



SOCIEDAD ESPAÑOLA DE
CALIDAD ASISTENCIAL

Revista de Calidad Asistencial

www.elsevier.es/calasis



ARTÍCULO ESPECIAL

¿Se necesita un esfuerzo para reemplazar la cultura punitiva por la de seguridad del paciente?



S.R. Gutiérrez Ubeda

Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud, Managua, Nicaragua

Recibido el 2 de julio de 2015; aceptado el 16 de septiembre de 2015

Disponible en Internet el 18 de diciembre de 2015

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional;
Sanción;
Cultura de seguridad;
Seguridad del paciente

Resumen Los esfuerzos dirigidos a introducir la cultura de seguridad han florecido en un número cada vez más creciente de organizaciones de salud. Sin embargo, muchos de estos esfuerzos han sido incompletos en cuanto a manejar la resistencia al cambio que ofrece la cultura punitiva actual que predomina en organizaciones de salud. Este artículo es una reflexión para incrementar la conciencia sobre 3 razones de porqué se necesita un esfuerzo para cambiar la cultura punitiva antes de introducir la cultura de seguridad. La primera razón es que para cambiar la cultura primero se necesita investigarla y entenderla. La segunda razón es que la cultura es un constructo complejo, bien arraigado en las organizaciones y sus contextos, por tanto difícil de cambiar. La tercera razón es que la cultura punitiva tiene incompatibilidad con algunos componentes de la cultura de seguridad, y mientras esta no se elimine hay grandes posibilidades de que siga activa y dominante sobre la cultura de seguridad. Estas razones sugieren que, a menos que se planifiquen y ejecuten intervenciones efectivas para lograr el reemplazo de la cultura punitiva por la cultura de seguridad, se corre el riesgo de que la cultura punitiva siga prevaleciendo.

© 2015 SECA. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

KEYWORDS

Organisational culture;
Punishment;
Safety culture;
Patient safety

Is an effort needed in order to replace the punitive culture for the sake of patient safety?

Abstract Efforts to introduce a safety culture have flourished in a growing number of health care organisations. However, many of these organisational efforts have been incomplete with respect to the manner on how to address the resistance to change offered by the prevailing punitive culture of healthcare organisations. The present article is intended to increase the awareness on three reasons of why an effort is needed to change the punitive culture before introducing the patient safety culture. The first reason is that the culture needs to be investigated and understood. The second reason is that culture is a complex construct, deeply embedded in organisations and their contexts, and thus difficult to change. The third reason

Correo electrónico: sergioramon74@yahoo.com

<http://dx.doi.org/10.1016/j.cali.2015.09.007>

1134-282X/© 2015 SECA. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

is that punitive culture is not compatible with some components of safety culture, thus without removing it there are great possibilities that it would continue to be active and dominant over safety culture. These reasons suggest that, unless planning and executing effective interventions towards replacing punitive culture with safety culture, there is the risk that punitive culture would still prevail.

© 2015 SECA. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

La cultura de seguridad se convirtió en un tema de interés internacional después de que la investigación del desastre de Chernobyl identificó una cultura pobre de seguridad como un factor causal de tal desastre¹. Desde ese entonces no solo el interés ha crecido, sino también la convicción de que cuanto más fuerte es la cultura de seguridad de una organización, mejores serán los resultados de seguridad. Esta convicción ha crecido hasta tal punto de que ahora la cultura de seguridad se considera una meta gerencial permanente en las organizaciones ultraseguras². «La cultura de seguridad de una organización es el producto de valores, actitudes, percepciones, competencias, y patrones de comportamiento individuales y grupales que determinan el compromiso a, y el estilo y pericia de, una gestión de la salud y la seguridad de una organización. Organizaciones con una cultura de seguridad positiva se caracterizan por comunicación fundada en confianza mutua, percepciones compartidas de la importancia de la seguridad, y por confianza en la eficacia de medidas preventivas»¹.

En la industria de servicios de salud la importancia de la cultura de seguridad fue resaltada más recientemente con reportes como *Error es humano* y *Organización con memoria*³. El resultado ha sido que los esfuerzos dirigidos a introducir la cultura de seguridad han florecido en un número cada vez más creciente de organizaciones de salud alrededor del mundo.

Sin embargo, parece ser que muchos de estos esfuerzos organizacionales han sido incompletos o insuficientes en cuanto a manejar la resistencia al cambio que ofrece su cultura organizacional actual. Por ejemplo, mientras es fácil encontrar reportes de intervenciones sobre cómo las organizaciones de salud están promoviendo la cultura de seguridad del paciente⁴, encontrar los reportes que muestran cómo se está atacando las culturas punitivas no es fácil. Cuando se introduce una innovación, incluyendo la cultura de seguridad, es importante manejar no solo el proceso de enseñanza y adopción de la innovación, sino también la resistencia individual y grupal a dicha innovación que genera la cultura que se quiere cambiar⁵.

Como en el caso de la industria de servicios de salud es reconocido que la cultura actual que predomina es la cultura punitiva, y considerando que este tipo de cultura se reconoce como el impedimento más importante para establecer una cultura de seguridad⁶, es importante prestar especial atención a este tipo de cultura. Una cultura punitiva es «un conjunto de normas y actitudes dentro de una organización caracterizada por la falta de voluntad de tomar riesgos o aceptar responsabilidad por errores debido al temor a ser criticados o amonestados por la gerencia. Esta cultura cultiva la desconfianza y el temor, y las

personas se culpan unos a otros para evitar ser sancionados o reprimidos, resultando en no generación de nuevas ideas o iniciativas personales porque las personas no quieren arriesgarse a estar equivocados»⁷.

Este artículo es una reflexión para incrementar la conciencia sobre 3 razones de porqué se necesita un esfuerzo para cambiar la cultura punitiva antes de introducir la cultura de seguridad del paciente.

La primera razón es que para cambiar la cultura primero se necesita investigarla y entenderla⁵, ya que las culturas, incluyendo la cultura punitiva, no son libros abiertos listos para ser aprendidos. Además, a menudo las organizaciones de salud no cuentan con la capacidad ni los recursos para investigar sus propias culturas. De acuerdo al modelo cultural de Schein⁵ las culturas tienen 3 niveles. El primer nivel más superficial, los «artefactos» culturales, son los aspectos visibles en una organización. El segundo nivel son las creencias y valores. El tercer nivel más profundo son los supuestos básicos. Las creencias, valores y los supuestos básicos son generalmente invisibles y requieren investigación para revelarlos, investigación que dará mejores resultados al combinar métodos cualitativos y cuantitativos⁵. Algunos de estos métodos ya cuentan con instrumentos útiles para estudiar culturas de seguridad en organizaciones de salud⁴.

La segunda razón es que la cultura es un constructo complejo bien arraigado en las organizaciones y sus contextos, por tanto difícil de cambiar⁷, y la cultura punitiva no es la excepción. Con el tiempo la cultura punitiva se ha ido arraigando a más y más elementos dentro y fuera de las organizaciones de salud. Entre estos elementos, dentro de las organizaciones, se encuentran la psicología de las personas⁸, los reglamentos, las normas, protocolos y las prácticas gerenciales y académicas como las auditorías médicas y los estudios de caso de morbimortalidad. Fuera de las organizaciones de salud las culturas punitivas organizacionales han tenido un rol en influir en las creencias y expectativas de la sociedad, inclusive sus leyes. La sociedad ha aprendido a esperar el uso de sanciones en caso de que se observen incumplimientos de los estándares organizacionales (por ejemplo las guías clínicas de atención a pacientes), aun si dichos incumplimientos son debidos a errores humanos o fallos en los sistemas de salud.

Esta causalidad multifactorial organizacional y extraorganizacional en el origen de la cultura punitiva hace que se requieran múltiples intervenciones para lograr su cambio, intervenciones que pueden ser complejas de diseñar e implementar. Un ejemplo de intervención compleja es aquella dirigida a cambiar los supuestos básicos de grupos de personas como los trabajadores de la salud. Es fácil decir que queremos eliminar de la mentalidad de estos

Download English Version:

<https://daneshyari.com/en/article/1090873>

Download Persian Version:

<https://daneshyari.com/article/1090873>

[Daneshyari.com](https://daneshyari.com)