

## **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

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

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”**

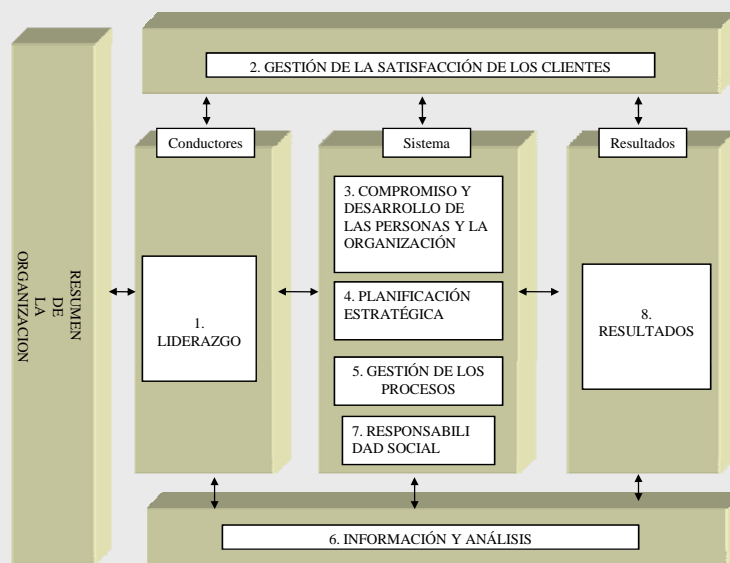
**Berwick DM. Continuous improvement as an ideal in Health care. N Engl J Med 1989; 320: 53-53.**



14

## Modelo Iberoamericano

Liderazgo

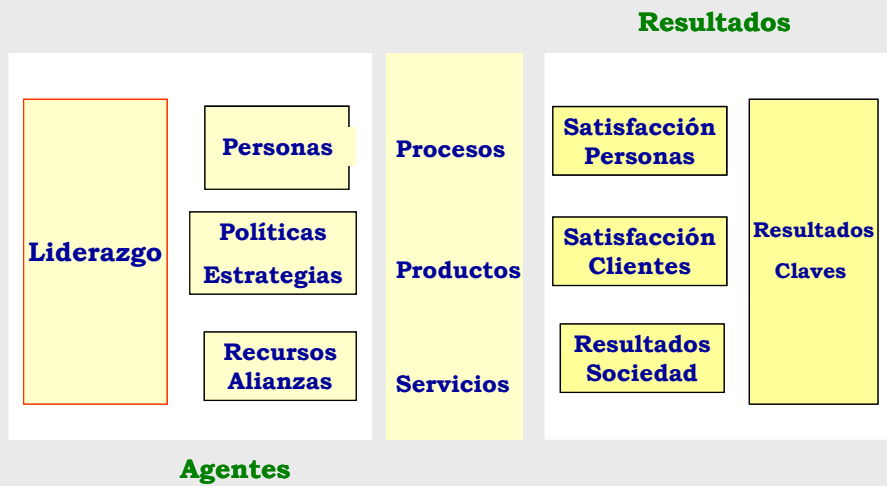




15

## Modelo EFQM

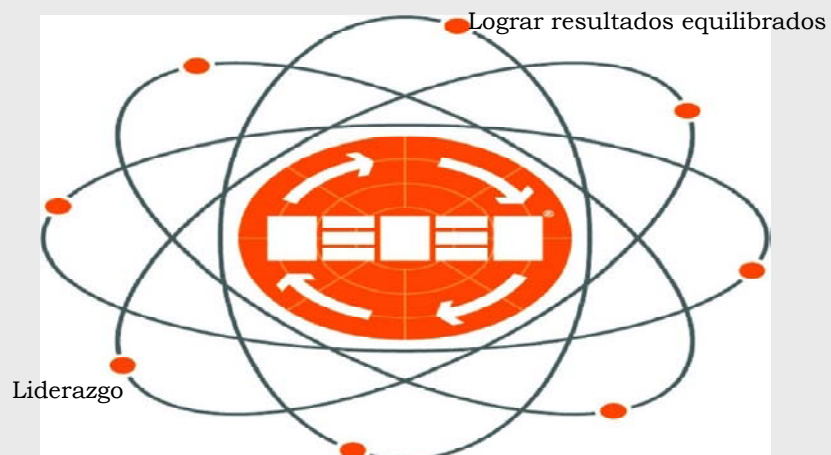
Liderazgo



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

## Accreditación 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."*

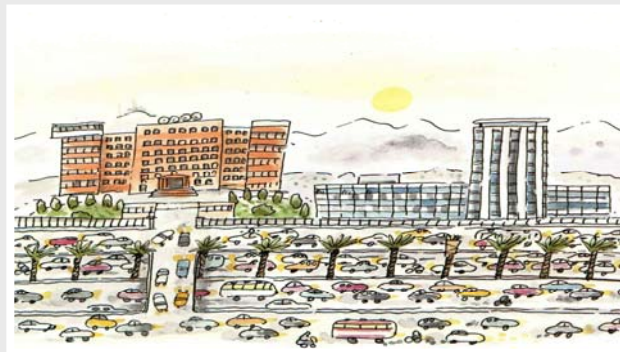
*Barack Obama.*

**El mundo no es estático.....**



**... las organizaciones tampoco lo son**

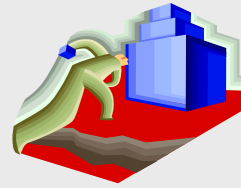
**Nuestras empresas son dinámicas,  
interactivas, con diversidad de  
elementos que les influyen**



**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**

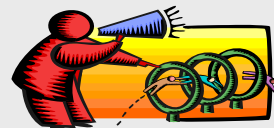
**Comprobar que los resultados son favorables**



**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



43

## Gestión de la Calidad

Estrategias

### 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



44

## Gestión de la Calidad

Estrategias

### 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

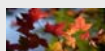
✚ Alejar el miedo de la organización

### **¿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

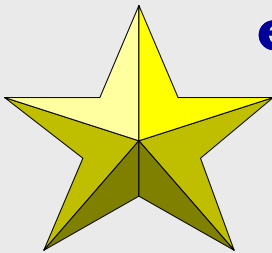


**Poner a todo el mundo a trabajar en la transformación de la organización**

**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?**