

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN GILLETTE

(visto por quienes son dirigidos)

“Una clínica cura a los pacientes. Una comunidad que cuida sostiene a las personas”.

I. Los directores y el consejo de administración

Los centros no nacen del hormigón.

Nacen de decisiones.

Todo edificio puede levantarse con los mismos materiales, pero lo que lo distingue es la visión de quienes lo dirigen.

Detrás de toda organización hay personas con historias distintas, experiencias distintas, competencias distintas. Personas que han aceptado compartir una responsabilidad común, aun teniendo ideas diferentes sobre cómo alcanzar los mismos objetivos.

Los directores suelen venir de caminos distintos.

Algunos ascienden desde dentro del centro.

Otros llegan de una experiencia profesional adquirida en otra parte.

Cada uno aporta conocimientos, convicciones y maneras distintas de interpretar su papel.

Y, como ocurre allí donde hay responsabilidad y poder de decisión, las visiones no siempre coinciden.

Cada uno cree tener una parte de la solución.

Cada uno lee la realidad a través de lo que ha vivido.

Pero al final no son las opiniones las que marcan la diferencia.

Son los resultados.

Y los resultados los observan cada día quienes, más que nadie, viven las consecuencias de las decisiones tomadas: los pacientes y sus familias.

Por eso un centro sanitario se parece más a una orquesta que a una jerarquía.

Hay directores.

Hay supervisores.

Hay procedimientos.

Pero el resultado final depende de la armonía entre todas las personas que participan en el recorrido.

Quienes dirigen fijan la partitura.

Quienes trabajan cada día la convierten en música.

Y a menudo es en la calidad de esta colaboración donde se mide el valor real del liderazgo.

Porque mandar es una función.

Dirigir es una responsabilidad.

Y en las organizaciones dedicadas al cuidado, la distancia entre ambas cosas puede marcar una gran diferencia.

La visión sigue siendo prerrogativa del consejo de administración y de sus consejeros, y depende en gran medida de su cultura y del camino que los llevó hasta allí.

No todos los que se sientan en un consejo de administración han llegado por haberse preparado para el cargo. A veces son los medios económicos los que abren la puerta — una herencia, una fortuna repentina, un éxito logrado en un ámbito completamente distinto — sin que a esos medios los acompañe una cultura del cuidado. Y el dinero, por sí solo, no enseña a nadie a dirigir un centro sanitario.

Es una cultura organizativa que sorprende a quien entra.

Recuerdo a un consejero que, aun careciendo de toda competencia clínica, se preocupaba sobre todo, por los pasillos, de comprobar que los empleados no ocuparan las plazas de aparcamiento reservadas a los pacientes. Un pequeño detalle y, sin embargo, revelador: decía mucho de cuál era, para aquella persona, la verdadera prioridad.

Habría bastado con mirar más lejos — invertir para generar un rendimiento, en lugar de limitarse a custodiar lo que ya se tiene. Aquí es donde se juega la diferencia entre quien posee un centro y quien sabe dirigirlo.

Todo lugar tiene un carácter. Y ese carácter nace de las personas que lo dirigen.

II. Epílogo

Los centros se construyen con inversiones.

La confianza se construye con personas.

El liderazgo no se mide por el cargo que uno ocupa, sino por la capacidad de poner competencias distintas al servicio de un objetivo común.

Porque al final, detrás de toda organización que funciona, nunca hay una sola persona.

Hay siempre un equipo.

III. Página del autor

Esta obra no fue un encargo.

No se vendió.

No se hizo con fines comerciales.

Se escribió para dar testimonio del valor de la rehabilitación, de la dignidad humana y de la relación entre las personas.

El único honorario que se pide es un dólar simbólico — no como pago por la obra, sino como testimonio de un compromiso compartido con una cultura del cuidado, de la esperanza y de la responsabilidad.

Ferdinando