

La cuádruple meta en Salud:  
"Cuando los tres mosqueteros eran cuatro"

## 2<sup>o</sup> JORNADAS REGIONALES DE CALIDAD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE

# Liderazgo Positivo

*Pablo Alejandro Lemos. Md.*

*Córdoba, 24 de abril de 2019*







Red Latinoamericana Colaborativa  
en Calidad y Seguridad en Salud















“Si una Organización tiene que cambiar...”

“Si una Organización tiene que cambiar... ”  
... *“Los líderes tienen que cambiar”.*

# Liderazgo Positivo

Cinco cambios que hacen los grandes líderes para desarrollar una cultura de mejora:

- Disposición para el cambio
- Humildad
- Curiosidad
- Perseverancia
- Autodisciplina.



John Toussaint MD  
CEO at Catalysis.

El problema:

## Estilo Autocrático de Liderazgo

*“En salud, una enfermera que tiene una idea para mejorar la experiencia de sus pacientes, en general se lo guarda para sí misma, sabe que tendría que pasar por varios niveles administrativos . Simplemente piensa que no vale la pena gastar tanto tiempo”*

El problema:

## Estilo Autocrático de Liderazgo

*“En salud, una enfermera que tiene una idea para mejorar la experiencia de sus pacientes, en general se lo guarda para sí misma, sabe que tendría que pasar por varios niveles administrativos . Simplemente piensa que no vale la pena gastar tanto tiempo”*

No se recibe el “Input” del trabajador

# El problema:

---

## Complex Adaptive Systems

### **WORK AS IMAGINED**

*How managers believe work is being done (rules)*



**GAP**



### **WORK AS PERFORMED**

*Every-day work: How work IS being done*

*Adapted from: Ivan Pupulidy*

---

# El problema:

---

## Complex Adaptive Systems

### **WORK AS IMAGINED**

*How managers believe work is being done (rules)*

---

Sistemas de salud inseguros

**Daño**

---

### **WORK AS PERFORMED**

*Every-day work: How work IS being done*

*Adapted from: Ivan Pupulidy*

---

# Liderazgo Positivo

Los líderes en el área de salud están tomando lecciones otras empresas word-class para mejorar:

- Empresas de Software
- Disney



# Liderazgo Positivo

Establecer el “Verdadero Norte” de la organización ( *True North* )



# Liderazgo Positivo

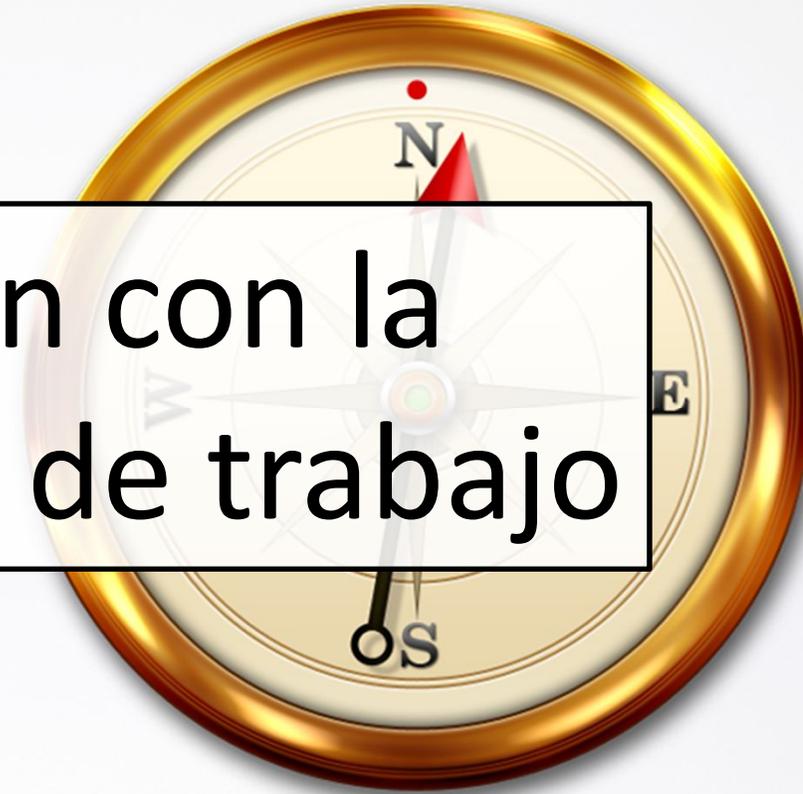
Establecer el “Verdadero Norte” de la organización ( *True North* )



# Liderazgo Positivo

Establecer el “Verdadero Norte” de la  
organización ( *True North* )

Co-Creación con la  
primera línea de trabajo



# Liderazgo Positivo

# “Enfoque”

- Disposición para el cambio
- Humildad
- Curiosidad
- Perseverancia
- Autodisciplina



# Liderazgo Positivo

Radar Charts Illustrating Five Behavioral Dimensions, With Associated Reinforcing Behaviors (in blue).



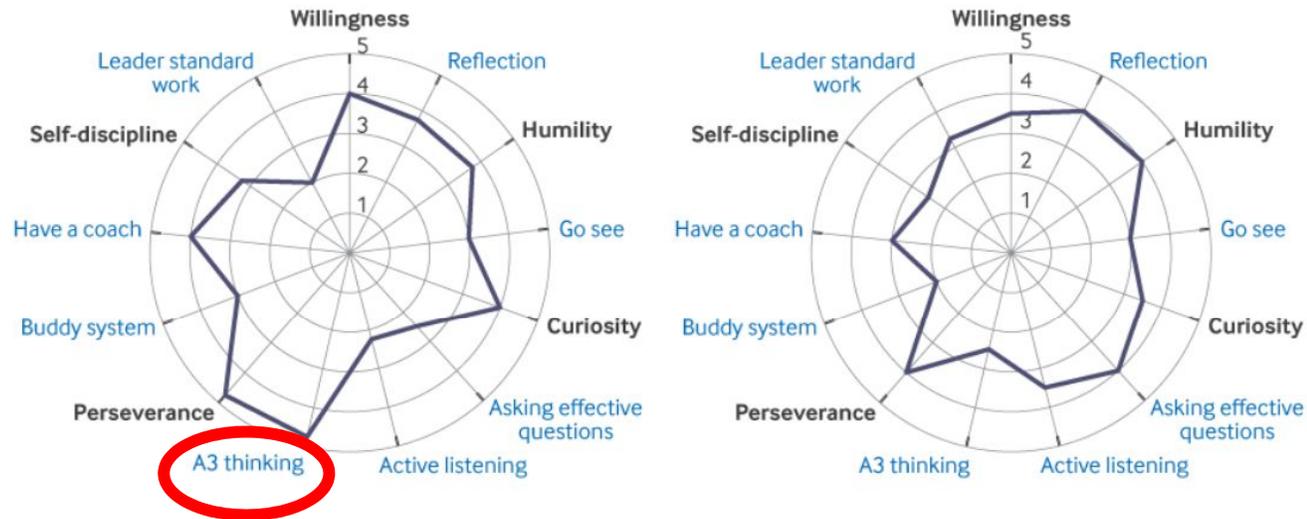
Sample charts such as these serve as powerful visual tools that allow executives to rate their own leadership performance. Each dimension and reinforcing behavior is ranked from 1 to 5 to describe relevant frequency, duration, and intensity: (1) rare, undeveloped, indifferent; (2) irregular, experimental, apparent; (3) frequent, predictable, moderate; (4) consistent, stable, persistent; (5) uniform, mature, tenacious.

Source: Author

NEJM Catalyst (catalyst.nejm.org) © Massachusetts Medical Society

# Liderazgo Positivo

Radar Charts Illustrating Five Behavioral Dimensions, With Associated Reinforcing Behaviors (in blue).



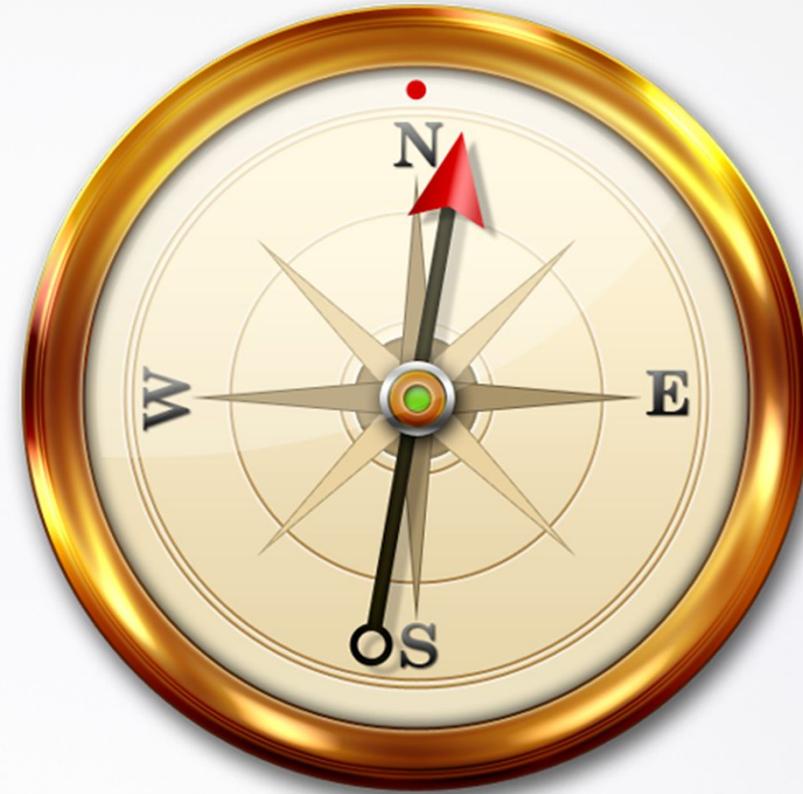
Sample charts such as these serve as powerful visual tools that allow executives to rate their own leadership performance. Each dimension and reinforcing behavior is ranked from 1 to 5 to describe relevant frequency, duration, and intensity: (1) rare, undeveloped, indifferent; (2) irregular, experimental, apparent; (3) frequent, predictable, moderate; (4) consistent, stable, persistent; (5) uniform, mature, tenacious.

Source: Author

NEJM Catalyst (catalyst.nejm.org) © Massachusetts Medical Society

# Liderazgo Positivo

“Going to de Gemba”



# Liderazgo Positivo

## “Going to de Gemba”

Ir al lugar donde se crea  
el valor para el cliente



# Liderazgo Positivo

## “ Hoja A3 ”

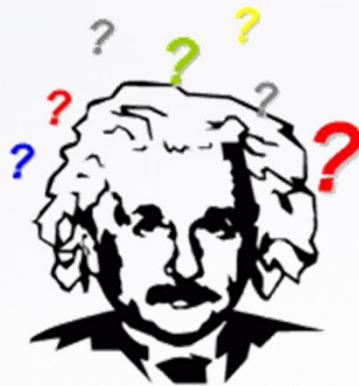
“A3 Thinking”

Title		Fresh eyes		Subject Matter		Start	///
Owner		Team		Experts		Revision	///
PDSA Coach						Revision #	
Background / Current Conditions				PLAN	Analysis / Root Cause/ Countermeasures (potential solutions)		
					DO	Experiments to Root Causes	
				STUDY		Study (Planned vs. Actual Results)	
					ACT	Act/Adjust	
Goals / Targets							
Print Date							

# Liderazgo Positivo

*“Si yo tuviera 60 minutos para salvar el mundo, gastaría 55 minutos en definir el problema y 5 minutos para hallar la solución”.*

*Albert Einstein*



Title		Fresh eyes		Subject Matter		Start	///
Owner		Team		Matter		Revision	///
PDSA Coach				Experts		Revision #	
Background / Current Conditions				PLAN	Analysis / Root Cause/ Countermeasures (potential solutions)		
					DO	Experiments to Root Causes	
				STUDY		Study (Planned vs. Actual Results)	
					ACT	Act/Adjust	
Goals / Targets							

Print Date

# Liderazgo Positivo

## “ Hoja A3”

- Pedir que se cuente una historia de un problema o barrera.
- La historia explica el contexto y el estado actual de la situación
- Definir el problema y la solución

Title	Fresh eyes	Subject Matter	Start
Owner	Team	Experts	Revision
PDSA Coach			Revision #
Background / Current Conditions		Analysis / Root Cause/ Countermeasures (potential solutions)	
		PLAN	
		DO	Experiments to Root Causes
		STUDY	Study (Planned vs. Actual Results)
Goals / Targets		ACT	Act/Adjust
			Print Date

# Liderazgo Positivo

“ Hoja A3 ”



**Rodrigo Poblete** @RodrigoPobleteU · 12 abr.

Comenzando a trabajar en A3....no es un auto! Es una forma de pensar para mejorar. La ciencia de la mejora al servicio del compromiso médico. Con @osornofelipe de @KeckMedUSC y @egarciaelorrrio del @iecsarg. Curso comprometiendo a los médicos en @cmimbanaco

The image shows a portion of an A3 sheet template. It is divided into several sections:

- Plan (Planear):** Contains a table for 'Indicador del proceso o resultado' with columns for 'Base', 'Meta', and 'Actual'. Below this are sections for 'Objetivo/Visión', 'Mapa de flujo o proceso', and 'Análisis de causa raíz o árbol de causas'.
- Do (Hacer):** A large empty box for implementation details.
- Act (uar):** A table for 'Registro Base & Benchmarking' with columns for 'Factor', 'Explicación', and 'Fecha de implementación'. Below it is a 'Plan de ajuste o control' section with a table for 'Proceso'.
- Indicadores y Verificación de:** A vertical section on the right with a numbered list (1-10).

2 5

# Liderazgo Positivo

## ✓ Marco de la Psicología del Cambio



## ✓ Power + Courage

- **Potenciar motivación intrínseca:** Aprovechar las fuentes de la motivación impulsa el compromiso de actuar, tanto individual como colectivo.
- **Co diseñar el cambio impulsado por las personas:** Las personas afectadas por el cambio tienen el mayor interés en diseñarlo de manera significativa y viable para ellas.
- **Co producir en una relación auténtica:** El cambio se coproduce cuando las personas se consultan, se escuchan, se ven y se comprometen entre sí.
- **Distribuir el poder (empoderar):** Cuando se comparte el poder, las personas pueden hacer sus aportes particulares para lograr un cambio.
- **Adaptación en acción:** Pasar a la acción puede ser una experiencia motivadora para que las personas aprendan y reafirmen su voluntad de ser eficaces.

# Liderazgo Positivo



**Improving Enjoyment at Work (QI Team)**  
 Deeksha Mehta, Jaz Mann, Sifi Bahuleyan, Anna Smith, Francisco Frasilho, Marco Aurelio, James Innes, Princess Kabba (Business Partner), Duncan Gilbert (Coach), Amar Shah (Sponsor)



**Aim**  
 To increase enjoyment at work by 10% by 1st July 2018

**Why is it important to our customers?**  
 As the core QI team, we have an important role in helping services improve the care they provide. Hence making it more important to add an element of joy in what we do!

- Tests of Change**
1. Working away from the office once a week.
  2. No emails out of office hours.
  3. Seven Step meeting process.
  4. Team Tech wizard.
  5. Clarifying team management structures.
  6. Appreciation box,
  7. employee of the month.
  8. Team lunch
  9. Walk and Talk group
  10. Running club.
  11. Mindfulness.

**Driver diagram** Project ID# 105547

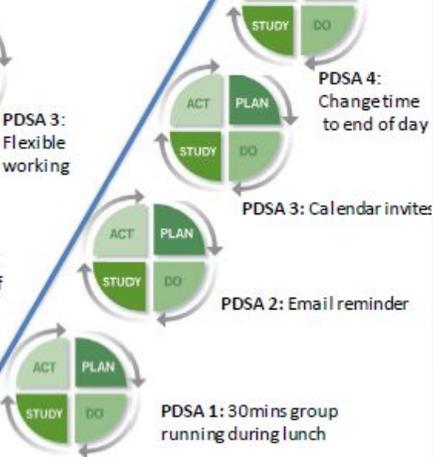


Achieved a project score of 3.5

**Change Idea: Working out of office**



**Change Idea: Running Club**



“Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para  
cambiar lo que somos”  
Eduardo Galeano.



**2º JORNADAS REGIONALES DE CALIDAD  
Y SEGURIDAD DEL PACIENTE**

**¡MUCHAS GRACIAS!**

