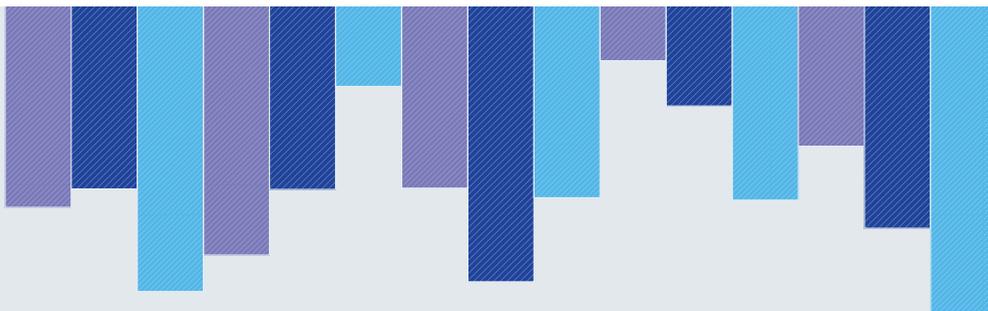




# Uso de perspectivas basadas en datos para abordar la escasez de personal en la atención médica



Sponsored by

**PHILIPS**

## PUNTO DE VISTA DEL PATROCINADOR

¿Qué pueden hacer los líderes de atención médica para abordar la escasez de personal que afecta a sus colaboradores, a sus pacientes y a sus organizaciones en general? Será clave encontrar formas de automatizar procesos, optimizar flujos de trabajo y mejorar la satisfacción y retención del personal. De lo contrario, la prestación de atención de calidad puede estar en riesgo.

Aquí es donde las perspectivas basadas en datos son de gran ayuda. En todo el mundo, los líderes de atención médica están buscando formas de usar la inteligencia artificial, el análisis predictivo y el aprendizaje automático para reducir la variabilidad de la atención, eliminar la fricción del flujo de trabajo y simplificar las actividades complejas. Al subir la curva de madurez de la generación de conocimientos, los sistemas de salud pueden generar valor de capitalización para mejorar la atención al paciente y la experiencia del personal a un costo reducido.

Poder aprovechar las perspectivas en su organización parece simple, pero pasar de los datos a las perspectivas no siempre es sencillo. Los hallazgos de nuestro informe global Future Health Index 2022 indican que muchos líderes de atención médica enfrentan desafíos persistentes que desbloquean el poder de los datos. Los desafíos incluyen datos aislados, infraestructura tecnológica limitada e inquietudes de seguridad de datos, solo por nombrar algunos. Entre los miembros del personal clínico, esto puede conducir a la frustración con la falta de progreso al incorporar perspectivas a través de vías de atención para que puedan hacer su trabajo de manera más efectiva.

A fin de conocer cómo los líderes de atención médica de todo el mundo están aprovechando las perspectivas de datos para abordar la escasez de personal, Philips patrocinó este informe de Harvard Business Review Analytic Services. El informe explora las formas en las que las organizaciones de atención médica pueden trabajar con socios estratégicos para cerrar la brecha entre el uso de la información de datos hoy y el desbloqueo del potencial de análisis predictivo en el futuro. Escuchará directamente a los altos ejecutivos y a líderes clínicos de todo el mundo sobre las mejores prácticas, que van desde el uso de datos para proporcionar una mayor visibilidad de la demanda de servicios hasta la infusión de información sobre datos en innovaciones de investigación clínica para un mayor enfoque en el paciente.

Espero que las lecciones que comparten estos líderes lo ayuden a encontrar maneras de aliviar la presión de la fuerza laboral y lograr mayores eficiencias de escala en su propio sistema de salud. La atención médica es un negocio centrado en las personas y las perspectivas de datos son un medio para ese fin: salvar vidas y ayudar a las personas a vivir de manera más saludable, mejor y por más tiempo. Cuanto más podamos usar la información de datos para hacer que esa misión sea más fácil y gratificante para el personal que brinda atención, mejor será la atención médica para todos nosotros.



**Shez Partovi**

**Director Médico, de Innovación y Estrategia**

**Philips**

---

# Uso de perspectivas basadas en datos para abordar la escasez de personal en la atención médica

---

La escasez de personal, junto con la necesidad de mejorar la experiencia y la retención del personal, son problemas de atención médica crónicos y críticos que solo se han intensificado desde que surgió la Covid-19 en marzo de 2020. Los profesionales de la salud, desde médicos y enfermeros hasta técnicos que administran pruebas de imágenes por resonancia magnética y radiografías, continúan soportando una presión tremenda. No solo se enfrentan a relaciones inestables entre pacientes y personal, sino que también pueden verse abrumados por alertas de datos y obstaculizadas por flujos de trabajo ineficientes que restan tiempo y atención a los pacientes.

Para los ejecutivos de atención médica de la alta gerencia, estas condiciones hacen que superar los desafíos de la fuerza laboral sea lo más importante y hacen que la mejora de la experiencia del personal esté inextricablemente relacionada con la prestación de atención de calidad al paciente. Estas prioridades han llevado a las organizaciones de atención médica a invertir en tecnologías basadas en datos, incluidos paneles de análisis habilitados por inteligencia artificial (IA), para optimizar las operaciones de modo que los médicos de todos los departamentos de hospitales y líneas de servicio puedan colaborar de manera más efectiva, lo que reduce parte de la tensión de la prestación de atención al personal.

Según la Organización Mundial de la Salud, los hospitales y los sistemas de atención médica de todo el mundo enfrentarán una escasez de al menos 10 millones de trabajadores en 2030.<sup>1</sup> Los ejecutivos de atención médica manifiestan su reconocimiento del problema de dotación de personal. Un tercio de los profesionales de informática encuestados para el informe Future Health Index 2022, un estudio global encargado por Philips que analizó las respuestas de casi 3000 ejecutivos de atención médica en 15 países, afirmó que planeaba enfatizar la satisfacción del personal para evitar la escasez de personal.

## ASPECTOS DESTACADOS

La escasez de personal, **junto con la necesidad de mejorar la experiencia y la retención del personal**, son problemas crónicos y críticos de la atención médica.

Cuando las organizaciones de atención médica, que con frecuencia trabajan con socios de tecnología de salud de confianza, preparan a sus equipos para **nuevas formas de trabajar para obtener información de datos con mayor facilidad**, los beneficios redundan en el personal.

Los ejecutivos de atención médica están invirtiendo en sistemas tecnológicos, **incluidos aquellos que emplean inteligencia artificial**, para hacer todo, desde manejar el flujo de pacientes hasta facilitar los flujos de trabajo que los médicos, enfermeros, técnicos y administradores usan todos los días para programar citas y tratar a los pacientes.



## Según la Organización Mundial de la Salud, los hospitales y los sistemas de atención médica de todo el mundo enfrentarán una escasez de al menos 10 millones de trabajadores en 2030.<sup>1</sup>

Un porcentaje más alto de ejecutivos de Italia (41 %), China (37 %) y Alemania (36 %) citaron la dotación de personal como una prioridad principal. Al menos el 30 % de los encuestados de EE. UU., Singapur y los Países Bajos, respectivamente, dijeron que priorizan la retención de personal.

Al asumir funciones de liderazgo, los ejecutivos séniores de atención médica deben estar al tanto del poder de sus empleados actuales y potenciales. “Actualmente, nuestros empleados nos eligen más de lo que los elegimos”, dice Raymond Le Moign, director ejecutivo de Hospices Civils de Lyon (HCL), un centro hospitalario universitario que incluye 13 hospitales públicos franceses. “Un hospital universitario que no innova, que se aísla y abandona su misión de transformar las vías de atención al paciente y desarrollar talento, inevitablemente se volverá menos atractivo. Los mejores miembros de su personal perderán la motivación o se sentirán tentados a trasladarse a otro lugar”.

Los ejecutivos también comprenden que simplemente invertir recursos limitados en nueva tecnología sin sentar las bases adecuadas para su adopción es imposible. Incluso los sistemas más avanzados no pueden aliviar esas preocupaciones de personal sin cambios culturales importantes y apoyo para los profesionales que brindan atención.

No obstante, cuando las organizaciones de atención médica, que con frecuencia trabajan con socios de tecnología de salud de confianza, preparan a sus equipos para nuevas formas de trabajar para obtener información de datos con mayor facilidad, los beneficios redundan en el personal. En lugar de completar formularios o pasar horas buscando camas para pacientes o programando (y reprogramando) citas con pacientes, pueden tomarse más tiempo con los pacientes y “ejercer al nivel más alto que de su licencia”, afirma Hummy Song,

profesora adjunta de operaciones, información y decisiones en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania. “Realmente pueden pasar su tiempo haciendo lo que estaban capacitados para hacer, que es la atención clínica, en lugar de resolver toda la logística que lo rodea. Los proveedores se sienten más empoderados y sienten que están aplicando las habilidades para las que recibieron capacitación, para asegurarse de que los pacientes reciban la mejor atención”, expresa Song.

Este documento explora los tipos de inversiones que están realizando los sistemas hospitalarios para aportar información basada en datos a sus responsables de la toma de decisiones, desde médicos radiólogos hasta ejecutivos de la alta gerencia. Analiza los problemas que los profesionales de la salud deben abordar al implementar estos sistemas para beneficiar tanto a los pacientes como al personal que brinda atención. El informe también revela las razones por las que los ejecutivos eligen contratar a un socio de tecnología de la salud para ayudarlos a implementar sistemas y cómo los ejecutivos pueden defender las implementaciones tecnológicas mientras obtienen sus beneficios para la atención al paciente y los entornos de trabajo del personal.

### Mejora de la experiencia del personal

La gestión mejorada de los activos clínicos —personal, camas para pacientes hospitalizados, salas de operaciones y exámenes, y equipos— es un objetivo común para las inversiones tecnológicas de los hospitales. La Fondazione Policlinico Campus Bio-Medico, un importante hospital universitario e institución docente en Roma,

**“Un hospital universitario que no innova, que se aísla y abandona su misión de transformar las vías de atención al paciente y desarrollar talento, inevitablemente se volverá menos atractivo. Los mejores miembros de su personal perderán la motivación o se sentirán tentados a trasladarse a otro lugar”.**

**Raymond Le Moign, director ejecutivo de Hospices Civils de Lyon**



## Es importante poder distinguir a los pacientes con diferentes necesidades clínicas, por ejemplo, una víctima de un accidente cerebrovascular o un infarto de miocardio, en comparación con el seguimiento de un quiste pancreático, dice el Prof. Dr. Carlo Quattrocchi, jefe de diagnóstico por imágenes y radiología intervencionista en Campus Bio-Medico.

ofrece una ventana a los desafíos y las oportunidades en este esfuerzo. Y las elecciones de los ejecutivos en el departamento de diagnóstico por imágenes y radiología muestran cómo un enfoque eficaz puede abordar los desafíos de recursos a la vez que mejora el entorno laboral de los médicos.

En 2017, el Prof. Dr. Carlo Quattrocchi vio un gran desafío de recursos que se dirigió directamente a su departamento, impulsado por un aumento drástico en los casos debido a un cambio en el sistema de atención médica italiano. Quattrocchi se desempeña como jefe de diagnóstico por imágenes y radiología intervencionista en Campus Bio-Medico, un centro médico sin fines de lucro de 350 camas que cuenta con una inscripción de 600 000 pacientes. En el pasado, los radiólogos del hospital solo tenían que revisar e informar los estudios de diagnóstico por imágenes para pacientes hospitalizados y ambulatorios. En la actualidad, los radiólogos también participan plenamente en reuniones multidisciplinarias, visitan y se comunican con los pacientes, y gestionan un marco cultural para los controles de salud de rutina de los pacientes ambulatorios, lo que da como resultado lo que Quattrocchi describe como un aumento exponencial en la carga de trabajo.

La necesidad de administrar más exploraciones llevó al equipo de Quattrocchi a inventar una nueva forma de trabajar, habilitada por un sistema de flujo de trabajo que integra la información a partir de una variedad de fuentes, como por ejemplo, horarios del personal, derivaciones de pacientes al departamento de emergencias, citas para pacientes hospitalizados, controles de salud ambulatorios y estudios de investigación.

El nuevo sistema de flujo de trabajo categoriza a los pacientes de acuerdo con sus afecciones y la urgencia de sus exámenes y permite que los gerentes asignen pacientes a radiólogos en función de su experiencia, así como su disponibilidad de acuerdo con los cronogramas del personal. El nuevo sistema de flujo de trabajo se lanzó en enero de 2020, después de un proceso de selección de tecnología y cuatro meses de capacitación del personal.

Una vez implementado el sistema, la mayor visibilidad de las cargas de trabajo de los médicos clínicos de Campus Bio-Medico, la programación de pacientes y la demanda general de pruebas radiológicas permitieron al departamento priorizar a los pacientes en función de sus necesidades. Este cambio puede conducir a un tratamiento más rápido y mejores resultados para los pacientes con afecciones urgentes, como aquellos que sufren un accidente cerebrovascular. Es importante poder distinguir a los pacientes con

diferentes necesidades clínicas, por ejemplo, una víctima de un accidente cerebrovascular o un infarto de miocardio, en comparación con el seguimiento de un quiste pancreático, según Quattrocchi. “Algunos necesitan resultados en minutos. Otros pueden esperar una semana”, agrega.

El sistema de flujo de trabajo también condujo a mejoras en la gestión de la fuerza laboral. Este sistema fue fundamental porque, incluso a medida que aumentaba la demanda de servicio, el personal del departamento (incluidos 25 radiólogos, 33 técnicos, 10 enfermeros y seis secretarios de programación) no estaba ansioso por ofrecerse como voluntario para turnos de trabajo adicionales durante la noche y los fines de semana, afirma Quattrocchi. Ahora su equipo puede manejar mejor el flujo de pacientes. Los radiólogos pueden atender a los pacientes con necesidades correspondientes a su subespecialidad y los médicos más nuevos pueden recibir una carga de casos más ligera para que puedan interactuar más con los pacientes y mejorar sus habilidades. El sistema de flujo de trabajo también programa la cobertura de la sala de emergencias por parte del equipo de radiología para que cada radiólogo mantenga habilidades amplias. El impacto general conduce a un mejor entorno de trabajo para los médicos y mejoras en la atención al paciente y la calidad del servicio.

Quattrocchi dice que la prueba del valor del sistema es evidente. Existe más claridad sobre cuándo se pueden programar los exámenes y los resultados de las pruebas. Y la confianza entre los profesionales hospitalarios en la presentación de informes radiológicos ha aumentado, mientras que el tiempo promedio para informar los resultados de las exploraciones ha disminuido, especialmente con respecto a la presentación de informes de responsabilidad.

### **Dar mayor visibilidad de la demanda de servicios**

El análisis de los datos de los sistemas hospitalarios para fortalecer las prácticas clínicas es una piedra angular de la visión estratégica que los ejecutivos han comenzado a ejecutar en OU Health, un sistema académico de atención médica sin fines de lucro con sede en Oklahoma City y socio clínico del Centro de Ciencias de la Salud de la Universidad de Oklahoma.

Sean Whip es director de radiología intervencionista vascular en OU Health. Whip afirma que su departamento ha estado desarrollando nuevos tableros que proporcionarán visibilidad de una gama de actividades clínicas, como la cantidad de pacientes atendidos, la

eficiencia de sus servicios, la utilización de la sala y el tiempo del personal dedicado a diferentes tareas relacionadas con el paciente. Con su primera etapa implementada en junio de 2022, los paneles y otros proyectos de análisis de datos están a uno o dos años de darse cuenta de la visión de una práctica clínica basada en datos, dice Whip. Sin embargo, incluso los pasos tomados hasta ahora han significado una disminución en el trabajo manual de manejo de datos. Y los gerentes tienen mayor visibilidad de la demanda de servicios desde todo el sistema médico y un manejo más sólido de la programación del personal y los recursos.

Tanto para los médicos como para el personal de apoyo, las nuevas vistas de datos brindan a los miembros del personal más conocimiento sobre qué esperar. “[Más datos] definitivamente los ayudan a planificar mejor el día. También les permite comprender dónde pueden mejorar su eficiencia. Y les permite enfocarse en algunas de las jerarquías de casos más grandes”, dice Whip.

Los gerentes también pueden evaluar los datos con frecuencia. “Eso nos ayuda a manejar un proceso diario de cuántos pacientes realmente ingresan del lado del paciente hospitalizado, del lado pediátrico y de cuántos casos están en un enteltecimiento. Al ser un centro de traumatología de nivel 1, observamos muchos accidentes cerebrovasculares, muchos traumatismos y muchos casos llevan mucho tiempo. Y también tenemos que tener en cuenta que tenemos muchos otros [exámenes] que realizar, ya sea a pacientes hospitalizados o ambulatorios”, agrega Whip.

El uso de datos para mejorar la gestión de recursos y personal no ocurre sin la estrecha colaboración de los socios de tecnología de la salud, dicen los ejecutivos de hospitales. Para Quattrocchi y su equipo en Fondazione Policlinico Campus Bio-Medico, por ejemplo, el proceso de selección de tecnología incluyó una valiosa visita al laboratorio de un proveedor de tecnología de la salud para aprender cómo el nuevo sistema de flujo de trabajo que estaban considerando se adaptaría al entorno del hospital romano. Esa experiencia preparó el terreno para el trabajo posterior de capacitación e implementación.

En HCL, la implementación exitosa de varias tecnologías de vanguardia, desde una nueva flota de sistemas de imágenes hasta la adopción de algoritmos de IA en la práctica clínica, comenzó con un compromiso importante en diciembre de 2015, cuando HCL firmó un contrato de 12 años con uno de sus socios de tecnología de la salud. Más que simplemente proporcionar soluciones y servicios tecnológicos, la asociación también incluye un programa conjunto de investigación e innovación basado en agendas estratégicas compartidas e impulsado por la gobernanza efectiva de la colaboración.

## Infundir perspectivas basadas en datos en innovaciones

Cuando los sistemas hospitalarios se embarcan en estrategias tecnológicas diseñadas para mejorar la gestión de la atención al paciente, es probable que las innovaciones en un departamento afecten a otros. En HCL, este cruce de límites es intencionado. Más allá del alcance de la implementación, el lanzamiento de un nuevo enfoque tecnológico ha inducido efectos en términos de aprendizaje colectivo



**La gestión mejorada de los activos clínicos, el personal, las camas para pacientes hospitalizados, las salas operativas y de examinación, y los equipos, es un objetivo común para las inversiones tecnológicas de los hospitales.**

sobre la gestión de la transformación. La gestión basada en datos guiada por inteligencia artificial se extenderá a todas las actividades hospitalarias más allá de los servicios clínicos y técnicos, y afectará la gestión de las actividades logísticas y administrativas.

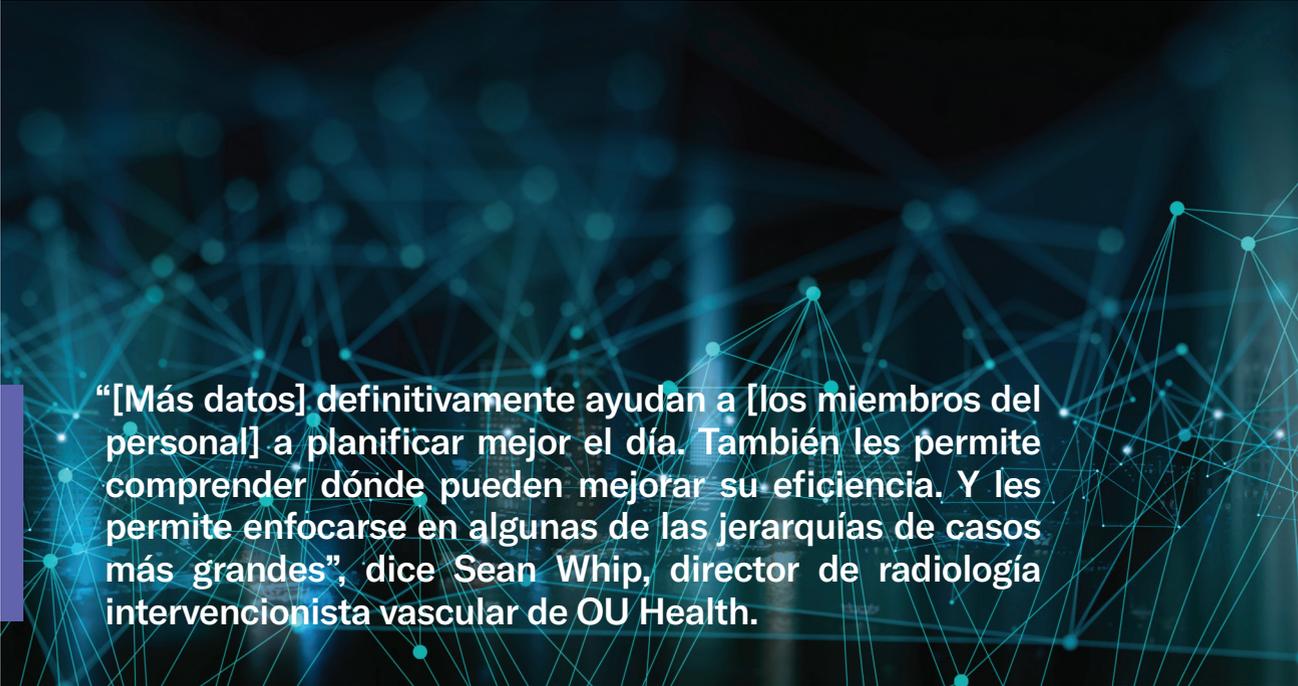
“Ya sea en lo que respecta a la investigación o la prestación de atención para pacientes hospitalizados o ambulatorios, la filosofía que guía la estrategia de desarrollo e implementación de tecnología de HCL está centrada en el paciente”, dice Le Moign.

Este trabajo también permite a los empleados talentosos contribuir a proyectos de importancia internacional junto con socios de investigación del mundo académico y del sector de tecnología médica. Proporcionar esas oportunidades de empleo es una forma de atraer nuevos talentos o de retener empleados valiosos.

Consideremos el departamento de radiología como ejemplo. Aproximadamente el 10 % de los puestos en esta área están vacantes, dice Le Moign. Los técnicos de radiología de HCL están probando una solución de telerradiología innovadora. Además de la interpretación remota, que se ha practicado durante años, esta solución debería permitir la asistencia remota en la realización de exámenes, gracias a técnicos expertos presentes en diferentes sitios. Este enfoque permitirá un mejor reconocimiento y desarrollo de sus habilidades, a pesar de un mercado laboral muy ajustado en un campo de rápido crecimiento, dice. Esta asociación, entre otros, dice Le Moign, “ayuda a atraer, retener y desarrollar el compromiso individual y colectivo de los profesionales de la salud”.

Como evidencia adicional del compromiso de la gerencia con esta estrategia, HCL ha establecido un “comité de inteligencia artificial” para promover el uso de la IA dentro de la comunidad profesional, para apoyar la implementación de proyectos de IA y para validar proyectos, al tiempo que garantiza su cumplimiento normativo que involucra cosas como la protección de datos personales y las regulaciones de seguridad de TI.

El compromiso ha sido exitoso. En 2022, HCL completó el proceso de construcción de su almacén de datos de salud para consolidar las capacidades de IA de la institución. Varias sesiones de aporte de ideas llevadas a cabo por HCL con su socio en tecnología de la salud para



“[Más datos] definitivamente ayudan a [los miembros del personal] a planificar mejor el día. También les permite comprender dónde pueden mejorar su eficiencia. Y les permite enfocarse en algunas de las jerarquías de casos más grandes”, dice Sean Whip, director de radiología intervencionista vascular de OU Health.

analizar las oportunidades presentadas por los datos de salud y los algoritmos de IA recientemente dieron lugar a cuatro proyectos de prueba de concepto que la institución planea desarrollar aún más, dice Le Moign. Uno de estos proyectos es “GlobalEvidence”, una plataforma para llevar a cabo metaanálisis continuamente actualizados para facilitar la producción de pautas clínicas actualizadas regularmente. Las pruebas de concepto adicionales incluyen un proyecto enfocado en el diagnóstico y la endoscopia terapéutica que utiliza inteligencia artificial para estandarizar las prácticas en el tratamiento de la enfermedad del tracto digestivo superior; una nueva “herramienta de búsqueda inteligente” para ver las actividades en los registros de los pacientes; y un proyecto que implica el uso de herramientas de diagnóstico por imágenes de laboratorio desarrolladas por la unidad de investigación de imágenes del hospital universitario para ayudar a los equipos de investigación a realizar análisis de imágenes y crear bases de datos.

### Optimización de los flujos de trabajo de tecnología de la salud para el personal clínico

En OU Health, existe una filosofía similar de que las inversiones en tecnología tendrán una influencia drástica en la forma en que funciona el sistema de salud, al mismo tiempo que benefician tanto a los pacientes como a los empleados. Los ejecutivos están calculando que su lista recientemente lanzada de inversiones estratégicas en tecnología, desde la creación de un nuevo sistema de registros de salud electrónicos hasta el desarrollo de tableros de análisis predictivos en entornos operativos y clínicos, no solo los ayudará a gestionar

el flujo de pacientes, sino que también les dará perspectivas para proporcionar mejores servicios. También esperan que los sistemas, una vez que estén operativos en 2023, mejoren las condiciones laborales de los empleados y beneficien la retención de personal clínico y el reclutamiento de empleados, dice Casey Woods, presidenta interina de Servicios para Adultos de OU Health y directora de operaciones de OU Health University of Oklahoma Medical Center.

Además de los proyectos de panel y análisis en radiología, los planes de OU Health incluyen poner las perspectivas analíticas en manos de médicos, terapeutas y administradores para permitirles tomar decisiones más basadas en datos. El sistema de registros de salud electrónicos mejorará la calidad e integridad de los datos que utilizan estas aplicaciones y conducirá al desarrollo de nuevas métricas para operaciones, finanzas y desempeño clínico. Los planes también requieren conocimientos automatizados sobre los movimientos de los pacientes y el uso de recursos en los departamentos de emergencia, cirugía y otros departamentos.

Woods dice que el impacto será generalizado, pero especialmente valioso para manejar el flujo de pacientes. “El [problema] más importante es que comprendamos la utilización por parte de nuestras líneas de servicio, poder monitorear realmente eso día tras día, y semana tras semana en toda nuestra estructura de gobernanza. [Necesitamos] poder realmente tomar decisiones rápidamente sobre cuándo entran nuevos cirujanos o se necesitan nuevas líneas de servicio, [porque] han aumentado su utilización, tienen una demanda de volumen que lo justifica”, dice.

Como defensor de la estrategia, Woods señala que está profundamente arraigado en el consumo de actualizaciones del

**“El [problema] más importante es que comprendamos la utilización por parte de nuestras líneas de servicio, poder realmente monitorear eso día tras día, y semana tras semana en toda nuestra estructura de gobernanza”.**

**Casey Woods, presidente interino de Servicios para Adultos de OU Health, y director de operaciones de OU Health University of Oklahoma Medical Center**



“En última instancia, muchas de estas herramientas realmente están tratando de mejorar el flujo de pacientes, optimizar el trabajo para que los proveedores puedan volver a enfocar su tiempo en la atención del paciente en sí y, con suerte, reducir el agotamiento”, dice Hummy Song, profesora adjunta de operaciones, información y decisiones en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania.

sistema. Puede ver informes diarios que muestran las afecciones actuales en el sistema hospitalario, haciendo un seguimiento de los datos sobre variables como camas disponibles y pacientes hospitalizados de otros hospitales de la región. Para el próximo año, prevé consumir informes predictivos que anticiparán las necesidades con perspectivas que se escalan en toda la organización de atención médica. Y espera que el análisis que proporcionen los sistemas involucre a otros gerentes y empleados, inculcando una cultura basada en datos en OU Health.

Agregar un componente predictivo, dice, “empezará a ofrecer una mayor oportunidad para que nuestros equipos de primera línea, y nuestro liderazgo, comprendan realmente lo que necesitan hacer en ciertos momentos del día para garantizar que ya no ocurran los cuellos de botella que ocurrían históricamente. Y luego tenemos un paradigma completamente nuevo sobre cómo brindamos atención al paciente y qué pueden esperar los pacientes cuando vienen a nuestras instalaciones”.

## Permitir que el personal se concentre en la atención del paciente

La implementación de sistemas para suavizar el flujo de pacientes en un hospital puede tener un objetivo principal de mejorar el manejo de prácticas, pero no hay duda de que un beneficio relacionado va al entorno laboral, dice la canción de la escuela Wharton.

“En última instancia, muchas de estas herramientas realmente están tratando de mejorar el flujo de pacientes, optimizar el trabajo para que los proveedores puedan volver a enfocar su tiempo en la atención del paciente en sí y, con suerte, reducir el agotamiento. Esa es una gran parte”, dice.

La razón por la que una programación más precisa aumenta la retención del personal es que a las personas les gusta la coherencia y las rutinas de trabajo predecibles. “Las personas aprenden cómo es la carga y cómo es la coherencia del cronograma. Y esas cosas, cuando mejoren, también ayudarán a reclutar personal nuevo, que escuche cosas buenas sobre cómo funciona el sistema en un centro u hospital específico”, afirma Song.

Mantener a las personas talentosas y reclutar nuevos empleados es un desafío fundamental para los ejecutivos de sistemas hospitalarios que permanecen bajo presión para mejorar la eficiencia de sus operaciones y, al mismo tiempo, dedican recursos para mejorar la calidad de la atención al paciente. El uso inteligente de los datos puede resolver los desafíos que enfrentan los hospitales y los sistemas de salud a medida que buscan obtener información clínica y operativa basada en datos a escala, en la que la información está integrada en los flujos de trabajo organizacionales.<sup>2</sup>

Las organizaciones de atención médica están invirtiendo en sistemas tecnológicos, incluidos aquellos que emplean inteligencia artificial, para hacer todo, desde gestionar el flujo de pacientes hasta suavizar los flujos de trabajo que los médicos, enfermeros, técnicos y administradores utilizan todos los días para programar citas y tratar a los pacientes. Si bien cualquier adopción de nueva tecnología se encontrará con resistencia, los proyectos exitosos ayudan al personal de atención médica a realizar tareas administrativas de manera más eficiente para que puedan dedicar más tiempo a atender a los pacientes, mientras adquieren experiencia trabajando con nuevas tecnologías. Estos son beneficios que ayudan a las organizaciones a retener el personal clínico y abordar los desafíos de la fuerza laboral.

Saber cómo tener éxito e impulsar una estrategia de alianza de valor agregado con socios tecnológicos líderes es una nueva habilidad diferenciadora para los proveedores de atención médica que desean destacarse en atraer y retener personal. En el caso de HCL, los sólidos resultados de sus asociaciones tecnológicas han dado como resultado la forja de otras alianzas que pueden ayudarlo a ampliar la capacidad de atención y también pulir su marca como empleador. “Estas colaboraciones han reforzado claramente la ambición de HCL de destacarse en términos de su apoyo a la innovación y la evolución de la atención”, dice Le Moign.

### DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

El informe Future Health Index 2022 examina las experiencias de casi 3000 líderes del sector de atención médica y sus expectativas para el futuro. La investigación para el informe Future Health Index 2022 se realizó en 15 países (Alemania, Arabia Saudita, Australia, Brasil, China, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Países Bajos, Polonia, Rusia, Singapur, Indonesia y Sudáfrica). El estudio combina una encuesta cuantitativa y entrevistas cualitativas realizadas desde diciembre de 2021 hasta marzo de 2022.

### Notas finales

- 1 Organización Mundial de la Salud, “Estrategia Global sobre Recursos Humanos para la Salud: Fuerza laboral 2030: Informes en la septuagésima quinta Asamblea Mundial de la Salud”, 2 de junio de 2022. <https://www.who.int/news/item/02-06-2022-global-strategy-on-human-resources-for-health--workforce-2030>.
- 2 Servicios analíticos de revisión comercial de Harvard, “The Journey to Insights at Scale for Health Care Providers”, 20 de octubre de 2022. <https://hbr.org/sponsored/2022/10/the-journey-toward-insights-at-scale-for-health-care-providers>.





**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## ACERCA DE NOSOTROS

Harvard Business Review Analytic Services es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group, que lleva a cabo investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de gestión y oportunidades comerciales emergentes. En la búsqueda de proporcionar inteligencia comercial y perspectivas de grupos de pares, cada informe se publica en función de los hallazgos de la investigación y el análisis cuantitativo y/o cualitativo original. Las encuestas cuantitativas se realizan con el Consejo Asesor de HBR, el panel de investigación global de HBR, y la investigación cualitativa se realiza con ejecutivos de negocios sénior y expertos en el tema dentro y fuera de la comunidad de autores de *Harvard Business Review*. Envíenos un mensaje de correo electrónico a [hbranalyticservices@hbr.org](mailto:hbranalyticservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**