



MARÍA EUGENIA DÍAZ
DIRECTORA MÉDICA CORPORATIVA
DE CHRISTUS MUGUERZA

La mirada femenina detrás de la gestión hospitalaria

Por • Claudia Cerezo

MARÍA EUGENIA DÍAZ, DIRECTORA MÉDICA CORPORATIVA DE CHRISTUS MUGUERZA, COMPARTE CÓMO SU FORMACIÓN CLÍNICA Y SU COMPROMISO PERSONAL CON LOS PACIENTES LA HAN GUIADO PARA CONSTRUIR UN LIDERAZGO CONSCIENTE, FEMENINO Y CENTRADO EN EL SERVICIO.

En los hospitales se toman decisiones que pueden cambiar una vida en cuestión de minutos. Por eso, quienes los dirigen necesitan algo más que conocimientos médicos: necesitan vocación. La doctora María Eugenia Díaz lo entendió desde muy temprano en su carrera. Hoy, como directora médica corporativa del sistema de salud Christus Muguerza,

se asegura de que cada decisión clínica, cada proceso y cada estrategia mantengan siempre al paciente en el centro.

María Eugenia es médica cirujana con especialidad en Imagenología Diagnóstica y Terapéutica, y tiene una maestría en Gestión de Hospitales y Sistemas de Salud. Perteneció a una generación de profesionales de la salud que ha aprendido a moverse entre dos mundos: el de la práctica clínica y el de la gestión hospitalaria. En su caso, esa transición no estaba en sus planes iniciales. Como ocurre con muchos médicos, su vocación comenzó en el contacto directo con los pacientes y en la pasión por la medicina clínica.

Poco a poco, su camino profesional le fue abriendo nuevas oportunidades. Algunos de sus mentores reconocieron en ella cualidades de servicio y liderazgo que ni ella misma había identificado. Así comenzaron a llegarle nuevas responsabilidades: primero como jefa de departamento, después como jefa de programas académicos y ahora en la dirección médica.

En su trabajo clínico siempre tuvo claro que el paciente debía estar en el centro de cada decisión. Pero con los años fue descubriendo que dirigir instituciones de salud también requiere otras habilidades. “Como clínicos entendemos cómo funcionan los hospitales y la importancia de poner al paciente en el centro —dice—. Pero conceptos como procesos, indicadores o planeación estratégica no son parte de nuestra formación. Eso se aprende en el camino”.

TRAYECTORIA Y PROPÓSITO

Una parte muy importante de su historia profesional está ligada a Christus Muguerza. Ahí se formó como especialista y también ahí comenzó a desarrollar su liderazgo dentro del sistema de salud. Allí encontró, además, una manera humana de entender la medicina: como una verdadera vocación de servicio.

Dice que la misión de la institución —extender el ministerio sanador de Jesucristo— marca profundamente a quienes se forman ahí y termina influyendo en la manera en que conciben su trabajo todos los días.

Cuando habla de esa misión, se nota lo profundo de su vínculo con la institución: “Es algo que se queda tatuado en todos los que hemos tenido la fortuna de formarnos aquí, y me llena de orgullo que la organización haya reconocido en mí las cualidades y competencias que me inspiró a desarrollar y que ahora me permiten ocupar este cargo de liderazgo”.

En su puesto como directora médica corporativa, su responsabilidad es asegurar que la atención que reciben los pacientes mantenga siempre los más altos estándares de calidad y seguridad. En la práctica, eso significa coordinar equipos multidisciplinarios, impulsar modelos de atención basados en evidencia y promover una cultura de mejora continua dentro del sistema de salud.

Dirigir un sistema de salud, explica, también implica equilibrar muchas dimensiones al mismo tiempo: la clínica, la humana, la operativa y la estratégica. “Al final, he aprendido que para sanar también es importante saber administrar”.

LIDERAZGO CONSCIENTE

Dar el salto de la práctica clínica a puestos directivos implica un aprendizaje constante. Para María Eugenia, eso significó conocer áreas que no forman parte de la formación médica tradicional, desde finanzas y pensamiento estratégico hasta la gestión de equipos complejos. Asimismo, descubrió que liderar requiere algo más personal: conocerse a sí misma, reconocer fortalezas y áreas de mejora, y aprender a manejar la presión que implica tomar decisiones en el sector salud.

“En el camino de liderazgo hay días buenos, días malos y días extremadamente malos”, reconoce. Por eso, el autoconocimiento se vuelve una herramienta fundamental: saber cuándo detenerse, modularse y, cuando hace falta, también aprender a autosanarse.

En ese proceso ha sido importante reconocerse más allá del desempeño profesional. María Eugenia habla con naturalidad de los distintos papeles que desempeña en su vida: mujer, mamá, esposa, hija, hermana, amiga. “Hay compromisos que se prenden y se apagan, y otros que siempre están en ‘on’”, me dice en complicidad.

Con los años, María Eugenia también ha aprendido a ser más flexible consigo misma y a aceptar que el liderazgo —como la vida— no siempre sale perfecto. “Acepto que me voy a equivocar, pero nunca dejo de intentar”.

EL APOORTE DEL LIDERAZGO FEMENINO

Aunque el sector salud cuenta con una fuerte presencia de mujeres, los puestos de alta dirección todavía presentan desafíos. María Eugenia reconoce que el liderazgo todavía sigue asociándose con características tradicionalmente masculinas. Aun así, está convencida de que el liderazgo femenino aporta una mirada valiosa en organizaciones complejas, como los sistemas de salud. En su experiencia, las mujeres en puestos de liderazgo

suelen tener un enfoque más integrador dentro de las organizaciones. “Conectamos puntos entre áreas clínicas, operativas y humanas”, explica. Esa capacidad también se refleja en la forma en que se construyen los equipos: con más colaboración, redes de apoyo y vínculos entre las personas.

Este tipo de liderazgo fomenta la comunicación abierta y la escucha activa, que son estrategias para tomar decisiones complejas. La perspectiva femenina tiende a priorizar tanto los resultados como el bienestar del equipo, generando un impacto positivo en la cultura organizacional. Con esta manera de liderar, los equipos se sienten valorados y motivados y tienen mejor desempeño.

María Eugenia reconoce una capacidad muy útil en entornos como el sistema de salud: anticipar riesgos y prever consecuencias. “Nada es casualidad. Todo tiene una causa y un efecto”, explica. Quizá algo de eso tenga que ver con la experiencia de ser mamá: ese instinto que muchas veces termina en un inevitable “te lo dije”.

Aunque en el mundo de la salud el liderazgo sigue asociándose con características tradicionalmente masculinas, las mujeres aportan un enfoque más integral y humano.

Cuando le pregunto qué significa hoy ser una mujer de alto nivel, su respuesta resume bien su filosofía profesional. “Es más que ocupar un cargo. Es ejercer el liderazgo de una forma más humana, más consciente y más estratégica. Llegar a la cima sin renunciar a quién eres”.

Después de años de práctica médica y liderazgo institucional, María Eugenia tiene claro que el éxito profesional pierde sentido si no se construye sobre una vida personal sólida. Ese es el consejo que suele compartir con las nuevas generaciones de médicas que aspiran a ocupar cargos directivos. Antes de pensar en el cargo, recomienda detenerse a hacer algo que pocas veces se enseña en la formación médica: conocerse a una misma. Entender las propias fortalezas, reconocer lo que motiva a cada una y construir una red de apoyo personal y profesional.

Para ella, ninguna carrera justifica sacrificar la vida personal. La familia, los amigos y la comunidad cercana son el punto de equilibrio desde el cual se puede ejercer un liderazgo auténtico. “Ser mejor persona para ser mejor líder”, concluye. Esa es la filosofía que atraviesa toda su trayectoria. 