

**LA EXCELENCIA
DE LOS
CUIDADOS
ENFERMEROS**

JUNTA DIRECTIVA

Jesus Sanz Villorejo	Presidente
Mercedes Ferro Montiu	Vicepresidente
Charo Vaquero Ruipérez	Secretaria
Epifanio Fernández Collado	Vicesecretario
Isabel Zaldivar Laguía	Tesorera

VOCALES

José Moguer Martín	Andalucía
Juan Paricio Muñoz	Aragón
Patricia Gómez Picard	Baleares
Alfonso Cruz Lendínez	Canarias
Carmen Ruiz Saenz	Cantabria
Africa Negueruela Ordoqui	Castilla-León
Concepció Cabanes Durán	Cataluña
Elvira Touriño Miguez	Galicia
Alfredo Moreno Alegre	Madrid
Mercedes Lasso González	Murcia
Mercedes Ferro Montiu	Navarra
M ^a Carmen Yarritu Fernández	Pais Vasco
Manuel Bernardo García Suarez	Principado de Asturias
Nieves Sanchís Mateu	Valencia
Matilde Cortés Sanz	F.E.G.S.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento, por su colaboración con la Junta Directiva para establecer las vías de discusión y la estructura básica de este Documento a:

Rosa a. Arnal Selfa
Raquel Carrera Goula
Eugenio Contreras Fernández
Matilde Cortés Sanz
Roser Cot Guillén
Marta Durán Escribano

Eva Fernández Tamargo
Carmen Ferrer Arnedo
Purificación González Villanueva
Elena Gonzalo Jiménez
Carmen Granda Menéndez
Teresa Martín Hernández
Elena Martín Robledo
Mercedes Martínez Marcos
Manuel Moreno Preciado
Javier Pérez Rivas
Bernardo Ruiz García
Matias Salinero Hernández
Luis Sanz Villorejo
Mercedes Vacas Guerrero

También por trabajar decididamente en éste proyecto, a los siguientes miembros de la anterior Junta Directiva:

Purificación García Alonso
Marca Lorenzo Díaz
Carmen Manzanares López
Félix de los Mozos Vázquez

Nuestro más especial reconocimiento por su imprescindible aportación a la redacción final de este documento a:

Mercedes Vacas Guerrero
Luis Sanz Villorejo

PRESENTACIÓN

Es para la Junta directiva un motivo de satisfacción poder presentar un nuevo documento, que nos permite continuar con la modesta línea editorial, mediante la cual vamos perfilando el posicionamiento de la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería, sobre aquellos temas que en cada momento hemos ido considerando de interés.

Este documento que ahora tienes en tus manos, viene a recoger las conclusiones de la Jornada que sobre el mismo tema celebramos en la Universidad Europea el día 29 de septiembre del 2000. Con la publicación del mismo la Asociación se propone:

1. Reforzar la conciencia de la necesidad de trabajar para la mejora de la calidad de los cuidados enfermeros.

2. Proporcionar una visión estructurada del proceso de mejora continua de los servicios de enfermería.
3. Difundir la importancia de la utilización de las herramientas existentes para facilitar el camino.
4. Promover la necesidad de modificar el estilo de dirección de los responsables de los servicios enfermeros para lograr el liderazgo.

Confiamos que los contenidos que a continuación se desarrollan permitan alcanzar los propósitos planteados o que cuando menos sirvan como una invitación a la reflexión sobre un tema que debe orientar todo nuestro quehacer profesional.

INTRODUCCION

En la actualidad, es indiscutible que la mayor preocupación de las empresas de servicios es la búsqueda de la eficacia y la eficiencia en la gestión, y la mejora de la calidad de su productos, aspectos que constituyen la base de lo que se conoce como excelencia.

Esta búsqueda continua de la excelencia es lo que hace que las empresas sean competitivas y que puedan mantenerse en un equilibrio sostenible a lo largo del tiempo.

Las organizaciones sanitarias como empresas de servicios que son, también se plantean esta estrategia por diversos motivos entre los que destacan los siguientes.

Los usuarios cada día están más informados y preparados para decidir y orientar sus necesidades y expectativas cuando reciben un servicio de salud.

El aumento tímido, aunque progresivo, de la capacidad que tiene el ciudadano y elegir la organización de donde quiere ser atendido. La separación de las funciones de financiación, compra y provisión de servicios que generan dinámicas de mercado interno.

El desarrollo tecnológico en los sistemas de información, que hacen posible la transformación de datos en información para la detección de posibilidades de mejoras y toma de decisiones. Es por esto que, la búsqueda de la excelencia en la gestión de los servicios, es un principio esencial que orienta a las organizaciones sanitarias en esta última década. Los hospitales, centros de salud o servicios que adoptan este enfoque como prioritario son reconocidas por las siguientes características.

Gestión orientada al cliente, identifican, satisfacen e incluso exceden sus necesidades y expectativas. Los directivos asumen el liderazgo para la calidad.

Las personas son el elemento mas importante de la organización.

Desarrollan una organización no jerarquica para decidir y solucionar los problemas. Se promueven los valores como la honestidad, confianza y respeto.

Revisan continua y criticamente los procesos para incrementar la eficacia y eliminar las ineficiencias. Desarrollan la mejora continua de la calidad.

Identifican la cadena interna de la calidad (proovedor/cliente). Reconocen y comunican los éxitos alcanzados.

Gestionan el conocimiento. Desarrollan su capital intelectual.

La respuesta de los profesionales de enfermería, ante estos nuevos requerimientos, ha de dirigirse a incrementar el ya de por si alto, nivel de profesionalización y de creatividad y adoptar una actitud mas abierta, autonoma, emprendedora y dinamica. Asi, estos cambios, pueden contemplarse como una oportunidad para impulsar el desarrollo profesional de la enfermería.

CONCEPTOS BÁSICOS

Es frecuente que los términos: Gestion de la Calidad, mejora continua de la calidad y exclencia, se utilicen como sinonimos porque se considera la calidad como algo bueno o adecuado, mejora como correccion de errores y excelencia como algo que sobresale.

En el diccionario de uso del español de Maria Moliner se definen estos términos de la manera siguiente:

Calidad-cualidad: Bondad es la calidad de bueno.

Excelencia: Cualidad de excelente (Sobre-salir) o de ser algo muy bueno.

Mejora : Acción o efecto de hacer una cosa mejor que lo que era.

Muchos son los autores e instituciones que han definido estos términos aplicados a los servicios sanitarios. Por ejemplo:

La oficina regional de la OMS, en Europa que define la calidad en los servicios sanitarios como una atencion que identifica las

necesidades de salud (educativas, preventivas, curativas y de mantenimiento), de los individuos o de la población de una forma total y precisa, y destina los recursos necesarios (humanos y otros) a estas necesidades de forma oportuna y tan efectiva como el estado actual del conocimiento lo permita.

La APHA, (American Public Health Association) define la calidad como accesibilidad : accesibilidad personal : número y distribución adecuada de los servicios, adecuación cuantitativa.

Calidad científico-técnica: Competencia de los profesionales, aceptabilidad personal, adecuación cualitativa.

Continuidad: Atención personalizada, atención integrada, coordinación de los servicios.

Eficiencia: Financiación equitativa, compensación económica adecuada, administración eficiente.

En cuanto a las definiciones de mejora de los servicios sanitarios, gran parte de ellas derivan de la efectuada por Juran.

Mejora significa avance, la creación organizada de un cambio ventajoso; el logro de unos niveles sin precedentes del comportamiento-más cerca de la perfección que nunca-. Toda mejora de la calidad tiene lugar proyecto a proyecto.

Aplicado a los Servicios Sanitarios, se puede definir como: el compromiso y el método utilizado para mejorar de forma continua cualquier proceso de la organización, con el propósito de alcanzar y superar las expectativas y necesidades de los clientes.

Para la excelencia la definición considerada más apropiada es la de Barker: „ La excelencia no es acto si no un hábito“. La excelencia, no es un punto de llegada, es una actitud; es el esfuerzo constante sistematizado en la mejora progresiva de la calidad de los procesos y de los resultados que obliga, a la vez, a mantener en alto nivel los conocimientos y las capacidades.

RAZONES QUE INCIDEN EN LA BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA

Imperativos éticos: Códigos deontológicos, adecuada gestión del dinero público, respeto de los derechos del cliente, mejora de la calidad de vida en el trabajo...

Económicos: Control de costes, racionalización del gasto sanitario...

Legales: Legislación en general, acreditación, normas de prevención de riesgos...

Sociales : Demanda social, imagen ...

Educativos : Mejoras en la actuación del profesional al conocer las desviaciones de la calidad...

LA EXCELENCIA EN LOS CUIDADOS ENFERMEROS. COMO AVANZAR HACIA SU LOGRO.

Considerada la aspiración a la excelencia como una actitud una predisposición a dejarse mover por el deseo de mejora continua, el ponerse en el camino de conseguir la excelencia en los cuidados enfermeros, es una postura de la profesión enfermera más comprometida con las necesidades de la sociedad actual.

Para afrontar y gestionar el camino que conduce a la excelencia en los cuidados enfermeros se propone el siguiente enfoque:

Gestión del cambio: Planificar y anticipar nuevas formas de hacer las cosas. Crear las condiciones emocionales para que el cambio sea posible. Desarrollar las competencias de los profesionales.

Gestión de la calidad de los cuidados: Planificar, realizar, evaluar y mejorar la calidad de los procesos.

Gestión de los recursos humanos: Movilizar el potencial de las personas para la mejora continua y crear un entorno laboral para que las personas se sientan motivadas.

Liderazgo y compromiso con el proceso de mejora: Adecuar el liderazgo para la calidad y adoptar estilos de dirección que aseguren la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

EL COMPROMISO PROFESIONAL DE LOS ENFERMEROS CON LA EXCELENCIA.

El compromiso profesional está en el autoperfeccionamiento, en hacer cada día mejor el trabajo enfermero. Parte de una premisa: No todo es perfecto, todo se puede mejorar y se desea hacerlo. Esto requiere tener claro el objetivo hacia donde se quiere ir y respetar los valores que impulsan su consecución. **Las enfermeras** deben plantearse preguntas como las siguientes:

- ¿Quién es mi cliente?
- ¿Cuáles son las necesidades de mi cliente?
- ¿Cuáles son las expectativas de mi cliente?
- ¿Qué hago para satisfacer las necesidades y expectativas de mi cliente?

¿Que puedo hacer para mejorar el resultado?

Para esto es necesario:

Conocimiento: El que hacer; es preciso dominar el conocimiento de la disciplina enfermera y las circunstancias del entorno en el que se desarrolla la profesion.

Capacidad: Como hacerlo; es decir, desarrollar al maximo el potencial del saber que permita eleborra juicios acerca de la situaion que demnada servicios enfermeros. Como dice Drucker, „Hacer trabajar al saber“, aplicando la metodología científica a todo el proceso enfermro, e incluso al propio saber incorporando nuevos conocimientos mediante la investigacion en cuidados.

Autonomia: Poder hacerlo; decidir ntre varias posibilidades y disponer de la autoridad necesaria para llevar a termino la accion.

Deseo: Querer hacerlo.

Responsabilidad: Responder de lo que se hace.

Y trabajar en estas dimensiones hasta convertir esta forma de actuar en un habito. Según Aristoteles, „somos lo que hacemos cada dia“. Este quehacer diario que se manifiesta a la sociedad, es el que otorga la identidad profesional o imagen que de la profesion enfermera tiene la sociedad.

IMPLICACION DE LOS DIRECTIVOS Y MANDOS INTERMEDIOS. LIDERES PARA LA EXCELENCIA.

Una organización orientada al logro de la excelencia requiere cambiar su cultura, modificar su estructura y su estilo de direccion. La estructura organizativa ha de favorecer la descentralizacion de la gestion y la implicacion de los profesionales. Los directivos han de modificar su papel y converirse en trasmisores de valores, faciliadores de procesos y distribuidores y coordinadores de recursos. Los responsables de las unidades y servicios tienen que inculcar actitudes que motivan a los profesionales a alcanzar un nivel alto de calidad, adquirir nuevos conocimientos y habilidades y actuar con mayor autonomia.

HERRAMIENTAS QUE AYUDAN A AVANZAR EN EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA.

Son todos aquellos modelos de la Gestion que bajo diferentes denominaciones „ normas de gestion, modelos de excelencia, premios nacionales“, se utilizan a nivel nacional e internacional.

No es la pretension de este documento posicionarse a favor o en contra de ninguno de ellos, toda vez que todos ellos son buenos o malos en funcion de los objetivos que persiga la organizaci3n que los aplique. Si puede afirmarse que todos ellos se basan fundamentalmente, con peque1as variaciones, en una serie de principios de gestion que son universales y por consiguiente su correcta utilizacion en el marco de la planificacion estrategica de la organizaci3n, dara resultados muy positivos.

Lo verdaderamente importante es saber a donde queremos llegar, puesto que algo que es obvio es que si no sabemos a donde vamos nunca llegaremos, con independencia del medio que utilicemos.

La definici3n del modelo a aplicar es siempre responsabilidad de la Direcci3n y su conocimiento y aplicaci3n es responsabilidad ineludible de todo el personal de la organizaci3n.

CONCLUSIONES

La aspiraci3n a la excelencia es una actitud, una predisposici3n por querer mejorar continuamente.

Los diferentes modelos de gesti3n son, instrumentos que ayudan a evolucionar y nos permiten conocer en que nivel nos encontramos en relaci3n a los objetivos que se persiguen.

El analisis, la comprensi3n y la gesti3n de los procesos es una condici3n imprescindible para la mejora continua.

Los sistemas de informaci3n deben incluir el lenguaje del cuidado enfermero como elemento fundamental en la mejora continua.

En el camino de la excelencia de los cuidados enfermeros se destacan tres aspectos a tener en cuenta:

El respeto a los valores de la persona y a su entorno.

La participaci3n de la persona en la toma de decisiones que afectan a la salud.

El estado de vulnerabilidad en el que se encuentra la persona en el momento que precisa servicios de salud.

En definitiva: saber escuchar las demandas, identificar los problemas y resolverlos con criterios científicos.

© FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE GESTIÓN SANITARIA
© ASOCIACIÓN NACIONAL DE DIRECTIVOS DE ENFERMERÍA
Apartado de Correos 21050 – 28080 MADRID
www.fegs.es