



FIBAO

FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA PARA LA
INVESTIGACIÓN BIOSANITARIA DE ANDALUCÍA ORIENTAL
ALEJANDRO OTERO



Curso Control de la Calidad y la Acreditación en el Laboratorio de Anatomía Patológica

LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS UGC DE ANATOMÍA PATOLÓGICA

Raimundo García del Moral Garrido
Director de la UGC Intercentros de
Anatomía Patológica de Granada

¿QUÉ SON Y SIGNIFICAN LOS VALORES?

- **Valor** es lo que proporciona la perfección intrínseca a las cosas hasta hacerlas dignas de ser apetecidas.

PULPO A LA GALLEGA. RESTAURANTE LOPIS



PULPO A LA GALLEGA. FM



¿QUÉ SON Y SIGNIFICAN LOS VALORES?

- **Valor** es lo que proporciona la perfección intrínseca a las cosas hasta hacerlas dignas de ser apetecidas.
- En el caso de las instituciones, **los valores** son el conjunto de criterios y modos de interpretar la realidad que orientan y regulan el trabajo de las personas y acaban transformándose en la forma de ser y estar determinante del futuro de la organización.

MISIÓN Y VALORES EN LAS UGC

- **Misión y valores** están íntimamente relacionados pues si la primera condiciona “el por y el para qué” de una organización los segundos definen “el cómo” se cumple la misión.
- **Misión de la Unidad Intercentros de AP de Granada:**
Proporcionar asistencia diagnóstica equivalente y acorde con la Anatomía Patológica del siglo XXI a los ciudadanos de la provincia de Granada adscritos a las áreas sanitarias que convergen e investigar las lesiones y mecanismos de producción de las enfermedades más comunes en nuestro medio, con especial énfasis en la traslación del conocimiento a la clínica diaria.

DECÁLOGO DE VALORES EN LOS QUE CREO:

- 1) De los valores individuales a los **valores compartidos**.
- 2) Del talento personal al **talento del equipo**.
- 3) De la jefatura vitalicia al **liderazgo cuatrienal renovable**
- 4) Del poder de la jerarquía al **liderazgo trascendente**
- 5) De la enumeración de objetivos a la **gestión por procesos** y la **calidad total** en el trabajo.
- 6) De las órdenes y rutinas consagradas por el uso a la **motivación**, el **compromiso**, la **flexibilidad**, la **profesionalidad** y la **innovación**.
- 7) Del confort como fin último a la **satisfacción del trabajo bien hecho**.
- 8) Del miedo a decidir a la **creatividad** personal y la **confianza mutua**.
- 9) De la gestión distante y fría al **trato emocional y afectivo**.
- 10) De la valoración externa a la **autoevaluación individual y colectiva**.

EN LA GESTIÓN POR VALORES EL CENTRO SON LAS PERSONAS

- Desde el **paciente** a través de los **usuarios clínicos** de la Unidad hasta los **profesionales** que la constituyen de forma que los propósitos estratégicos deben **humanizarse al máximo** sin renunciar a la obtención de los **mejores resultados** en cuanto a reducción de costes y **máxima eficiencia diagnóstica**.
- Los valores siempre deben:
 1. Ser **Proactivos**
 2. Poderse **medir, registrar y acumular** en los CVs de los profesionales para:
 - a) Propiciar una más **justa evaluación de su trabajo**
 - b) Articular la máxima **autonomía** en la gestión de las propias tareas y la **optimización** de los recursos disponibles
 - c) Incrementar al máximo **el diálogo, la lealtad y el compromiso**
 - d) Potenciar **la formación continuada y el reciclaje**
 - e) Favorecer **la justa selección y promoción** dentro de la Unidad
 - f) Proponer la mejor política posible para la distribución de **incentivos**

VALORES A DESARROLLAR EN UNA UGC MODERNA

1. EL LIDERAZGO
2. LA DISCIPLINA
3. LA LEALTAD Y EL COMPROMISO
4. LA MOTIVACIÓN DE LOS PROFESIONALES
5. LA COOPERACIÓN
6. LA EFICACIA, LA EFICIENCIA Y LA EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO
7. LA FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES
8. LA INDEPENDENCIA Y LA CREATIVIDAD
9. LA CREDIBILIDAD Y LA CONFIANZA
10. LA INTEGRIDAD Y LA ACCESIBILIDAD
11. EL RECONOCIMIENTO AL TRABAJO PROFESIONAL BIEN HECHO
12. LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

TIPOS DE LIDERAZGO

1. **Autocrático:** La voluntad de líder es la suprema ley.
2. **Burocrático:** El líder aplica estrictamente los procedimientos legales al uso.
3. **De dejar hacer:** Cada profesional realiza su trabajo de forma independiente y según su entender le dicte.
4. **Transaccional:** Actúa a partir de:
 - a) Una programación por objetivos donde la motivación es extrínseca al profesional, solo efectiva a corto plazo y con alto coste económico.
 - b) Se acuerdan incentivos y se controla el cumplimiento de los objetivos.
5. **Transformador:**
 - a) Incentivos inmateriales.
 - b) Dirige desde los intereses individuales a los del grupo, la organización y la sociedad.
 - c) Su gran peligro es que por retener el liderazgo en el vértice de la pirámide y su propia naturaleza carismática y visionaria puede tender al abuso de poder y al narcisismo y dificultar la emergencia de nuevos líderes coartando el desarrollo del talento de sus colaboradores.

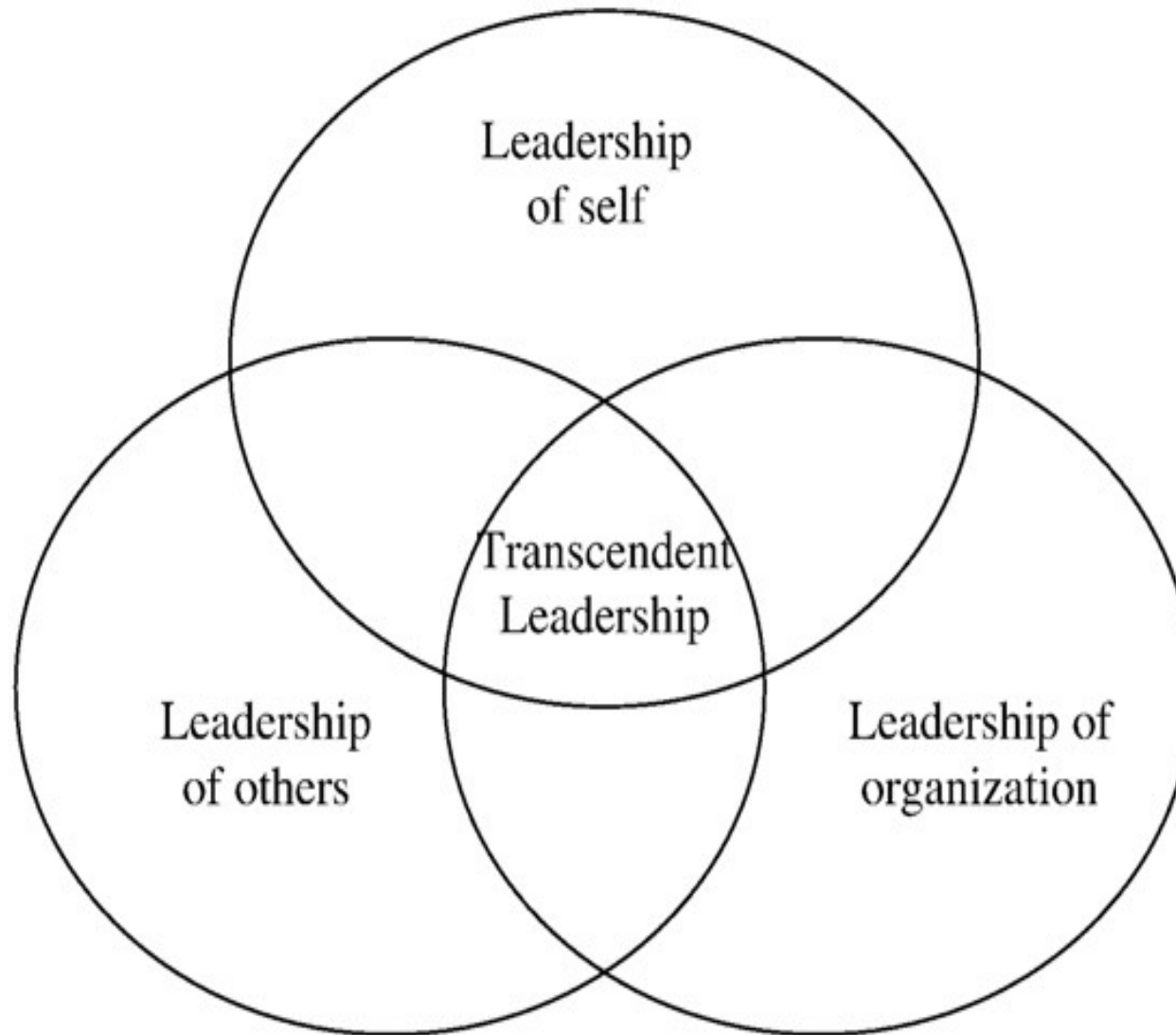
LIDERAZGO TRASCENDENTE

- **Aportaciones del líder trascendente al liderazgo transformador:**
 - El espíritu de servicio
 - La confianza en y entre los colaboradores
 - El reparto de poder

“Un líder trascendente es todo aquel que consigue alcanzar el equilibrio entre su capacidad para reconocer la misión y dirigirse a sí mismo con el de gobernar y compartir el éxito, poniendo sus cualidades y carisma al servicio de los colaboradores e interaccionando eficientemente con las organizaciones gestoras del entorno”.

Crossan, M; Vera, D; Nanjad, L. “Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 2008; 19(5): 569-581.

LIDERAZGO TRASCENDENTE



Crossan, M; Vera, D; Nanjad, L. "Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 2008; 19(5): 569-581.

LA LEALTAD Y EL COMPROMISO

- **La lealtad** es la cualidad ética del ser humano que le induce a tener afecto a las instituciones, personas y cosas que le rodean.
- El afecto habitualmente se plasma en un **compromiso**, que es la máxima representación de la lealtad.
- En el **liderazgo trascendente** dirigir equivale a **impulsar el compromiso de todos con la misión de la Unidad** a través de:
 - 1) El **compromiso personal** del líder.
 - 2) La **transmisión del compromiso** a los colaboradores mediante la comunicación, el pacto personal y el ejemplo.
 - 3) La implantación con sentido de urgencia de la misión y **nuevos y ambiciosos indicadores y objetivos** cada año.
 - 4) El consistente y perseverante trabajo hasta que el líder se transmute en **coordinador de los nuevos líderes** creados a través del compromiso.

¿IMPLICADOS O INVOLUCRADOS?



LA COOPERACIÓN

- **COOPERAR NO ES SIMPLEMENTE COORDINAR**
- La verdadera cooperación entre los miembros de un equipo cobra sentido cuando todos luchan de manera efectiva por **cumplir la misión establecida**.
- Para ello es preciso que el líder:
 - a) Identifique las **interdependencias** que existen entre los colaboradores y valore sus necesidades.
 - b) Defina **compromisos individuales** de apoyo a la misión negociando las expectativas con cada uno.
 - c) Mantenga un **seguimiento proactivo** de la misión identificando los cambios necesarios, resolviendo desajustes y adecuando las expectativas y compromisos a la realidad de cada día.
 - d) Establezca un **sistema justo de evaluación** de los servicios prestados.

LA INDEPENDENCIA Y LA CREATIVIDAD

- La **independencia de criterio** en el ejercicio de la anatomía patológica puede concebirse como la **libertad que asiste al profesional para expresar su diagnóstico** sobre el caso que le ha sido asignado en función de sus competencias.
- **La independencia y la creatividad** también se refieren a la libertad del profesional para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente; a su capacidad para encontrar soluciones a los problemas e implementar nuevas tecnologías de acuerdo con los demás líderes de la Unidad; al libre ejercicio de la crítica razonada; a la apertura de nuevas líneas de investigación al amparo de la Comisión de Investigación y Ética y, en suma, al **ejercicio de la imprescindible libertad en el trabajo** que demanda todo profesional competente.

LA CREDIBILIDAD Y LA CONFIANZA

- Si la fiabilidad de lo producido es el principal valor de la industria, su equivalente en patología es la **credibilidad**, entendida esta como la capacidad del anatomopatólogo para **generar confianza en el cliente** en cuanto a su competencia y conocimientos, o la que sus informes tienen en cuanto a **veracidad y formato**.
- Tanto o más importante que la credibilidad es generar **creciente confianza** entre los miembros de la Unidad y de la institución que estimule el rendimiento, la comunicación, la satisfacción y el compromiso de los profesionales y por ende, aumente su productividad.
- **Construir la confianza no es asunto fácil**. Se necesita que los directivos tengan:
 - 1) Consistencia y predictibilidad.
 - 2) Integridad.
 - 3) Comunicación abierta y fluida con los colaboradores.
 - 4) Capacidad para compartir decisiones, dialogar y delegar.
 - 5) Interés personal y profesional por el bien de sus colaboradores.
 - 6) Lealtad a la institución y sus profesionales.

LA INTEGRIDAD

La palabra **integridad** tiene que ver con la **probidad y rectitud** que se espera de todo profesional íntegro y que es una fortaleza a cultivar en las UGC pues **la falta de integridad** es el principal freno para la confianza mutua entre las organizaciones y, en general, para la motivación, la iniciativa y el compromiso de los profesionales.

En este sentido puede asumirse el planteamiento que realiza **Enebral Fernández**:

“La integridad personal exige distinguir entre lo que se considera justo/correcto y lo que se considera incorrecto/inicuo, eligiendo siempre lo primero, aunque suponga algún coste personal; la integridad exige mantenerse en la elección, incluso en condiciones adversas y ante posibles presiones o tentaciones. [...] Una integridad sólida, compatible con la amplitud de miras y el inexcusable buen juicio; una integridad consciente de la realidad, adaptada a ella y orientada al bien común; una integridad alimentadora de la autoestima y el prestigio; una integridad catalizadora de las relaciones de confianza; una integridad tan alejada del integrismo como de la corruptibilidad; una integridad potente y patente; flexible pero irrompible. Por una integridad de todos. Por la integridad total. [...] ‘Sin la integridad, la motivación resulta peligrosa’: sostiene Dee Hock, fundador de VISA”.

EL RECONOCIMIENTO AL TRABAJO BIEN HECHO

- El reconocimiento del trabajo bien hecho **es uno de los principales factores que incentivan al profesional** pues cuando se reconoce la eficiencia en el fondo se está reforzando la misión que gobierna a la Unidad.
- ***Si el reconocimiento y la eficiencia son generales el cumplimiento de la misión y el éxito de la Unidad estarán próximos a alcanzarse.***
- **Métodos de reconocimiento del trabajo bien hecho:**
 - 1. Informales en el día a día:***
 - a) Relaciones personales
 - b) Actos intercalados en el trabajo
 - 2. Formales:***
 - a) Celebrar con actos específicos los logros importantes de la Unidad
 - b) Potenciar la independencia de los profesionales en la gestión de su trabajo asistencial e investigador
 - c) Favorecer la autoevaluación
 - d) Facilitar la difusión de las noticias de la Unidad con impacto positivo sobre los proveedores sanitarios, sus clientes y la propia sociedad.

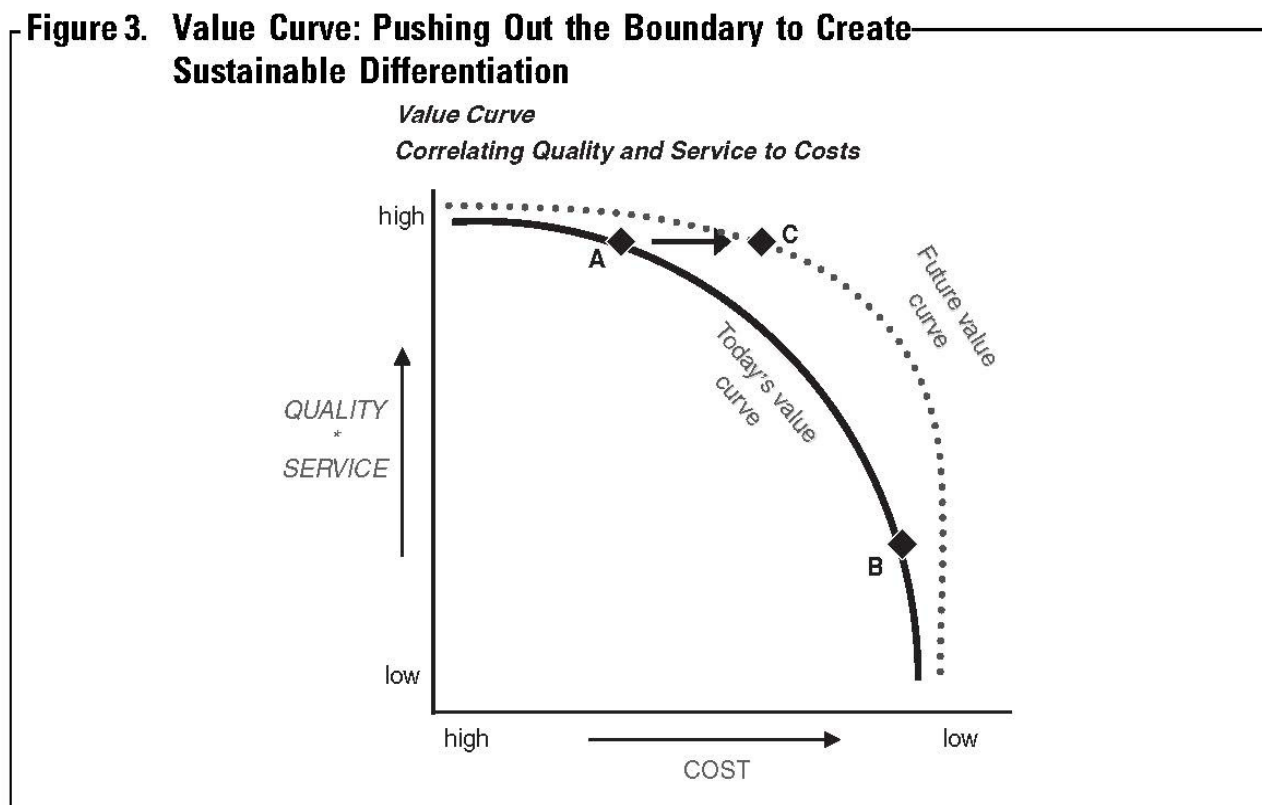
LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

- Para las instituciones, organismos y empresas sanitarias la satisfacción del cliente es el principal objetivo a conseguir. De hecho es fundamental para obtener la **acreditación de las UGC** por ACSA.
- Aunque puede discutirse si los servicios sanitarios deben simplemente satisfacer a los usuarios o más bien a sus necesidades de salud, que a veces no son coincidentes, es indudable que **el bienestar del paciente constituye nuestra última razón de ser.**
- En este sentido en EEUU se ha demostrado que la satisfacción de los clientes clínicos con el laboratorio de anatomía patológica principalmente depende de la **accesibilidad, rapidez y amabilidad del sistema de comunicación** entre ambos.
- Gestión por Internet con **información total en línea.**
- Finalmente es necesario mantener una política de **gestión de las reclamaciones** y las **encuestas de satisfacción del cliente**

LA DIRECCIÓN POR VALORES EN TIEMPO DE CRISIS

La aparente necesidad de bajar la calidad y el servicio en Sanidad cuando por disciplina ética y exigencia social hemos de disminuir los costes NO ES CORRECTA.

Hay que **comprometerse a explorar nuevos caminos de gestión** capaces de proveer los mismos [*o aún mayores*] niveles de calidad y servicio mejorando la eficiencia y los costes.



Makadon HJ, Bharucha F, Gavin M, Oliveira J, Wietecha M. Value management: optimizing quality, service, and cost. *J Healthc Qual.* 2010; 32(1):29-34.