



# INNOVACION ORGANIZATIVA EN EL AMBITO SANITARIO

**Marcos Urarte Alonso**  
murarte@pharos.es  
www.pharos.es

## PRESENTACIÓN

---

**LA MITAD DE  $2 + 2$**

**NÚMERO MÁS ALTO DE 3 CIFRAS**

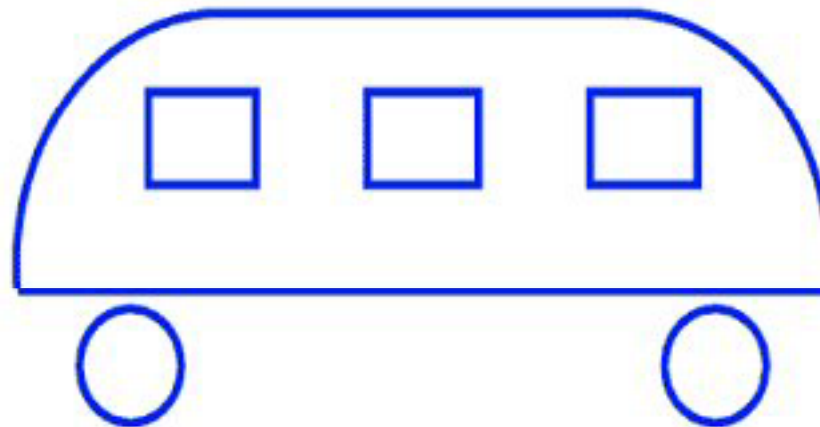
**EN LA SERIE 2 4 6, ¿QUÉ NÚMERO SIGUE?**

**SI ADELANTAS AL ÚLTIMO QUE LUGAR OCUPAS?  
PENÚLTIMO, ANTEPENÚLTIMO O PRIMERO?**

## PRESENTACIÓN

---

¿En qué dirección está viajando este autobús?

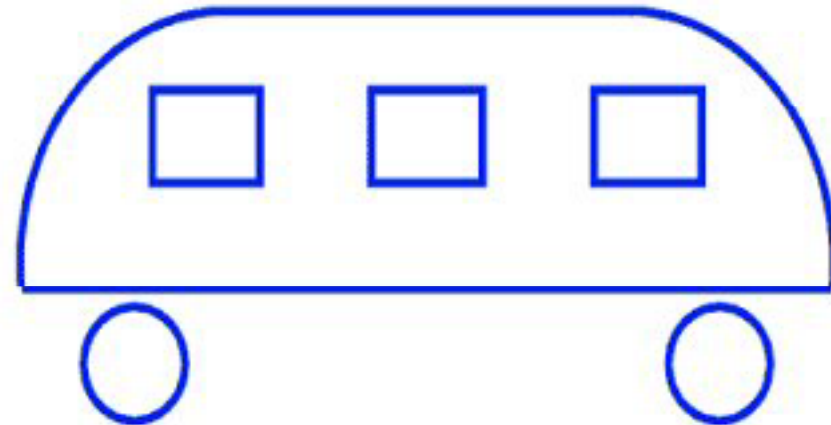


Las únicas posibilidades son "**izquierda**" y "**derecha**"

## PRESENTACIÓN

---

**“izquierda”**



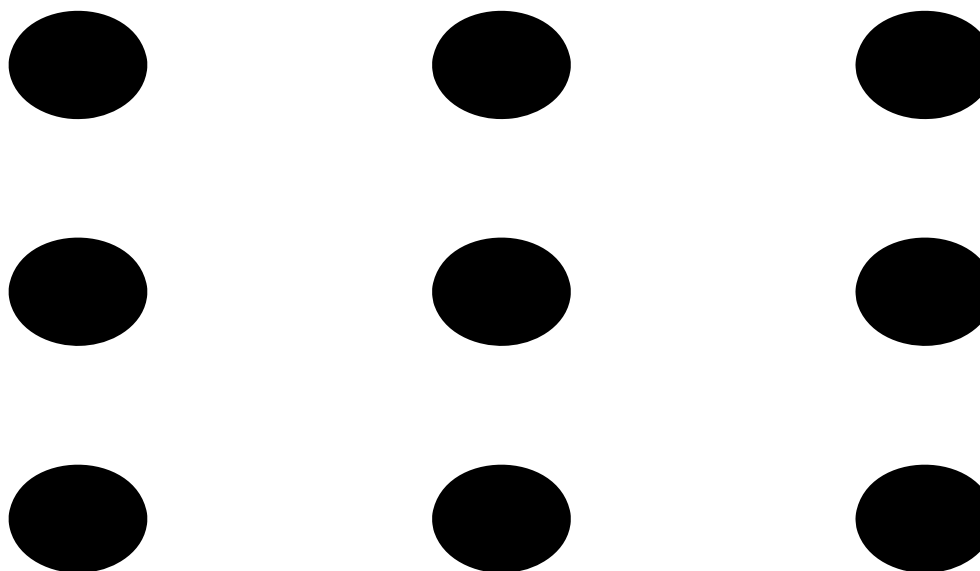
“¿Por qué pensáis que el autobús está viajando hacia la izquierda?”

**“Porque no se ve la puerta”**

## PRESENTACIÓN

---

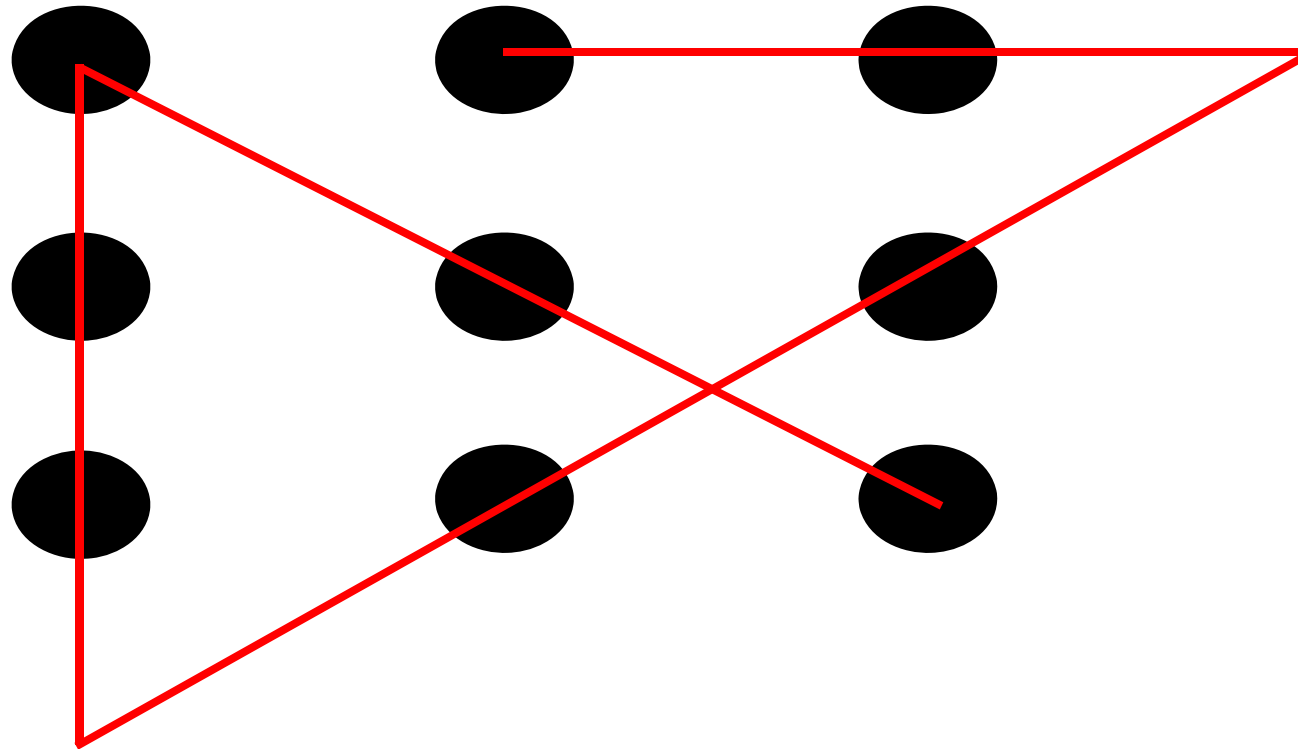
**UNIR LOS 9 PUNTOS DE LA SIGUIENTE FIGURA, MEDIANTE CUATRO RECTAS Y SIN LEVANTAR EL LAPIZ DEL PAPEL**



# PRESENTACIÓN

---

---



**¿QUÉ ES LA SATISFACCIÓN?**

**PERCEPCIÓN - EXPECTATIVAS**

---

LA INTELIGENCIA DE UN INDIVIDUO, SE EVALUA POR LA  
CANTIDAD DE INCERTIDUMBRE QUE ES CAPAZ DE SOPORTAR



**E. Kant**

# **LAS ORGANIZACIONES TAMBIÉN PADECEN DE PATOLOGÍAS (FÍSICAS, PSICOLÓGICAS Y PSIQUIÁTRICAS)**

**LO PRIMERO QUE HAY  
QUE HACER PARA  
CURAR UNA  
ENFERMEDAD ES  
DETECTARLA**



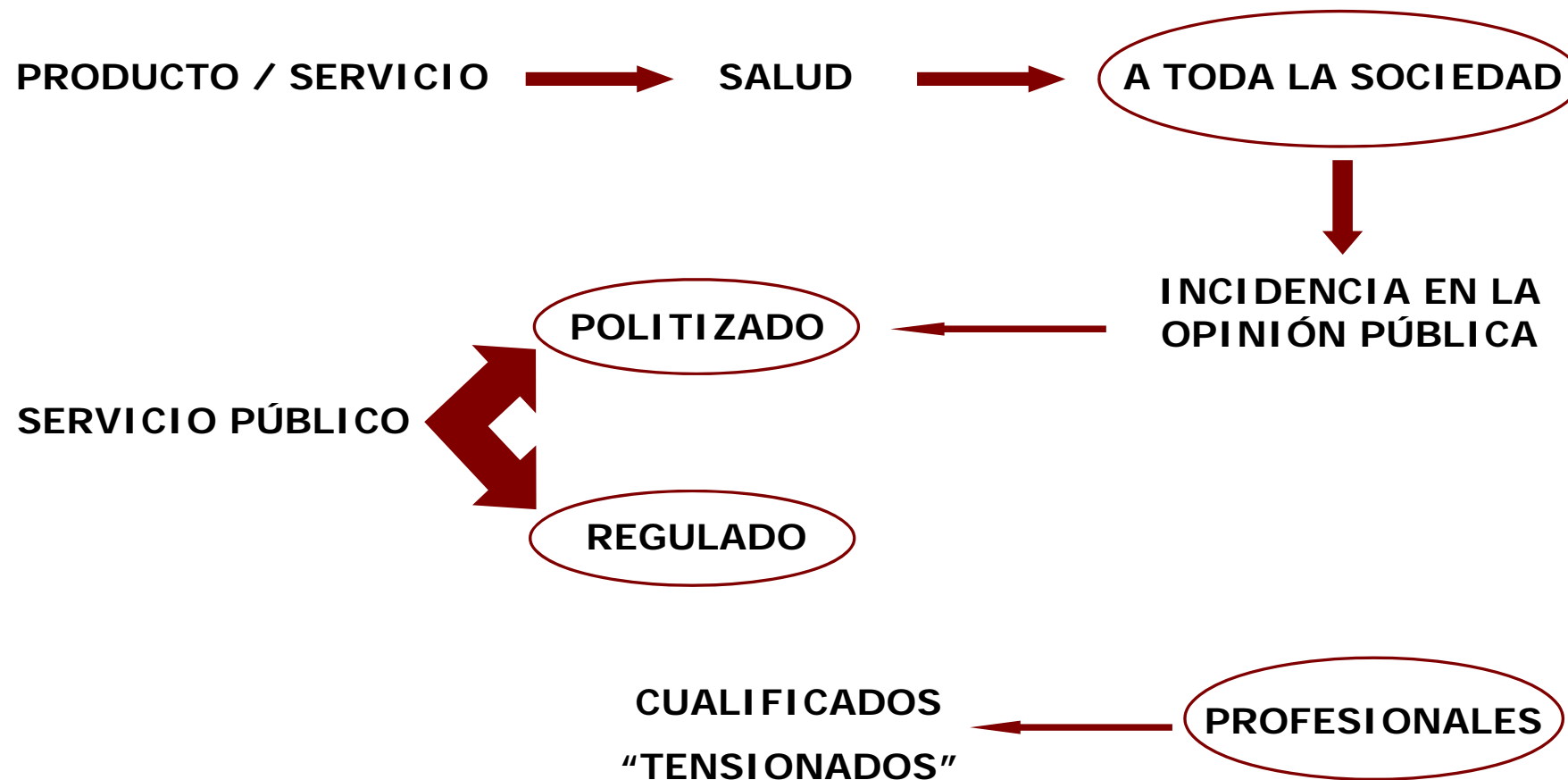
# ¿CUÁL ES EL DIAGNÓSTICO PERFECTO?



## PSICÓPATA ORIENTADO A RESULTADOS



## Reflexiones Sector Salud



## Muchos intereses no alineados

---

- ① La clase política: Supervivencia electoral
- ① Gestores: Reducción de costos
- ① Profesionales sanitarios: Calidad de vida
- ① El público: La vida más sana y larga posible, gratis
- ① Los proveedores: Ventas
- ① Los periodistas: Titulares atractivos

## Reflexiones Sector Salud

---

A DIFERENCIA DE LA MAYORIA DE SECTORES



NUESTROS CLIENTES "SON CAUTIVOS" Y LES GUSTARÍA  
NO TENER TRATOS CON NOSOTROS

## Retos Sistema Salud

---

### SISTEMA SANITARIO ESPAÑOL

× ENVIDIABLE DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL

PERO

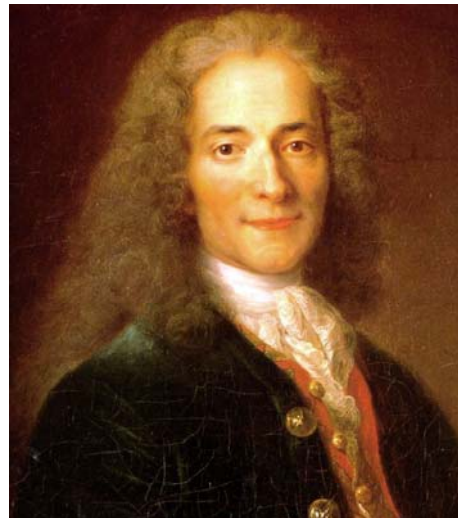
× DIFÍCIL DE SOSTENER ECONÓMICAMENTE

¿CÓMO INCENTIVAMOS A LOS PROFESIONALES?

## Reflexiones Sector Salud

---

¿EN QUÉ CONSISTE EL ARTE DE LA MEDICINA?  
EN ENTRETENER AL PACIENTE HASTA QUE LA  
NATURALEZA LE CURE



**Voltaire**

Partiendo del hecho de que las organizaciones son imperfectas, la **Gestión de lo Imperfecto** propone un análisis organizacional hecho desde diferentes niveles:

- **El entorno.**
- La propia estructura organizativa.
- Los colaboradores.
- El propio interesado.
- La información / La comunicación.
- Los clientes.

## El entorno

Preste atención a las  
señales del mercado



A veces son obvias

## El entorno



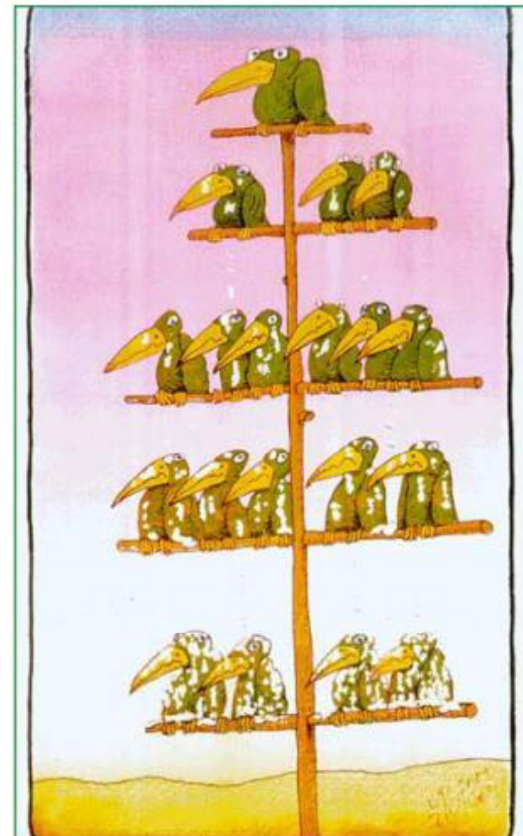
Partiendo del hecho de que las organizaciones son imperfectas, la **Gestión de lo Imperfecto** propone un análisis organizacional hecho desde diferentes niveles:

- El entorno.
- **La propia estructura organizativa.**
- Los colaboradores.
- El propio interesado.
- La información / La comunicación.
- Los clientes.

## La propia estructura

---

La  
estructura  
jerárquica  
tradicional  
ES ESTA y  
no otra, no  
importa lo  
que le digan



## La propia estructura

---

LOS DIRECTIVOS DE PRIMERA SE RODEAN DE GENTE DE PRIMERA

LOS DIRECTIVOS DE SEGUNDA SE RODEAN DE GENTE DE TERCERA, PARA PARECER DE PRIMERA

**Marcos Urarte**



ES MÁS FÁCIL DIRIGIR MEDIOCRES  
QUE GENTE VALIOSA

## La propia estructura

---

### La Inacabada de Schubert

El Director General de una compañía no puede asistir a un concierto y envía a su Director de Administración y Personal. Al día siguiente el DG pregunta: ¿Le ha gustado el concierto? El Director responde: tendrá mi informe por la tarde.

Informe del Director de Administración y Personal del concierto del 20 de noviembre.

Sinfonía «inacabada» de Schubert

Durante un largo periodo, los cuatro oboes no participan:

Se debería reducir el número, y su trabajo debería ser repartido entre el conjunto de la orquesta, eliminando así las puntas de actividad.



## La propia estructura

---

### La Inacabada de Schubert



Los doce violines han interpretado las mismas notas. El personal de esta sección debería ser reducido radicalmente. Si se quiere realmente un mayor volumen de sonido, esto puede ser obtenido mediante un amplificador electrónico.

Mucho esfuerzo ha sido empleado para interpretar las semicorcheas. Eso me parece una mejora excesivamente refinada, y está recomendado que todas las notas sean redondeadas a la corchea más cercana. Si se hiciera así, sería posible emplear personal menos cualificado.

Es inútil repetir notas por los instrumentos de percusión, puesto que ya son tratadas por la sección de los instrumentos de cuerda. Si estos pasos redundantes son eliminados, la duración del concierto podría ser reducida a 20 minutos.

Finalmente indicar que si Schubert hubiese tenido en cuenta estas observaciones, habría acabado seguramente su Sinfonía.

## La propia estructura

---



## La propia estructura

---

GRAN PARTE DE LO QUE LLAMAMOS GESTION,  
CONSISTE EN DIFICULTAR EL TRABAJO DE LA GENTE



**Peter Drucker**

Partiendo del hecho de que las organizaciones son imperfectas, la **Gestión de lo Imperfecto** propone un análisis organizacional hecho desde diferentes niveles:

- El entorno.
- La propia estructura organizativa.
- **Los colaboradores.**
- El propio interesado.
- La información / La comunicación.
- Los clientes.

## Los colaboradores

EN LAS ORGANIZACIONES SE SUELE DAR LA SIGUIENTE REGLA:

- 18% MOTIVEITORS



- 60% VEGETEITORS



- 22% AMARGEITORS



(6% SABOTEITORS)



(EL LÍMITE MÍNIMO DE AMARGEITORS ES DEL 10%)

(SI SE DESPIDEN AMARGEITORS, INMEDIATAMENTE ALGUNOS VEGETEITORS PASAN A OCUPAR ESE ESPACIO)

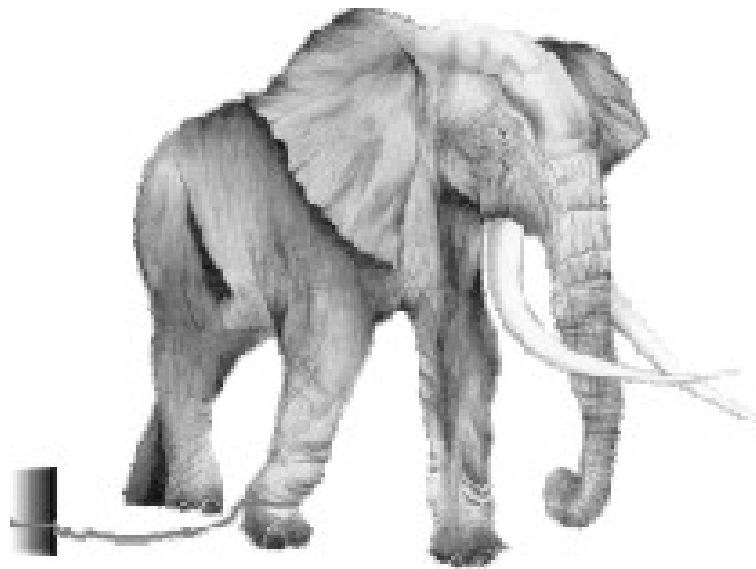
## Los colaboradores

---



## Los colaboradores

---



Partiendo del hecho de que las organizaciones son imperfectas, la **Gestión de lo Imperfecto** propone un análisis organizacional hecho desde diferentes niveles:

- El entorno.
- La propia estructura organizativa.
- Los colaboradores.
- **El propio interesado.**
- La información / La comunicación.
- Los clientes.

## El propio interesado

---

Acostúmbrese a trabajar  
bajo presión



## El propio interesado

---

SI ESTAS ATRAVESANDO UN INFIERNO,  
SIGUE CAMINANDO



**Winston Churchill**

**HAY QUE ESTAR NEGOCIANDO  
CONTINUAMENTE**

**NEGOCIAR ES CONSEGUIR QUE EL  
OTRO SE SALGA CON LA TUYA**



**Padre:** Hijo, tengo a la  
persona adecuada para  
casarte

## Negociación

---



**Hijo:** Me gustaría elegirla a mi



**Padre:** ¡¡¡ Es la hija de Bill  
Gates !!!

## Negociación

---



**Hijo:** En ese caso, estoy de acuerdo

# EL PADRE SE VA A HABLAR CON BILL GATES ...



**Padre:** Bill, tengo el marido  
perfecto para tu hija



**Bill Gates:** Mi hija, es todavía muy joven para casarse



**Padre:** Pero Bill, ¡¡¡ Es el  
Vicepresidente del Banco  
Mundial !!!

## Negociación

---



**Bill Gates:** En ese caso, me parece muy bien

# EL PADRE SE VA A HABLAR CON EL PRESIDENTE DEL BANCO MUNDIAL ...



**Padre:** Tengo el  
Vicepresidente ideal para el  
Banco



**Presidente del Banco Mundial:** Ya tengo muchos vicepresidentes muy validos



**Padre:** ¡¡¡ Es el yerno de Bill  
Gates !!!



**Presidente del Banco  
Mundial:** En ese caso, me  
parece perfecto

Partiendo del hecho de que las organizaciones son imperfectas, la **Gestión de lo Imperfecto** propone un análisis organizacional hecho desde diferentes niveles:

- El entorno.
- La propia estructura organizativa.
- Los colaboradores.
- El propio interesado.
- **La información / La comunicación.**
- Los clientes.

## La comunicación

---

Conversación grabada de la frecuencia de emergencia marítima, canal 106, de Finisterre (Galicia), entre gallegos y norteamericanos:

**Gallego:** Les habla el A-853. Por favor, desvíen su rumbo 15 grados sur para evitar colisionarnos...Se aproximan directos hacia nosotros, distancia 25 millas náuticas.

**Americanos:** Recomendamos, entonces, que desvíen su rumbo 15 grados norte para evitar la colisión.

**Gallego:** Negativo. Repetimos, desvíen su rumbo 15 grados sur.

**Otro americano:** Al habla el Capitán de un navío de los Estados Unidos de América. Insistimos, desvíen ustedes su rumbo 15 grados norte para evitar la colisión.

**Gallego:** No es factible ni conveniente. Sugerimos que desvíen su rumbo 15 grados sur para evitar colisionarnos.

## La comunicación

---

**Americano:** Les habla el Capitán Richard James Howard, al mando del portaaviones USS Lincoln, de la marina de los Estados Unidos de América, el segundo navío de guerra más grande de la flota norteamericana. Nos escoltan dos acorazados, seis destructores, cinco cruceros, cuatro submarinos y numerosas embarcaciones de apoyo. Nos dirigimos hacia aguas del golfo Pérsico para preparar maniobras militares.

No les sugiero... ¡les ordeno que desvíen su curso 15 grados norte! En caso contrario nos veremos obligados a tomar las medidas necesarias para garantizar la seguridad de este buque y de la fuerza de esta coalición. Por favor, obedezcan inmediatamente y ¡quítense de nuestro camino!



## La comunicación

---

**Gallego:** Les habla Juan Manuel Salas Alcántara. Me escolta mi perro, mi comida, dos cervezas y un canario. Tengo el apoyo del canal de emergencia marítima.

No nos dirigimos a ningún lado ya que les hablamos desde tierra, estamos en el faro A-853 Finisterre...



Pueden tomar las medidas que consideren oportunas para garantizar la seguridad de su buque, que se va a machacar contra las rocas, pero volvemos a insistir y sugerimos que lo mejor, más sano y más recomendable es que desvíen su rumbo 15 grados sur para evitar colisionarnos...

**Americanos:** Bien...Recibido. Gracias...

## La comunicación

---

### NAPOLEÓN

En marzo de 1.815, Napoleón que estaba recluido en la isla de Elba huyó con la intención de recuperar el poder. Un diario francés hizo un seguimiento de la aventura con los siguientes titulares:

09/03 “El monstruo se ha escapado de Elba”

10/03 “El Ogro de Córcega ha desembarcado en Francia, acabará su miserable epopeya en las montañas como los bandoleros”

13/03 “El tirano ha llegado a Lyon, el horror es general”

18/03 “Napoleón se acerca a Paris, pero naturalmente es imposible que lo consiga”

21/03 “El emperador Napoleón ya está en Fontainebleau”

22/03 “Su majestad, el emperador de Francia ha entrado en la Tulleries, la alegría es universal”



**La volubilidad de la prensa delante del poder político**

**SITUACIÓN MUY COMPLICADA**



**SE INCREMENTARÁ LA INCERTIDUMBRE  
Y COMPLEJIDAD**



**IMPACTOS**



危 机

PELIGRO

OPORTUNIDAD

## TEMPERATURA

2°



## SENSACIÓN TÉRMICA

-10°



## Impactos

---

PANDEMIAS  
POLÍTICA  
ECONOMÍA  
RECURSOS  
CIENCIA & TECNOLOGÍA  
CONFLICTIVIDAD MUNDIAL  
MEDIO AMBIENTE  
INMIGRACIÓN  
DIVERSIDAD  
DEMOGRAFÍA  
GUERRA POR EL TALENTO  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
MEGACIUDADES  
PERSONALIZACIÓN  
SOCIEDAD  
FACTOR FEMENINO

---

NO ESTAMOS EN UNA ÉPOCA DE CAMBIO,  
SINO EN UN CAMBIO DE ÉPOCA

**CIENCIA & TECNOLOGÍA**

### LA TECNOLOGÍA NOS ACERCA A LOS MÁS LEJANOS Y NOS DISTANCIA DE LOS MÁS PRÓXIMOS



**MICHELE NORSA**

## Reflexiones Tecnológicas

---

El uso de  
soluciones  
tecnológicas  
es inevitable



## Reflexiones Tecnológicas

---



Su radiografía mostraba una costilla rota pero nosotros ya se lo hemos arreglado con Photoshop ...

---

## Reflexiones Tecnológicas

---

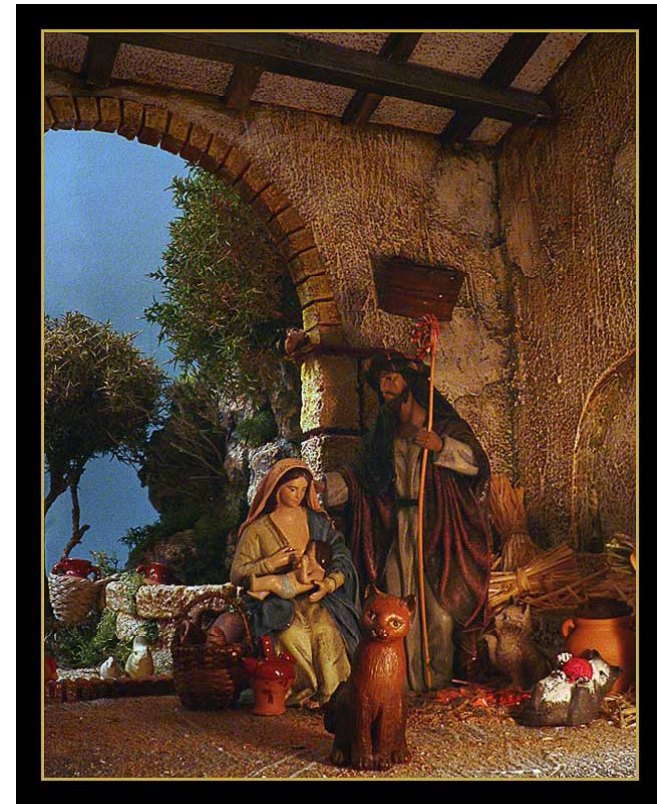
### NATIVOS DIGITALES



## Reflexiones Tecnológicas

---

LAS GENERACIONES ACTUALES  
CREEN QUE EL PORTAL DE  
BELEN ES UNA PÁGINA WEB



LA MEDICINA SIEMPRE A FUNCIONADO DE ARRIBA  
HACIA ABAJO

MEDICOS, CENTROS SANITARIOS, COMPAÑÍAS  
FARMACÉUTICAS, INVESTIGADORES,... TIENEN LA  
INFORMACIÓN Y DICEN A LOS PACIENTES LO QUE  
“CREEN QUE DEBEN SABER”

¿QUÉ OCURRIRÍA SI LOS PACIENTES SE UNIERAN,  
OBTUVIERAN SU INFORMACIÓN CLINICA Y LA HICIERAN  
PÚBLICA?

## Redes Sociales Salud

---

LAS REDES SOSCIALES CAMBIARÁN PROFUNDAMENTE LA PRÁCTICA EN LA MEDICINA

LA EXPERIENCIA DE UN MONTÓN DE PACIENTES APORTARÁ IDEAS, BIENESTAR Y **PODER**

SE CREARÁ UN NUEVO MODELO “PACIENTES-SOCIOS” QUE NEGOCIARÁN CON LOS “ACTORES PRINCIPALES ACTUALES” DEL SISTEMA



HEALTH 2.0

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

## Reflexiones diversidad

---

EXISTEN DIFERENTES CAUSAS DE DIVERSIDAD:

- **VISIBLES** (RAZA, SEXO, EDAD)
  
- **INVISIBLES** (CULTURA, RELIGIÓN, ORIENTACIÓN SEXUAL, AFILIACIÓN POLÍTICA,...)
  
- **MOTIVACIONALES**

## Reflexiones diversidad

---

### EL DESAFIO INTERGENERACIONAL



**LA GUERRA POR EL TALENTO**

TALENTUM = "TESORO"



SERVIA PARA PESAR 30 KG. DE ORO



NO SIRVE PARA PESAR ORO



PERO SI, PARA VALORAR LAS ORGANIZACIONES

¿QUÉ ES EL TALENTO?

TALENTO = COMPETENCIAS \* COMPROMISO



**Dave Ulrich**

**COMPETENCIAS:** Conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar la tarea.

**COMPROMISO:** Grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea.

**CONTRATAMOS POR EL TALENTO Y  
DESPEDIMOS POR EL TALENTO**

EDUCACIÓN Y RESPETO

MÍNIMO INNEGOCIABLE

AMABILIDAD

MÍNIMO DE MI ORGANIZACIÓN

SONREIR

EXCELENCIA DESEADA

## Reflexiones Talento

---

– ~~RETENER~~ →  
IMPEDIR QUE SE VAYAN



– ~~RETENER~~ → SEDUCIR, ENAMORAR, COMPROMETER  
CONVERTIR EMPLEADOS CAUTIVOS EN CAUTIVADOS

## Reflexiones Talento

---

**¿ QUE PROFESIONALES NO QUIERES PERDER ?**



**¿ QUE ESTÁS HACIENDO CON ELLOS ?**



## Reflexiones Talento

---

LOS EMPLEADOS NO SE VAN DE LAS  
EMPRESAS, SINO DE SUS JEFES



**Tom Peters**

## Reflexiones Talento

---

**CONSEGUIR EL CV DE TU JEFE**



**Y DISTRIBUIRLO A TODOS LOS  
HEAD HUNTERS**



## Reflexiones Sector Salud

---

### CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

- “ESPECIFICIDADES” PROFESIONALES
- FACULTATIVOS

## Reflexiones Sector Salud

---

### Médico de Hospital

SER QUE PIENSA QUE NO EXISTE VIDA  
INTELIGENTE FUERA DEL HOSPITAL



## Reflexiones Sector Salud

---



### LA PLAQUITA

EN EL CONSULTORIO, EL PACIENTE LE MUESTRA A SU MÉDICO  
LOS RESULTADOS DE SUS ANÁLISIS.

EL MÉDICO LOS ANALIZA CON CARA DE PREOCUPACIÓN Y LE DICE AL  
PACIENTE:

-VAN A TENER QUE MANDARLE A HACER UNA PLAQUITA...

-- ¿DE TÓRAX, DOCTOR?

-- NO... DE MÁRMOL.

## Reflexiones Sector Salud

---

### CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

- “ESPECIFICIDADES” PROFESIONALES
  - FACULTATIVOS
  - ENFERMERIA

## Reflexiones Sector Salud

---

### ENFERMERA

TE DESPIERTA A LAS 3 DE LA  
MAÑANA PARA DARTE LA PASTILLA  
PARA DORMIR



## Reflexiones Sector Salud

---



### LO QUE DICE EL DOCTOR

UNA ENFERMERA ESTÁ EMPUJANDO UNA CAMILLA. EL PACIENTE ESTÁ PALIDÍSIMO, CON CARA DE PÁNICO TOTAL, Y LE PREGUNTA CASI LLORANDO A LA ENFERMERA:

-POR FAVOR, ¿ME PODRÍA LLEVAR A URGENCIAS?

-- YA LE HE DICHO ANTES QUE NO. SI EL DOCTOR DICE QUE A LA MORGUE, ES A LA MORGUE.

## Oportunidades

---

**OPORTUNIDADES**

## Grandes oportunidades

---

EVOLUCIÓN HUMANIDAD, SOCIEDAD



OPORTUNIDADES NEGOCIO

EVOLUCIÓN TECNOLOGÍA



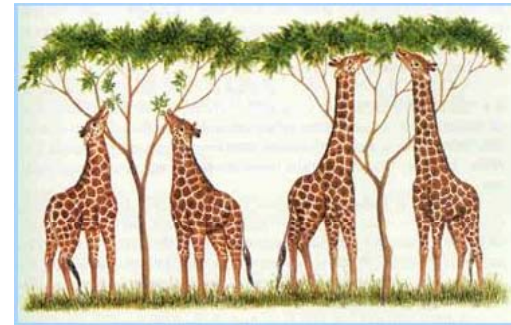
OPORTUNIDADES NEGOCIO

## Supervivencia

---

HAY QUE SEGUIR DOS PAUTAS PARA EL ÉXITO:

1ª. LA SELECCIÓN NATURAL:  
SABER ADAPTARSE



2ª. LA SELECCIÓN SEXUAL:  
SABER SEDUCIR, SABER SER SEXY



## Adaptabilidad

---

NO PODEMOS CAMBIAR LA DIRECCIÓN DEL VIENTO,  
PERO SI AJUSTAR LA POSICIÓN DE LAS VELAS



## Reflexión

---

LA ACTITUD MENTAL POSITIVA ES VER OPORTUNIDADES,  
DONDE OTROS SOLO VEN DIFICULTADES



## Reflexión

---

HACER PREVISIONES ES MUY DIFÍCIL,  
SOBRE TODO SI ES SOBRE EL FUTURO



**Niels Börhr**

## Reflexión

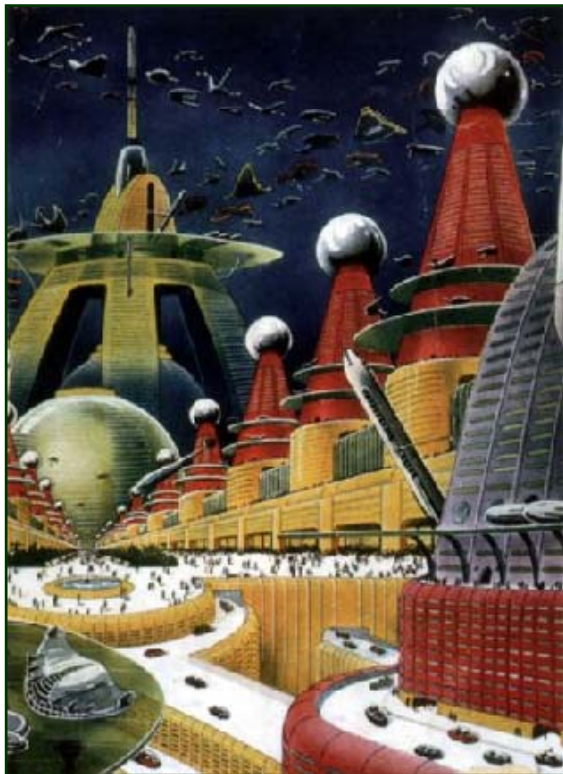
---

PERO CON TODA MI EXPERIENCIA, NUNCA ME HE ENCONTRADO EN UN ACCIDENTE DE NINGÚN TIPO QUE SEA DIGNO DE MENCIÓN. EN TODOS MIS AÑOS EN EL MAR, SÓLO HE VISTO UN BARCO EN SITUACIÓN DIFÍCIL. NUNCA VI NINGÚN NAUFRAGIO, NUNCA HE NAUFRAGADO NI JAMÁS ME HE ENCONTRADO EN UNA SITUACIÓN QUE AMENAZARA CON ACABAR EN ALGÚN TIPO DE DESASTRE



**E. J. Smith 1907**

SE HUNDIÓ EN 1912



EL FUTURO **NO** ES LA  
PROLONGACIÓN DEL  
PASADO

# LA MEJOR FORMA DE PREDECIR EL FUTURO ES INVENTARLO



## Reflexión

---

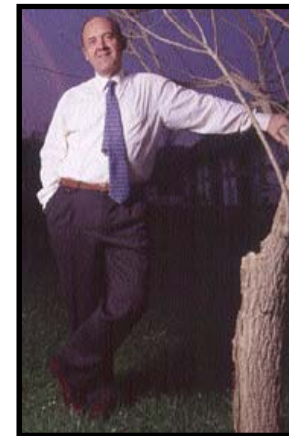
Un cazador japonés y otro americano han herido un león, sus municiones se han acabado y el león ronda el campamento.

El japonés entra rápidamente en la tienda y cambia sus pesadas botas de caza por unas ligeras zapatillas deportivas.

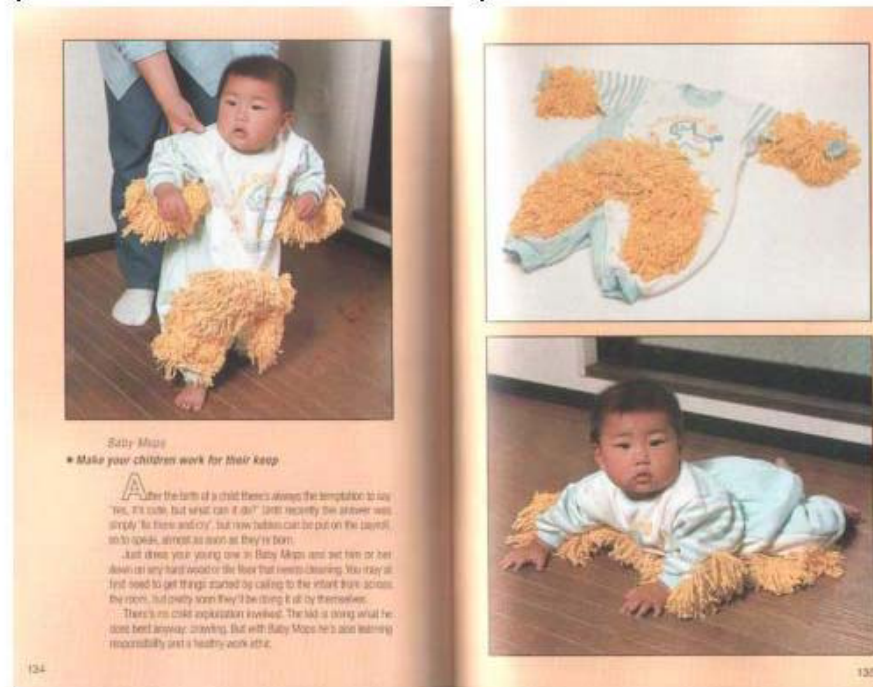
El americano le increpa: “¡Nunca podrás correr más que un león!”.

El japonés responde: “No importa lo rápido que corra el león, lo importante es que yo corra más que tú”.

**José Ignacio López de Arriortua**



## Sea innovador; aproveche las oportunidades



SEÑOR ENSÉÑAME A ACEPTAR AQUELLO QUE NO PUEDE SER  
CAMBIADO, A CAMBIAR AQUELLO QUE PUEDE SER CAMBIADO  
Y SOBRE TODO, ENSÉÑAME A CONOCER LA DIFERENCIA



**Marco Aurelio**



**San Francisco de Asís**

## DE CUANDO EN CUANDO ES IMPRESCINDIBLE CAMBIAR EL RELOJ POR UNA BRÚJULA

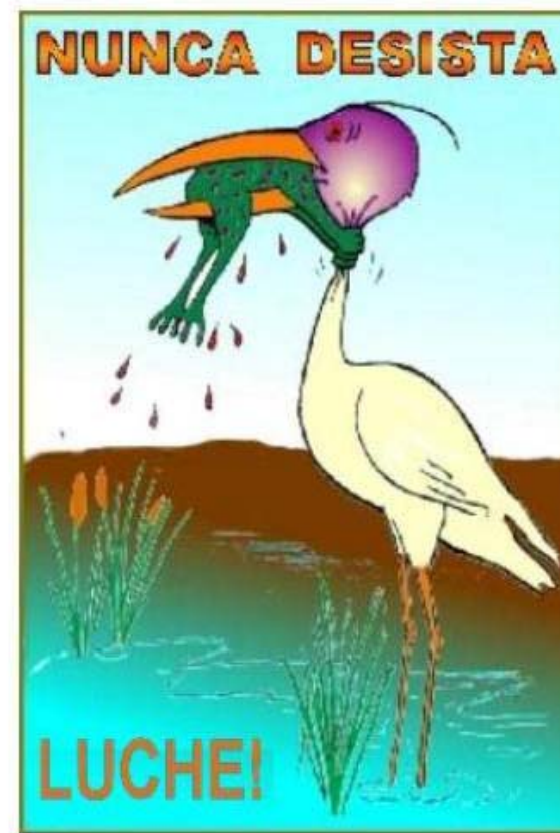


¿Dónde vas?

---

SI UNA ORGANIZACIÓN ESTÁ ORIENTADA HACIA  
UNA DIRECCIÓN ERRÓNEA, LA ÚLTIMA COSA QUE  
NECESITA ES SER MÁS EFICIENTE

Vaya  
siempre  
hasta el  
final



## El propio interesado

### TERAPIA ANTITRABAJO

Cuando tengas un día de esos en que piensas “¡Odio mi trabajo!”, haz lo siguiente:

→ En el camino de vuelta a casa para en una farmacia y ve hacia la estantería en la que se encuentran los termómetros. Tienes que comprar un **termómetro rectal** de Johnson & Johnson. Asegúrate de coger ese modelo y esa marca.

→ Cuando llegues a casa, echa el pestillo y descuelga el teléfono para que nadie te moleste.

→ Ponte **ropa muy cómoda**, como un camisón o un esquiama.

→ Abre el paquete y **pon el termómetro** sobre tu mesilla de noche. Coge el prospecto y léelo. Encontrarás en letra pequeña la frase: “La calidad de cada termómetro rectal fabricado en Johnson & Johnson ha sido verificada personalmente”.

→ Ahora, cierra los ojos y repite en voz alta al menos cinco veces: “¡Estoy muy contento de no trabajar en control de calidad de Johnson & Johnson!”.

Y recordad: Siempre hay alguien que puede tener un trabajo peor que el vuestro.

---

---

# MUCHAS GRACIAS

[murarte@pharos.es](mailto:murarte@pharos.es)

