

Bases para la Gestión en Salud

Dr. Santiago Spadafora

CLASE 4

Evolución de la administración y las 14 características de la administración estratégica basada en resultados



Evolución de la administración

Tres momentos evolutivos, tres escuelas del pensamiento administrativo:

- La Era clásica: Escuela clásica
- La Era conductual: Escuela de las ciencias del comportamiento
- La Era contemporánea: Administración estratégica

Evolución de la administración

Escuela clásica

Foco en los procesos y las tareas (división del trabajo y control) que deben realizarse en la organización social, para producir los bienes y los servicios:

- Frederick Winslow Taylor: administración científica en Estados Unidos
- Henri Fayol, escuela de la departamentalización, en Francia
- Max Weber, modelo burocrático (jerárquico), en Alemania

Evolución de la administración

Escuela de las ciencias del comportamiento

Foco en los RRHH (satisfacción) que realizan los procesos y las tareas en la organización social, para producir los bienes y los servicios:

- Elton Mayo: escuela de relaciones humanas, Universidad de Harvard
- Douglas McGregor: teorías X y Y, Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- Abraham Maslow: teoría de las necesidades humanas, Universidad de Nueva York
- William Ouchi: teoría Z, Universidad de California

Administración estratégica basada en resultados

Proceso interactivo compuesto por actividades, funciones sociales y técnicas, que se desarrolla en una organización formal, por el cual se obtiene, esencialmente a través de recursos humanos, un trabajo cumplido adecuadamente en tiempo, forma y dentro de un presupuesto, con el fin de alcanzar determinados resultados coherentes con el la misión de dicha organización.

Administración estratégica basada en resultados

Autores que contribuyeron

Herbert Simon

Henry Mintzberg

Peter Drucker

Peter Senge

Michael Porter

Gestión estratégica basada en resultados

Características

- 1) El pensamiento sistémico
- 2) El enfoque de contingencia
- 3) La incorporación de nuevos roles
- 4) La administración por objetivos
- 5) El nuevo enfoque de la calidad
- 6) La cultura de la excelencia organizacional
- 7) La gestión del tiempo

Gestión estratégica basada en resultados

Características

- 8) La gestión del cambio
- 9) La gestión de la complejidad
- 10) La gestión del conocimiento
- 11) La producción y pensamiento Lean
- 12) La gestión por valores
- 13) La gestión del desempeño ambiental
- 14) Revolución digital y gestión estratégica basada en resultados

Pensamiento sistémico

Derivado de la teoría de sistemas: capacidad de conocer y manejar la interdependencia que existe entre las diversas partes de una organización, así como entre esta y su ambiente.

Capacidad de relacionar las partes con el todo (no sólo del interno de la organización, sino también del externo).

Enfoque de contingencia

Contingencia

Que un hecho suceda o no suceda (riesgo), depende de un conjunto variable de diversos acontecimientos. “Todo depende”.

Enfoque de contingencia: capacidad para desarrollar un “ajuste situado” de las estructuras y los procesos, a las condiciones cambiantes del contexto, para poder alcanzar los resultados esperados (misión).

Aparición de nuevos roles

Antes: roles tradicionales descritos por Mintzberg (relaciones interpersonales, comunicación y toma de decisiones)

Ahora, además ser líderes:

Además de tener las competencias para ejercer los roles tradicionales:

- Ser promotores de la capacitación permanente
- Ser constructores de equipos de trabajo
- Ser gestores de cambios

Administración por objetivos

Peter Drucker:

- 1) Identificar objetivos (planificación), sea para toda la organización, un departamento o una unidad funcional, explicitando responsables, indicadores y metas
- 2) Medir los resultados obtenidos con los indicadores previstos, para su comparación con las metas prefijadas (evaluación)

Nuevo enfoque de la calidad

Del control de calidad vinculado a la inspección del producto, a:

- a) El aseguramiento de la calidad
- b) La calidad total y la mejora continua de la calidad

Nuevo enfoque de la calidad

- Enfoque en necesidades y preferencias del cliente;
- Búsqueda sistemática y exhaustiva de despilfarros: aquello que durante el proceso de producción no agrega valor al producto preferido por el cliente
- Formación y motivación del personal para que contribuya con los objetivos de la empresa.

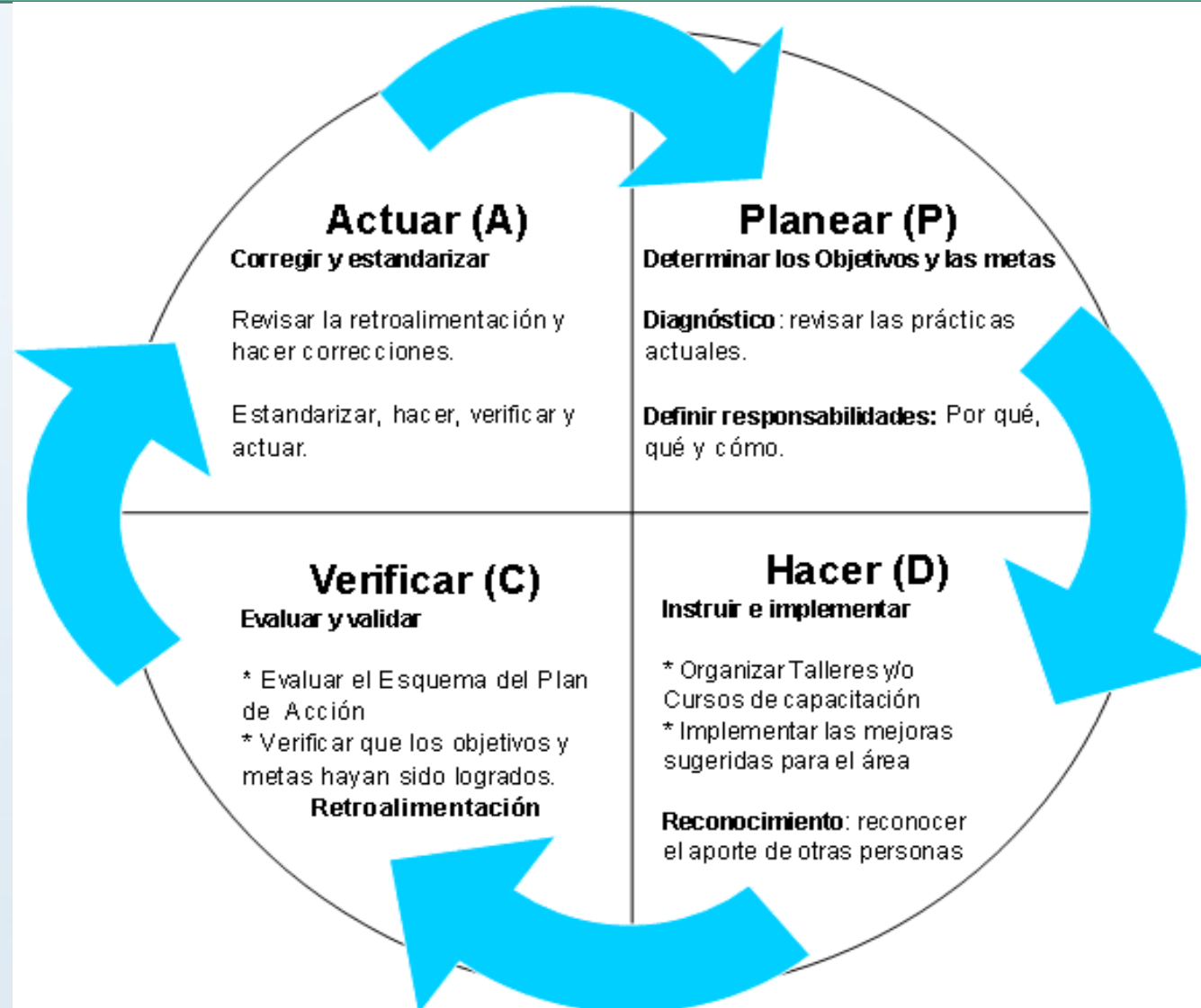
Nuevo enfoque de la calidad

Experiencias exitosas de programas de calidad en Japón y Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX

Walter Shewhart desarrolló el círculo PDCA para evitar la variabilidad de los procesos y resultados:

- 1) Planificar (Plan)
- 2) Hacer (Do)
- 3) Verificar (Check)
- 4) Actuar (Act)

Plan-Do-Check-Act: PDCA



Nuevo enfoque de la calidad

William Deming, profesor de estadística, difundió el método PDCA y sumó el concepto de espiral de mejora continua de la calidad.

Todo proceso es variable; cuanto menor sea su variabilidad, mayor será la calidad del producto resultante.

La importancia de los datos: In God we trust. All others must bring data.

Nuevo enfoque de la calidad

- **Joseph Juran.** Llevó el principio de Pareto a la calidad: el 80% de un problema es producido por el 20% de las causas; Juran: “los pocos vitales y los muchos útiles”;
- **Sakichi Toyoda.** Los “5 porqué”: exploran relaciones causa-efecto para determinar la causa raíz de un problema.

Nuevo enfoque de la calidad

- **Taiichi Ohno.** “Just In Time”: entregar el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto.
- **Kaoru Ishikawa.** “Círculos de Calidad”: voluntarios de las empresas, con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo.
- **Bill Smith.** Six Sigma (99,99966% de eficacia): la menor diferencia con los valores esperados (estándares); la reducción de la variabilidad de los procesos reduce defectos en los producto.

Excelencia organizacional como cultura de la organización

Tom Peters y Robert Waterman (1984): “En busca de la excelencia”, una investigación de los factores de éxito de muchas empresas:

- Investigan las necesidades de los consumidores
- Fomentan habilidades internas
- Movilización alrededor de un valor clave (líderes transmiten valores)
- Se concentran en los negocios que conocen
- Tienen estructuras sencillas
- Son flexibles, pero rigurosas (están centralizadas o descentralizadas)

Gestión del tiempo

Más allá de procesos y resultados “justo a tiempo” (Taiichi Ohno).

Tiempo como variable estratégica para vincularse a los clientes más atractivos y desconcertar a los competidores.

Gestión del cambio

Contrapuesta al cambio por crisis, ayuda a la organización a adaptarse a las nuevas necesidades y a superar las resistencias.

Equipos de trabajo con liderazgos flexibles y participativos procuran buenos niveles de resultados (desempeño) y un continuo aprendizaje organizacional que los retroalimente.

Estilo gerencial transaccional: dejar hacer, con control de resultados a través de un buen sistema información, e incentivos positivos y negativos mediados por contratos de gestión.

Gestión de la complejidad

Capacidad para tomar decisiones en contextos de:

- Lo incierto y lo impensado (más que imprevisto)
- Armonía y disarmonía, tensiones y divergencias
- Múltiples objetivos de parte, juegos de poder y diferentes subculturas
- Crecientes exigencias por mejores resultados y mayores competencias

Gestión del conocimiento

Capacidad transformar el conocimiento individual (activo intangible) para generar nuevos conocimientos colectivos que mejoren los procesos y los productos (bienes y servicios)

Aprendizaje organizacional: flujo de los conocimientos individuales, en un proceso de apropiación colectiva, orientado a agregar valor a la producción, en términos de output, outcome e impacto

Producción y el pensamiento Lean

Estrategia desarrollada en Toyota por Taiichi Ohno, popularizada por Womack y Jones en “Pensamiento Lean”, también conocido como “Production Lean”:

Hacer más con menos (eficiencia), a través de un esfuerzo permanente (sin fin) para eliminar o reducir el “muda” (en japonés): el desperdicio, o actividad que consume recursos sin agregar valor.

Producción y el pensamiento Lean

Herramientas

Value stream mapping (Mapeo de la Corriente de Valor) o VSM: identificación de “desperdicios” y desarrollo de mejoras de procesos

Reentrenamiento para disminuir la probabilidad de cometer errores (poka-yoke) por olvidos y/o actitudes negativas

Mejora del ritmo al cual un producto se entrega para satisfacer la demanda del cliente

Dirección por valores

No es una declaración formal de valores; liderazgo para la vivencia de valores “propios”, centrados en las personas y prácticas diarias, en pos de alcanzar los resultados, particularmente del “outcome”:

- Calidad
- Equidad
- Eficacia
- Eficiencia

Gestión del desempeño ambiental

En 1987, se creó en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo

Eva Kras, canadiense con muchos años de labor en México, impulsó la gestión del desempeño ambiental de las empresas:

- 1) Respeto por las culturas autóctonas
- 2) Promoción de valores grupales por encima de los individuales
- 3) Cultura organizacional orientada al desarrollo sustentable

Revolución digital

Herramientas de la revolución digital:

- 1) Digitalización de datos
- 2) Internet de las cosas
- 3) Computación en la nube
- 4) Gestión de big data
- 5) Inteligencia artificial

Revolución digital

Componentes de la revolución digital, como avance más reciente de la gestión estratégica basada en resultados:

- 1) Digitalización de datos originados en todas las variables
- 2) Ampliación exponencial de las capacidades de almacenamiento y procesamiento de datos por computadoras
- 3) Utilización de Internet como punto de encuentro para compartir datos, información y transacciones
- 4) Gestión de big data en todos los campos de actividad humana
- 5) Aprovechamiento de los cuatro desarrollos previos para generación de inteligencia artificial

Revolución digital

Peligros del mundo digital

Es necesario:

No desconocer que existen **gigantes corporativos que controlan internet** y que los **datos digitalizados de las personas pueden ser utilizados y son utilizados con fines criminales.**

Trabajar intensamente para que en este mundo de la revolución digital exista **protección de los datos y la privacidad de las personas.**

Revolución digital

Peligros del mundo digital

Es necesario:

Una mayor conciencia individual acerca de los peligros que acechan en esta nueva era digital, no sólo protegiendo la privacidad **brindando la menor cantidad de datos posibles**, sino, además, exigiendo permanentemente la **protección de su información, a empresas y gobiernos.**

Revolución digital

Peligros del mundo digital

Es necesario:

- Una mayor **regulación y control**, Estatal y de la sociedad civil, **sobre todas las prácticas de recolección de datos;**
- El uso, individual y corporativo, de aquellos sistemas de comunicación e información que más protegen a los usuarios, por cuanto utilizan servicios **encriptados y respetuosos de la privacidad.**

Gerencia social

El **gerente social** debe actuar como:

- **Defensor** de las políticas sociales y de la participación ciudadana en la gestión de dichas políticas.
- **Propiciador** de procesos que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar.
- **Promotor** de consensos y acuerdos institucionales que aseguren la gobernabilidad y la gobernancia necesarias para la efectiva implementación de los programas y proyectos de salud.