidad. A diferencia de los modelos previos, la normativa no se limita a la estructura y procesos generales, sino que llega al nivel de la gestión clínica y a las acciones médicas.

Nuevo modelo de atención

- Modelo centrado en el paciente.
- Institucionalización de la atención.
- Estandarización de la práctica médica.
- Responsabilidad integral.

Nueva relación con la sociedad y con los pacientes

- Capacidad de medir y demostrar resultados sanitarios.
- Capacidad de garantizar seguridad en la asistencia.
- Capacidad de gestionar planes y programas

Nuevas exigencias:

Experiencia del cliente
Pacientes más informados que requieren soluciones que agreguen mayor valor.
Pacientes más empoderados que quieren tener opciones y decidir.



Contexto Interno: nuestros valores

La lógica y los hechos ya no son suficientes, para atraer e inspirar talento, los líderes deben conectar a las personas con el propósito de la organización.

Los líderes clínicos de Bupa deben vivir estos valores en todo lo que dicen y hacen y asegurarse de que cualquier acción u objetivo perseguido sea coherente con nuestros valores.



¿Cómo llegar al mundo clínico e impactar el proceso clínico?

¿Cómo involucrar a los clínicos en los modelos estandarizados (planes de salud garantizados, GES, etc.)?

¿Cómo incorporar la cultura de experiencia del cliente en el mundo médico?

PERFIL DEL LIDER CLINICO BUPA : “the profile is grounded in reality and based on experiences of people who have made the transition from a clinician to a clinical leader”

¿Cómo incorporar la cultura de seguridad (gestión del riesgo)?

- Reconocer el riesgo inherente a la práctica médica.
- Conocer y controlar ese riesgo para hacer más seguras nuestras prácticas.
- Gestionar y aprender de los errores

¿Cómo agregamos valor y generamos modelos de atención centrada en el paciente?

El rol del “líder clínico” en este cambio:

- Ejecutivos (Directores de clínicas y centros)
- Mandos medios (Jefes de servicios y unidades clínicas)



¿Cuáles son las competencias de este nuevo líder en salud?



Juicio comercial

- Como representante de todos los productos y servicios de Bupa, utiliza su experiencia clínica y la comprensión del cliente, la empresa y los sistemas de salud, para darles forma.
- Equilibra hábilmente las cuestiones de valor y viabilidad comercial sin comprometer la calidad y seguridad clínica.



Obsesión por el cliente

- Entiende lo que es valioso para el cliente y se anticipa a cambios inesperados para el consumidor, el cliente y la industria.
- Al utilizar su conjunto único de habilidades, puede ponerse en el lugar del cliente y ser un firme defensor de su salud y de su experiencia en el cuidado de ella.



Participar e influir

- Es un modelo profesional, tanto interno como externo, que utiliza su credibilidad para lograr resultados positivos para la organización.
- Es un influyente experto, tanto en entornos clínicos como comerciales, capaz de interactuar con personas de todos los niveles de la organización.



Personales y de equipo

- Crea las condiciones para generar una mejora continua dirigiendo una cultura de aprendizaje y retroalimentación que fomente el compromiso de los colaboradores.
- Demuestra un alto nivel de autenticidad y autoconciencia, operando con humildad.
- Competente en inglés de negocios.



Enfocado en resultados

- Articula una visión y establece prioridades ambiciosas para todo el negocio, manteniendo una atención de alta calidad y resultados clínicos, y transmitiendo lo que significa el éxito para nuestros clientes, colaboradores y el negocio.
- Ve grandes ideas en todo el negocio y define su rápida ejecución.



Gestiona y lidera el cambio

- Resiliente personal y profesionalmente, se siente cómodo con la ambigüedad y saliendo de su zona de confort.
- Utiliza hábilmente la combinación de su experiencia clínica y comercial para ser un poderoso agente de cambio que encabeza iniciativas empresariales críticas.



Gestiona y lidera el riesgo

- Custodia los valores clínicos, la calidad, la seguridad y la gobernanza, influenciando y definiendo la estrategia de riesgo clínico en general (incluido el apetito de riesgo) para el negocio.
- Da forma a cómo mantenemos la adhesión a la estrategia, de acuerdo con nuestro modelo de 3 Líneas de Defensa, empoderándose directamente de la regulación / relaciones legislativas.



¿Qué experiencia requieren estos nuevos líderes?

Los líderes clínicos se benefician de una variedad de experiencias. No hay una única ruta. No obstante, estas son algunas guías para los tipos de experiencia que los individuos deben tener.



Yo

Core

- Trabajó como practicante clínico, teniendo credencial clínica reconocida.
- Experiencia de adaptación exitosa a diferentes ambientes y culturas.
- Trabajó en una función operativa y comercial de una empresa.
- Experiencia en moldear y liderar el cambio organizacional.

Adicional

- Experiencia operando en un rol con un mandato regional / global o trabajando en más de un país.
- Dirigió una función operativa de un negocio o un negocio.
- Capaz de hablar más de un idioma.



Personas / Equipos

Core

- Lideró diversos equipos, incluso en áreas donde tienen menos experiencia o *expertise*.
- Experiencia en un rol con importante responsabilidad en la gestión de personas.
- Trabajó en un papel matricial con un alto grado de dependencia multifuncional.
- Gestión de relaciones externas. Por ejemplo, organismos clínicos y entidades reguladoras.

Adicional

- Lideró equipos fuera de la provisión clínica.
- Lideró personas y equipos altamente analíticos.



Negocio / Funcional

Core

- Operó dentro de una organización/ mercado altamente cambiante.
- Tuvo responsabilidad por la gestión de los recursos financieros.
- Gestionó algunas relaciones externas como representante clínico de una empresa.
- Tiene experiencia operando en un entorno altamente regulado.

Adicional

- Experiencia en dar forma y liderar el cambio organizacional.
- Experiencia en la gestión exitosa de un P&L.
- Gestionó relaciones con *stakeholders* externos senior. Por ejemplo: Gobierno, entidades reguladoras y medios de comunicación.



¿Qué expertise requieren estos nuevos líderes?



Perspicacia comercial

- Entender cómo los negocios operan comercialmente, en particular los seguros de salud.
- Mantenerse actualizado sobre las condiciones organizacionales y de mercado, identificando el impacto en la comunidad clínica.



Credibilidad clínica

- Utilizar su experiencia como clínico practicante para ser el custodio de la calidad clínica, la experiencia y seguridad.
- Poner al cliente en el corazón de todo lo que hace Bupa.



Juicio fuerte

- Utilizar un buen juicio, detectando oportunidades para unir necesidades clínicas y comerciales.
- Ser adepto a saber cuándo navegar entre liderazgo estratégico y operativo.



Líder visionario

- Ser un narrador convincente que crea una visión poderosa, llevando a otros con él en el viaje.
- Crear las condiciones para su propio éxito, liderando hábilmente los grandes equipos.



Experto influenciador

- Ejercitar una influencia sofisticada en vez de controladora en múltiples niveles para lograr resultados de calidad.
- Ser políticamente astuto y experto en redes, tanto internas como externas.



Inteligencia para los datos

- Entender y navegar por los datos para impulsar el rendimiento comercial y los resultados clínicos.
- Ser capaz de interpretar rápidamente el impacto de los datos para informar la toma de decisiones estratégicas.



Inteligencia emocional

- Demostrar un alto nivel de autoconciencia, promoviendo una fuerte cultura de retroalimentación.
- Operar de manera humilde y auténtica, comprometido con su propio crecimiento personal.



Referente de talentos

- Identificar activamente y defender el talento en todo el negocio.
- Alentar el crecimiento y el desarrollo, mientras construye equipos de alto rendimiento.



Claves para el éxito



Proyectos consistentes con las Políticas de Bupa

Integración real del mundo médico a la gestión de la compañía, sustentado en estructura, organigrama y procedimientos.

Gobierno Clínico: políticas, procedimientos, indicadores y sistemas de evaluación y mejora: *no basta la declaración de intenciones.*

Integración de los directivos no médicos a los resultados clínicos: la vocación por la calidad, seguridad y efectividad clínica es tarea de todos.

Directivos convencidos de la relevancia del líder clínico en los resultados de la compañía

Se desarrollan paralelamente acciones en varios niveles con un objetivo común

La voz del cliente se escucha y se considera en todos los niveles

Los resultados clínicos y de seguridad son parte de los resultados de la empresa y se presentan en comités directivos y Directorios

La estrategia permea hasta el servicio o unidad clínica, no se queda en el Director Médico.