

II Encuentro Nacional de Calidad en Salud

**La cultura organizacional y el
liderazgo como elementos claves para
la gestión de calidad asistencial**

Superintendencia de Salud

Santiago de Chile. Junio 2012

Material docente de Pilar Pérez Company



Tres elementos claves

**La cultura organizacional, el
liderazgo, la gestión de la
calidad**

Carlos Stollman

1

La idea



La estructura empresarial

Condiciona el tipo de “calidad”

2

Modelos de Empresa

Organización

Aspectos principales	Teoría clásica	Teoría de contingencias
<i>Énfasis</i>	Tarea y estructura	Procesos
<i>Organización</i>	Formal Conjunto de órganos, cargos y tareas Ingeniería de producción	Informal Sistema abierto según necesidades Administración de contingencias Hombre social
<i>Características básicas</i>	Homo economicus	Reconocimiento
<i>Concepción del hombre</i>	Materiales/salariales	Se reconocen objetivos diferentes
<i>Incentivos</i>	Los de la empresa son para todos	
<i>Objetivos individuales organizativos</i>		

3

Teoría Clásica

Organización

Principios
Generales
de
Adminis
tración

División del trabajo

Especialización

Unidad de mando

Amplitud de control

Org.
Formal

4

Modelo Tayloriano

Organización

Jerarquización

Decisión

Homo economicus

Atomización
de tareas

Organización formal

Ejecución

5

Experiencia Hawthorne

Organización

■ El nivel de producción es resultante de la integración social

● Comportamiento social de los empleados



+ Recompensas y sanciones sociales

■ Grupos informales

■ La importancia del contenido del cargo



Énfasis en los aspectos emocionales

6

Teoría Contingencias

Organización

● Rechazo a los Principios Universales de la Administración

● La gestión es contingente

● Se desarrollan las habilidades de diagnóstico

● Todos los conceptos son colocados en términos relativos, como en un continuo

● Las fronteras entre las diversas teorías son inciertas

7

Modelo Contingente Organización

No Jerarquía

Decisión/ejecución

Personas Y, Z

Procesos

Empowerment

Valores

8

Modelos de Calidad Organización

Evolución de los conceptos

Política básica

Nivel de calidad

Fase de gestión

Objeto de calidad

Quién la define

Quién gestiona

Estilo directivo

Control de calidad

Controlar la calidad

Existe un nivel óptimo

Inspección

Producto

Los expertos

Los directivos

Impositivo

Calidad total

Fabricar la calidad

Mejora continua

Prevención

Proceso y producto

El cliente

Los profesionales

Participativo

9

La idea



El liderazgo

**Es una de las piezas fundamentales
para la gestión de la calidad**

10

Modelos Liderazgo

Liderazgo

Modelo gran hombre	Ralph Stopdill	Rasgos
Teoría X y Y	Mac Gregor	Comportamiento Líder
Situacional	Hersey y Blanchard	Contingencia
Funciones administrativas	H. Mintzberg	Enfoque Funcional
Teoría del carisma	R:J: House, J.A, Congar	
Teoría de la transformación	J.M. Burns, N.M.Tichy, D.O. Ulrich, B.M. Bass	Teorías nuevas
Inteligencia emocional	D. Goleman	

11

Evidencias

Liderazgo



Instituto Joanna Briggs junto con RNAO realiza una revisión sistemática y concluye con las siguientes recomendaciones.

Usar prácticas de liderazgo transformacional crea y mantiene entornos de trabajo saludables

Fomentar las relaciones y la confianza. A

Ambiente de trabajo de empoderamiento. A

Apoyar el desarrollo del conocimiento y la integración. B

Dirigir y mantener el cambio. B

Mantener el equilibrio entre los valores y las prioridades C



(Registered Nurses Association of Ontario. Guía de entornos saludables. 2006)

12

Liderazgo y la Calidad

Liderazgo

Modelos de Excelencia de la Calidad

Modelos de Acreditación



13

Excelencia de la Calidad

Liderazgo



Donald Berwick, considerado como uno de los autores más importante en el campo de la calidad sanitaria, publicó en 1999 en el New England, **“Los modelos de gestión de la calidad constituyen una potente herramienta para la mejora”**

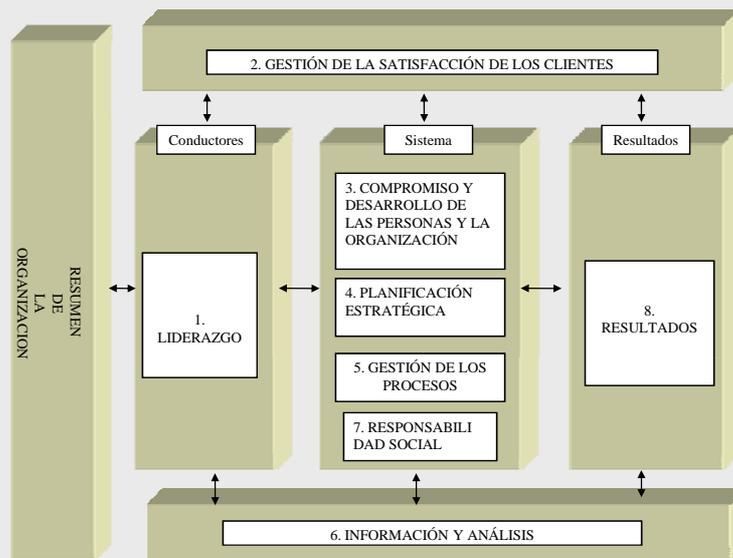
Berwick DM. Continuous improvement as an ideal in Health care. N Engl J Med 1989; 320: 53-53.



14

Modelo Iberoamericano

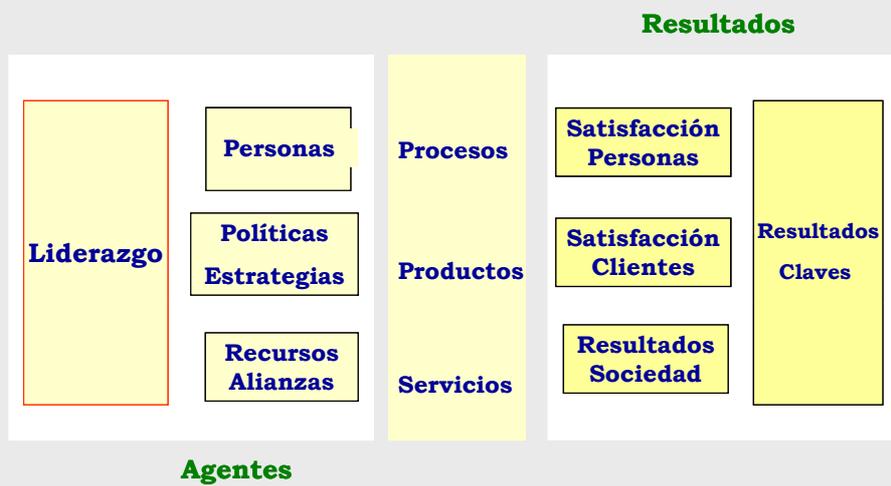
Liderazgo



15

Modelo EFQM

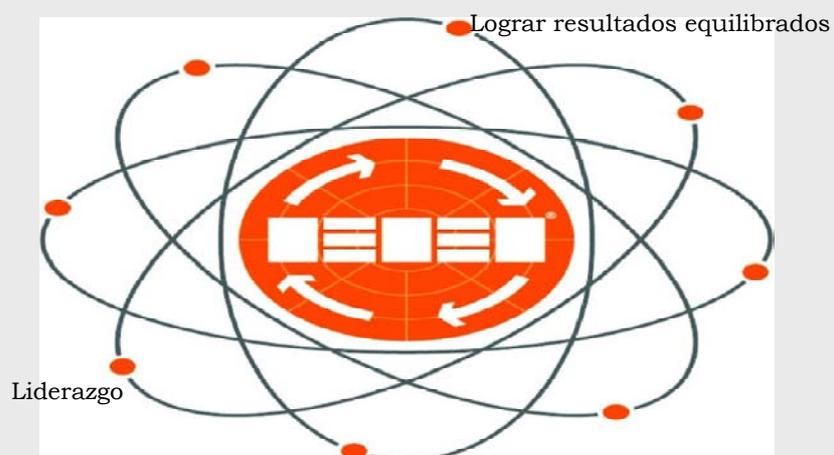
Liderazgo



16

Excelencia de la Calidad

Liderazgo



17

Excelencia de la Calidad

Liderazgo

Liderar con visión, inspiración e integridad

Liderazgo y Coherencia en los Objetivos

*El concepto es **dinámico**, centrado en la capacidad de los líderes de adaptar, de reaccionar y de **ganarse el compromiso** de todos los grupos de interés a fin de garantizar la continuidad del éxito de la organización*

18

Excelencia de la Calidad

Liderazgo

Lideres como modelo de referencia **ético**

- como los **impulsores** del rendimiento y del desarrollo de la capacidad
- Como garantes de
- la **transparencia**
- de información
- Como **inspiradores**
- Y con la **capacidad** de tomar decisiones con **flexibilidad** a la hora del cambio



19

Liderazgo y la Calidad

Liderazgo

Modelos de Excelencia de la Calidad

Modelos de Acreditación



20

Acreditación

Liderazgo



Subcriterio 1.a

Desarrollo de la misión, la visión y los valores por parte de los líderes, que actúan como modelos de referencia dentro de una cultura de excelencia

Subcriterio 1.b

Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización

Subcriterio 1.c

Los directivos y líderes de la organización se implican personalmente con clientes, proveedores, representantes de la sociedad y otras instituciones en actividades de mejora conjunta

Subcriterio 1.d

Los líderes de la organización motivan a las personas que trabajan y les dan apoyo y reconocimiento



(Normes de Acreditació de Centres Sanitaris de Catalunya)

21

Acreditación JCAHO

Liderazgo



LD1

Los líderes facilitan la planificación del hospital



LD2

Cada departamento del hospital dispone de un liderazgo eficaz



LD3

Los líderes fomentan la coordinación entre departamentos



LD4

Los líderes del hospital establecen las expectativas, planifican el desarrollo, ...

(The Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations)

22

La idea



La gestión de la calidad

Estrategias de cambio

23

Gestión de la Calidad

Estrategias

Cambio de modelo de empresa Organizacional y Cultural

**Convertir la Calidad en una
estrategia de Gestión de la
Empresa**

24

Gestión de la Calidad

Estrategias

¿Cual es la situación de partida ?

El protagonismo progresivo del ciudadano y el incremento del consumo sanitario, y la constatación de que el crecimiento del gasto sanitario se debe a la intensificación de los cuidados, hace que busquemos los mecanismos de la eficiencia como dimensión de la calidad

C. Humet

25

Gestión de la Calidad

Estrategias

Aumento progresivo
de la participación
de los clientes

El gasto sanitario

El margen de
mejora del producto
sanitario

26

Gestión de la Calidad

Estrategias

Participación del cliente

Cliente como paciente
quiere y debe decidir
sobre su tratamiento

Cliente como ciudadano
quiere intervenir sobre
la organización del
sistema de salud

C.A.1999;14:773-80

27

Gestión de la Calidad

Estrategias

El coste sanitario

Crecimiento de los precios sanitarios

Intensidad de la utilización de los servicios

Factores demográficos (envejecimiento)

C.A. 1999;14:773-80

28

Gestión de la Calidad

Estrategias

Distribución de los recursos en relación a la salud

- **27%** Biología humana, (envejecimiento, factores genéticos) **6,9%**
- **19%** El entorno (social, físico, psicológico) **1,6**
- **43%** Estilo de vida (empleo, riesgos ocupacionales, consumo, riesgo de ocio) **1,5**
- **11%** El sistema sanitarios (restaurador, preventivo, curativo) **90%**

Modelo epidemiológico de A.Dever

El margen de mejora del producto sanitario

La información de los estudios publicados nos dicen que el margen de mejora es amplio.

La cifra de ingresos inadecuados está entre el **15- 30%**, y la de estancias inadecuadas entre el **30-40%** (Estudio multicentrico. España. S. Lorenzo)

Errores relacionados con la medicación entre el **2-14%** de los pacientes (Leape)

C.A. 1999;14:773-80

El margen de mejora del producto sanitario

- Omisiones diagnósticas entre el **35-40%** que pueden llegar a producir fallecimientos
- El **20%** de los pacientes de un servicio de medicina presentó lesiones iatrogénicas y el **20%** de las mismas fueron graves o letales.(Schimmel)

C.A. 1999;14:773-80

31**Gestión de la Calidad****Estrategias**

- El **64%** de las paradas cardiacas eran previsibles (Bedell)
- Harvard Medical Practice Study, dice que durante el año 1984, el **4%** pacientes hospitalizados en el estado de New York, sufrieron lesiones que prolongaron la estancia o produjeron discapacidad. El **14%** fueron mortales.
- EPINE los datos de la infección son todavía mejorables

C.A. 1999,14,773-80

32**Gestión de la Calidad****Estrategias**

Estudio de la variabilidad en la atención al embarazo y parto en Assitència Sanitària Col.legal, demuestra que el incremento de recursos por parte de los ginecólogos aumenta los costes de la compañía en un **23%**, sin que se pueda constatar un beneficio clínico ni para la madre ni para el recién nacido. (A. García)

33

Gestión de la Calidad

Estrategias

Cuando los problemas son tan evidentes

- Inexperiencia por parte de todos
- Desconocimiento metodológico
- Miedo a los cambios de lo conocido
- Desconfianza en la utilización del control
- Previsiones frente a las respuestas de los clientes

34

Gestión de la Calidad

Estrategias

Y cuando oímos la palabra calidad

- No nos interesa
- No está claro que quieren hacer
- No estamos a la altura de la demanda
- La alternativa no es viable
- No nos toman en serio
- No hay ninguna razón para el cambio

Pero.... como hacerlo

Es necesario poner en marcha una estrategia de **cambio**

"El cambio no llegará si esperamos a otra persona u otro momento. Éramos nosotros a quienes estábamos esperando. Somos el cambio que buscamos."

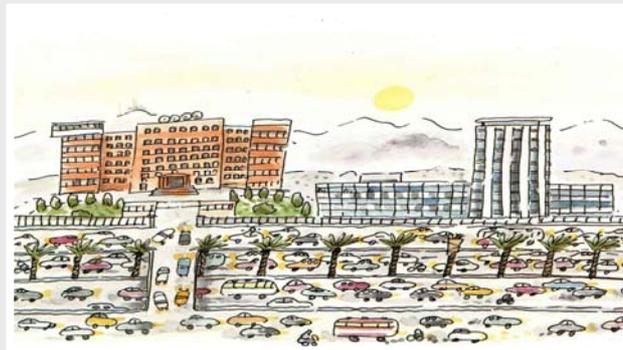
Barack Obama.

El mundo no es estático.....



... las organizaciones tampoco lo son

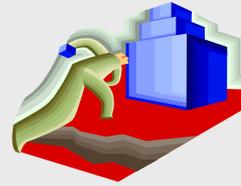
**Nuestras empresas son dinámicas,
interactivas, con diversidad de
elementos que les influyen**



**Lo normal es la adaptación a los nuevos
requerimientos**

“Dejar de pensar como pensabas”

El cambio



Adquirir nuevos conocimientos

Configurar un nuevo modelo

Adaptar los elementos del modelo

Comprobar que los resultados son favorables



Conocer el tipo de organización y los métodos de gestión

Dominar las estrategias de cambio

Conocer los modelos teóricos y experiencias que existen



Liderazgo que provoque confianza y adhesión de las personas

41

Gestión de la Calidad

Estrategias

Desde distintos puntos de vista

La dirección

Los profesionales

La gestión
de la calidad

Los clientes

42

Gestión de la Calidad

Estrategias

Desde el punto de vista de la Dirección

Ofertar un producto
de alta calidad a
los clientes

Posicionarse en
el mercado

Reducir los
costes

Adquirir prestigio de
competencia en el
sector

Ordenar la organización de la empresa



Desde el punto de vista de los profesionales

- Un planteamiento deontológico
- Un planteamiento ético
- La satisfacción de “comprobar que lo que se ha hecho tiene los resultados esperados”
- El prestigio profesional

**Desde el punto de vista de los clientes**

Utilizar unos servicios exentos de errores, accesibles, adecuados, rápidos, seguros, con trato humano, que les cubran sus necesidades y sus expectativas.

Estrategias que ...

- Los directivos están preparados y dispuestos a llevar adelante
- Los cargos intermedios han asumido
- Los profesionales tienen claro que es una necesidad
- Existen medios para ponerlos en funcionamiento

La calidad como estrategia de gestión

La calidad es uno de los elementos estratégicos en que se fundamenta la transformación y mejora del sistema sanitario

Hay que tener en cuenta que....

La calidad es una actitud

La calidad
se diseña



La
calidad se
controla

La calidad se mejora

La calidad es la excelencia



Poner en marcha la calidad....

Todo un ejercicio de audacia

“Así como fue de audaz, el primer hombre que comió la primera ostra, así es de audaz la empresa que se plantea tal objetivo”

H. Vouri

Por lo que hay que diseñar entre todos una **Política de Calidad que se concrete en **Planes y Programas** con la que todo el mundo se encuentre cómodo**

Que tenga en cuenta

Factores clave

Compromiso de la dirección
Adhesión de las personas

Prioridades generales

Satisfacción de los clientes

Sistemas básicos

Gobierno de los procesos

**Y los siguientes 14 puntos para la calidad
(Deming)**

**¿Cultura
de la
Organización?**

- Crear un compromiso de mejorar el producto o servicio
- Nueva filosofía en todos los aspectos del trabajo
- Acabar con la inspección pasando a generar calidad
- Dejar de pensar solo en el coste

**Y los siguientes 14 puntos para la calidad
(Deming)**

**¿Gestión
de la
calidad?**

- Mejora continua de cada proceso de planificación, producción y servicio
- Utilizar métodos de formación operativa
- Instituir un programa enérgico de formación y desarrollo personal
- Eliminar cuotas y objetivos numéricos para los trabajadores y gestores

14 puntos para la calidad,

✚ Adoptar un estilo de liderazgo de ayuda

✚ Alejar el miedo de la organización

¿Liderazgo?

✚ Romper barreras entre departamentos

✚ Eliminar eslóganes que no tienen métodos útiles para conseguirlos

14 puntos para la calidad



Eliminar las barreras que impiden que los individuos se sientan orgullosos de su trabajo

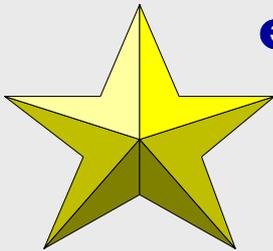


Poner a todo el mundo a trabajar en la transformación de la organización

**No va nadie perdido si va
atado a una estrella**

**si esa estrella es la
estrella de la**

calidad



**¿Hay resultados de todo lo
que se ha dicho
anteriormente?**