

Barton Healthcare Aumenta Resultados de Satisfacción y Reduce Rotación de Personal con Ayuda del *Disney Institute*

RESUMEN

El Barton Memorial Hospital de California sufría de rotación de personal más frecuente que el promedio, su puntaje en satisfacción del paciente era más baja del promedio, más la amenaza de un nuevo competidor. Para atender estos problemas, la gerencia reclutó la ayuda del Disney Institute para ayudarles a crear un nuevo programa para empleados y consumidores. Después de asistir a seminarios de entrenamiento en el Walt Disney World® Resort de Lake Buena Vista, Fla., y de implementar un nuevo programa de excelencia en toda la compañía para empleados y pacientes, el hospital reportó un salto en la puntuación tanto en satisfacción de los pacientes como de los empleados, así como un ahorro anual de más de \$200,000 debido a que la rotación de personal se redujo.

LA HISTORIA COMPLETA

“Necesitábamos Ayuda”

Hasta los hospitales se enferman. Hace varios años, el Barton Memorial Hospital de South Lake Tahoe, Calif., de 47 años, padecía de resultados de satisfacción mediocres entre pacientes, alta rotación de personal y decaimiento en el volumen de pacientes. Cuenta Kathy Cocking, vice presidenta de operaciones de Barton Healthcare System, “Y por si fuera poco, un hospital de \$123 millones, con lo último en tecnología, estaba a punto de abrirse junto a nosotros. Necesitábamos ayuda.”

La ayuda llegó en la forma del Consultor del Disney Institute, Chris Caracci, quien voló al hospital de 75 camas para conducir una visita al sitio en lo que él llama “una auditoría cultural”. Caracci fue él mismo empleado y administrador del sistema de salud, y dice, “Kathy me dijo que la administración de Barton quería cambiar la cultura del hospital. Antes de hacer nada, pasé varios días ahí explorando la propiedad, absorbiendo los datos de satisfacción del paciente y examinando los resultados de las encuestas con los empleados.”

No pasó mucho tiempo para que descubriera las anomalías. Por ejemplo, en la recepción, el personal del hospital no lo saludó. “Chris estuvo de pie allí, solo, hasta que yo llegué a saludarlo”, recuerda Cocking. “Me dijo que tanto los

pacientes como los visitantes tendrían la misma primera impresión de Barton.”

Caracci siguió investigando. Condujo numerosas entrevistas y llevó a cabo investigaciones grupales con una amplia variedad de los 950 empleados, desde trabajadores de sanidad, a personal médico y administradores.

“Esto fue invaluable,” dice Cocking. “Chris pudo ver muy de cerca a nuestros empleados, nuestras prácticas, nuestra cultura, y lo más importante, nuestros problemas.”

Al volver a Orlando, Fla, base del Disney Institute, Caracci utilizó lo aprendido en su auditoría cultural y la información de Cocking, para diseñar un programa de entrenamiento único, que cubriera los problemas mayores de Barton.

“Preparé una presentación de varios días hecha a la medida para los gerentes de Barton, tomada del enorme arsenal de contenido del Disney Institute, incorporando todo, desde el Método Disney para el Manejo

de Personal, Excelencia en el Liderazgo, hasta Servicio de Calidad”, comentó Caracci.

Grandes Expectativas

El primer paso en el programa personalizado fue que Cocking y 37 otros gerentes de la salud volaran al Walt Disney World® Resort en Lake Buena Vista, Fla., para recibir tres días de intensivas sesiones de entrenamiento en las instalaciones del Disney Institute, conducidas por

“ *Barton Healthcare comenzó su recorrido para recobrar su reputación viendo a tres expertos en servicio al cliente. Entre ellos estaba el Disney Institute.* ”



ESTUDIO DE UN CASO: BARTON HEALTHCARE

Caracci y otros ponentes. No siempre es necesario que un cliente del Disney Institute asista al entrenamiento en un Parque Disney, pero Caracci sintió que era un paso importante para el equipo de Barton.

“Cuando los visitantes vienen al *Walt Disney World*® Resort, esperan que esté limpio, que sea seguro y amigable,” dice Caracci. “Los pacientes y visitantes de un hospital tienen exactamente las mismas expectativas. Si alguno de nosotros no cumple con esas expectativas, nuestros negocios sufren.”

Durante sus visitas y vivencias detrás del escenario en el *Walt Disney World*® Resort, Cocking y los gerentes del hospital pudieron ver puestos en práctica algunos de los principios que Caracci había explicado.

“Nos sorprendió ver que el personal de Disney del parque Magic Kingdom®, sin importar su puesto o su rango, recogían cualquier basurita que veían,” recuerda Cocking. “Fue un estupendo ejemplo de colaboración conjunta para crear una magnífica vivencia para el visitante.”

Los gerentes de Barton también notaron el mismo espíritu de equipo en las placas con nombre que usan los miembros del elenco de Disney. “En sus placas solo tienen su nombre propio, no sus títulos,” dijo Cocking. “Esto es como un mensaje que dice que todos están en el mismo equipo, que no hay jerarquías. Eso nos gustó.”

Pequeños detalles como estos dan buena impresión. Al volver al salón del seminario, Caracci recordó a los gerentes que el entrenamiento del Disney Institute no intenta imponer cambios en ninguna organización. “Preferimos enseñar con el ejemplo,” dijo Caracci. “Así es como logramos el compromiso. De igual manera, ustedes tienen que hacer manifiesta la pasión en sus empleados para que ellos cambien la cultura.”

Las Innovaciones Dan Resultado

Hoy en día, después de que Cocking y otros instituyeron muchas de las lecciones de administración del *Disney Institute*, Barton Memorial Hospital ya no está enfermo. Al contrario, está creciendo sanamente.

“Implementamos lo que llamamos La Manera Barton, nuestro programa de estándares de servicio que mayormente está basado en los conceptos del Disney Institute,” dijo Cocking. “El hospital también creó un

video para los recién contratados que detalla la historia de Barton. Tomando otra idea de Disney, el hospital ordenó nuevos uniformes para sus empleados y mejoró la señalización y las zonas verdes. “Aprendimos de Disney que la primera impresión es muy importante,” dijo Cocking.

El Coordinador de Excelencia en el Personal, un puesto recientemente creado, da clases de orientación a los nuevos empleados, escribe el boletín informativo del personal e implementa muchos de los nuevos desarrollos que Barton instituyó después de su experiencia en el *Disney Institute*. (También se encarga de la recepción, el lugar donde a Caracci lo tuvieron esperando.)

Las innovaciones están dando resultado:

- La rotación de personal ha bajado de 14 por ciento a 9 por ciento.
- Barton ahorra más de \$200,000 al año porque no necesita contratar enfermeras asalariadas.
- La puntuación de satisfacción del cliente ha mejorado y la cantidad de cartas de felicitación ha aumentado 300 por ciento.
- La cantidad de pacientes que recomendarían Barton ha subido 10 por ciento.

Barton Healthcare está tan satisfecho con los resultados de sus soluciones inspiradas en Disney, que está enviando otro grupo de gerentes al *Disney Institute*. Menciona Cocking: “Considerar las percepciones de los pacientes y la satisfacción del personal es un viaje sin final. Nuestro objetivo es similar al de Disney—esforzarnos para conseguir la perfección, pero estar satisfechos cuando llegamos a la excelencia.”