



**enRED**

REVISTA DE GESTIÓN MÉDICA **REDSALUD**

Nº 10 | AÑO IV

# RED MÉDICA DE REDSALUD

## AVANZANDO FIRMES EN SU CONSTRUCCIÓN

Redsalud impulsa un desarrollo  
organizacional centrado en las personas  
pág. 12

Gerente General de Redsalud revisa  
logros alcanzados y desafíos para 2018  
pág. 14



BARNAFI KRAUSE  
LABORATORIO

# Laboratorio Barnafi Krause

## a la vanguardia analítica con PCR en Tiempo Real

**Esta técnica de biología molecular permite a BK ofrecer un servicio de análisis y procesamiento de exámenes con alta precisión en la detección de una amplia gama de agentes patógenos.**

A través de la Reacción en Cadena de la Polimerasa en Tiempo Real (PCR-RT), Laboratorio Barnafi Krause (BK) ofrece un servicio de alta precisión analítica en el procesamiento de exámenes.

Dicha técnica de biología molecular se basa en utilizar la enzima polimerasa para amplificar el material genético de una determinada muestra, entregando una detección confiable y rápida de una amplia gama de agentes patógenos responsables de enfermedades de carácter infeccioso en el área respiratoria, de transmisión sexual, gástrica, neurológica, entre otras.

Hugo Gaete y Egon Álvarez, tecnólogos médicos a cargo de la sección de Biología Molecular de BK, destacan las múltiples ventajas de utilizar el PCR-RT en el procesamiento de exámenes.

Una de ellas es la sensibilidad analítica. Con una baja cantidad de un microorganismo – bacteria, virus, parásito- en la muestra es posible pesquisarlo, cuantificarlo y dar evidencia de él.

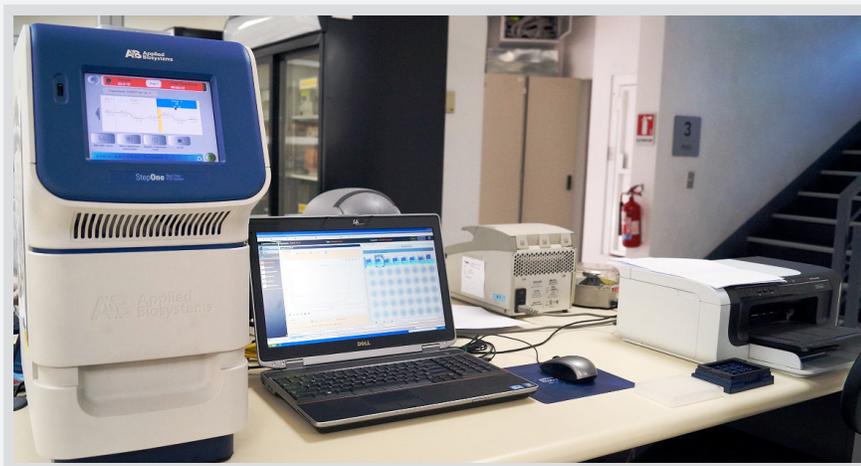
Los resultados son confiables, ya que se usa la identidad genética única del microorganismo. Así, una señal de positividad para una bacteria permite asegurar que definitivamente es la que se está viendo y no una parecida, permitiendo un tratamiento más efectivo.

Además, el PCR-RT monitorea cuantitativamente la carga viral del paciente, su presencia y evolución a través del tiempo, lo que también contribuye a un mejor tratamiento.

Los resultados de una muestra están disponibles entre 3 a 4 horas, debido a que con PCR-RT se va directamente al lugar donde se tiene la evidencia genética que el microorganismo está. En contraposición, con otra técnica directa, como el cultivo bacteriano, el resultado puede tardar entre 48 y 72 horas.

Para trabajar con esta técnica de biología molecular es necesaria una infraestructura diseñada para sectorizar y aislar las zonas de trabajo, de manera que no existan riesgos de contaminación cruzada y, también, un equipamiento tecnológico capaz de procesar las muestras de manera segura, sin poner en riesgo al personal que las opera ni la precisión de los resultados.

Adicionalmente, BK cuenta con protocolos y Control de Calidad Interno y Externo (CAP, College of American Pathology) diarios, para asegurar la calidad de sus procedimientos y prácticas, para los 7 días de la semana.





Sebastián Reyes Gloffka  
Gerente General de Redsalud

## ÍNDICE

---

01. Publicidad	02
02. Avanzando firmes en la construcción de la Red Médica	04
03. Salud en Breve	09
04. Apuntes de la Red	10
05. Un trabajo en red con las personas en el centro	12
06. Entrevista Gerente General Sebastián Reyes	14
07. Proyecto de Calidad 2018 permitirá la implementación de una “cultura de calidad”	17

---

En esta primera edición de 2018, compartimos con ustedes un número cargado de buenas noticias, noticias que reflejan los avances y el resultado de los diferentes proyectos que hemos emprendido como organización, a partir del momento que fijamos nuestra Hoja de Ruta para conseguir nuestro anhelo de convertir a Redsalud en la red de salud privada líder de Chile.

Es así como en esta edición damos cuenta, por ejemplo, de los progresos alcanzados en la construcción de la red médica –que está en el corazón de nuestra organización– con logros concretos como la elaboración de un cuerpo normativo transversal para toda la red y el fortalecimiento y la homologación de estructuras en nuestras filiales.

También abordamos con nuestra Gerente de Personas, avances en el ámbito de la cultura organizacional, revisando la reciente implementación de la herramienta de Gestión de Desarrollo, sistema que permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados.

¿Y qué ocurrirá en este 2018? ¿Cuáles serán los desafíos para Redsalud? ¿Dónde estarán los principales ejes de trabajo?

Ésta y otras interrogantes también se abordan en esta edición. Los dejo cordialmente invitados a revisar este primer número de 2018, invitándolos a seguir siendo parte activa de la transformación que estamos viviendo como organización.



# Avanzando firmes en la construcción de la **Red Médica**

Como uno de los ejes clave en el fortalecimiento de Redsalud para convertirla en la red de salud privada líder de Chile, la Dirección Médica Corporativa ha logrado impulsar e implementar, en el último semestre, diferentes iniciativas para estructurar y normar el área médica que le darán el sello a la red.



A menos de un año de comenzar la crucial tarea de conformar su estrategia médica, con el objetivo de concretar la integración operacional para convertirse en la red de salud privada líder de Chile, Redsalud hace un positivo balance de lo alcanzado a la fecha, mirando con optimismo las tareas que siguen.

“La Redsalud de hoy no es la misma de hace dos años”. Así resume el Dr. Juan Pablo Pascual, Director Médico Corporativo de la Red, el resultado concreto de estos avances, convencido de que el camino seguido por la organización va en la dirección correcta. “Hace dos años, éramos un grupo de clínicas autónomas que se manejaban por su cuenta e igualmente lo hacían los médicos. Lo que estamos

La construcción de la red médica ha incluido una acuciosa revisión previa, tanto de la propia experiencia como de casos nacionales e internacionales, apoyados por la asesoría de una reconocida consultora externa para abordar **dos grandes temáticas: primero, cuál es el mejor modelo para definir cómo distribuir la oferta médica dentro de una red de salud, y, segundo, la integración de los médicos de Megasalud a la actividad quirúrgica de las clínicas de la Red.**

#### **OFERTA MÉDICA: GRADUALIDAD DE ATENCIÓN Y EFICIENCIAS**

En el ámbito de la oferta médica, un **primer eje de trabajo se centró en determinar cuáles son las especialidades que resultan más adecuadas para los**

**“El generar estándares de atención y estructuras homogéneas, protocolos definidos, y que estos sean transversales a todas las clínicas, nos va a dar un sello del tipo de medicina que esta red quiere hacer y cómo cuidar de sus pacientes”**

Dr. Juan Pablo Pascual,  
Director Médico Corporativo de Redsalud.

construyendo sólidamente hoy es una red de salud que trabaje institucionalmente y con médicos colaborando en equipo. Ése es el gran cambio que estamos alcanzando y en el que seguimos trabajando”, señala.

Es así como en el último semestre se ha puesto especial foco en generar estructuras y normas médicas que involucran a la organización y sus filiales, con logros claros. Uno de ellos, la configuración de un **cuerpo normativo básico transversal para Redsalud**, que será base del trabajo médico en red. Este cuerpo está conformado por el Reglamento Médico de Redsalud, y los reglamentos de Conducta Ética, de Contralorías Médicas y de Acreditación Transversal.

**centros ambulatorios y cuáles para los centros adosados a las clínicas y en qué proporción.**

“Partiendo de la base de que no existe una receta única para distribuir la oferta médica, ya que depende de factores como el modelo de salud de un país y la población a la que una red desea apuntar, llegamos a la conclusión que vamos a buscar, por una parte, la gradualidad en nuestra atención, y, por otra, hacer eficiencias dentro de la misma red”, explica el Dr. Pascual.

En este sentido, el Director Médico Corporativo detalla que especialidades de entrada, como la medicina general, la ginecología y la pediatría, que deben estar lo



que Redsalud mantenga con los distintos aseguradores”, explica Juan Pablo Pascual.

### DERIVACIÓN DE CIRUGÍAS DESDE MEGASALUD A LAS CLÍNICAS

El Director Médico Corporativo de Redsalud recalca que dado que se trata de implementaciones que requieren tiempo para hacerlas de manera correcta, se desarrollarán de forma gradual, cuidando el interés de los públicos internos.

Así será también respecto de la derivación de cirugías desde Megasalud a las clínicas. Para ello se generó un proyecto específico que incluirá incentivos para que aquellos médicos que trabajan dentro de Megasalud empiecen a usar las clínicas para operar a sus pacientes, y también la definición de procesos especiales para recibir a estos médicos, facilitar traslados, la solicitud de pabellones y el pago de honorarios, entre otros.

“Esto ya está en proceso y ha tenido una evolución positiva, logrando que los médicos de Megasalud se sientan también más integrados a la red”, destaca el Dr. Pascual.

### OTRO LOGRO SIGNIFICATIVO: FORTALECIMIENTO DE ESTRUCTURAS MÉDICAS

Con todo esto, el sentimiento compartido en Redsalud es que se ha ido avanzando firme en la construcción de la red médica. A la configuración del cuerpo normativo de Redsalud, se suma la generación de la estructura médica corporativa y una estructura única para las distintas filiales.

“A nivel corporativo, ya contamos con dos subdirecciones médicas relevantes -Calidad y Proyectos Médicos-, hemos conformado las primeras jefaturas de departamentos de especialidad transversal, que serán 12, e instalamos la Red de Medicina Transfusional con un Director Técnico a la cabeza”, señala el Dr. Pascual.

Por otra parte, Redsalud definió y está en etapa de implementación de una estructura médica homogénea para las distintas

más cerca posible de las personas, deberían potenciarse en los centros ambulatorios, hoy de Megasalud, y reservar los centros médicos adosados a las clínicas a las especialidades que son derivadas, que por lo general requieren mayor especificidad y tecnología, y que, finalmente, pueden culminar en hospitalizaciones o cirugías.

Por otra parte, tras revisar la distribución de la oferta médica de las clínicas de la Red, principalmente en la Región Metropolitana, Redsalud trabajará en un plan para potenciar la oferta de algunas especialidades que, si bien tienen una alta demanda, están subrepresentadas en relación a otros prestadores privados. Es el caso, por ejemplo, de traumatología, urología y cirugía general.

El Dr. Pascual adelanta que, junto a esto, se definirán polos de especialidad. “Al

nos permiten ser más eficientes y favorecer el precio justo”, señala.

**Un segundo eje de trabajo abordó el aspecto relacional entre Redsalud y sus médicos, con la finalidad de perfeccionarlo y homologarlo entre las distintas filiales, pero también de fomentar la adherencia y fidelización de los profesionales.**

Del análisis interno, se concluyó, por ejemplo, que en general los médicos que tienen más horas en Redsalud, o que están instalados tanto en el área ambulatoria como en el área hospitalaria, tienen mayor actividad en la red con un uso más eficiente de sus horas.

“Junto a lo que debemos mejorar de esta relación, incluidos los aspectos contractuales, definimos un perfil de médico con el que queremos contar en Redsalud:

“Al concentrar algunas especialidades en centros donde efectivamente la demanda es mayor, podremos fomentar la interacción de los médicos en un solo lugar”

Dr. Juan Pablo Pascual,  
Director Médico Corporativo de Redsalud.

concentrar algunas especialidades en centros donde efectivamente la demanda es mayor, podremos fomentar la interacción de los médicos en un solo lugar, con los beneficios que eso tiene para los pacientes, que son vistos por un grupo, en vez de un médico solo, además de producir economías de escala, que

que disponga de una cantidad mínima de horas semanales de consulta, que comparta su horario entre la clínica y los centros ambulatorios, que cuente con la acreditación transversal de la red, que esté suscrito a los honorarios médico-quirúrgico de todas las filiales y a los convenios institucionales

# DEPARTAMENTOS DE ESPECIALIDAD TRANSVERSAL

De acuerdo a la estructura definida desde la Dirección Médica Corporativa para organizar la actividad de las especialidades médicas al interior de la Red, cada departamento estará encabezado por un Jefe de Departamento, el que tendrá un rol transversal a toda la Red. Su implementación será gradual durante 2018.



## ENF. DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE

- Pediatría y sus subespecialidades
- Neonatología
- Cirugía Infantil
- Traumatología Infantil
- Neurología Infantil
- Psiquiatría Infantil



## MEDICINA INTERNA

- Gastroenterología
- Broncopulmonar
- Endocrinología y Diabetes
- Nefrología
- Reumatología
- Infectología
- Geriatria
- Medicina Familiar
- Inmunología Clínica



## UROLOGÍA



## ENFERMEDADES DEL SISTEMA NERVIOSO

- Neurología adultos
- Neurocirugía
- Psiquiatría adultos



## OFTALMOLOGÍA



## CIRURÍA

- Digestiva Alta
- Coloproctología
- Vascular Periférica
- Torácica
- Cabeza y cuello
- Maxilofacial
- Plástica y Reparadora



## GINECOBSTETRICIA



## ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES

- Cardiología
- Cardiocirugía



## ONCOLOGÍA



## TRAUMATOLOGÍA Y ORTOPEDIA

- Traumatología adultos
- Medicina Física y Rehabilitación



## OTORRINOLARINGOLOGÍA



## DERMATOLOGÍA

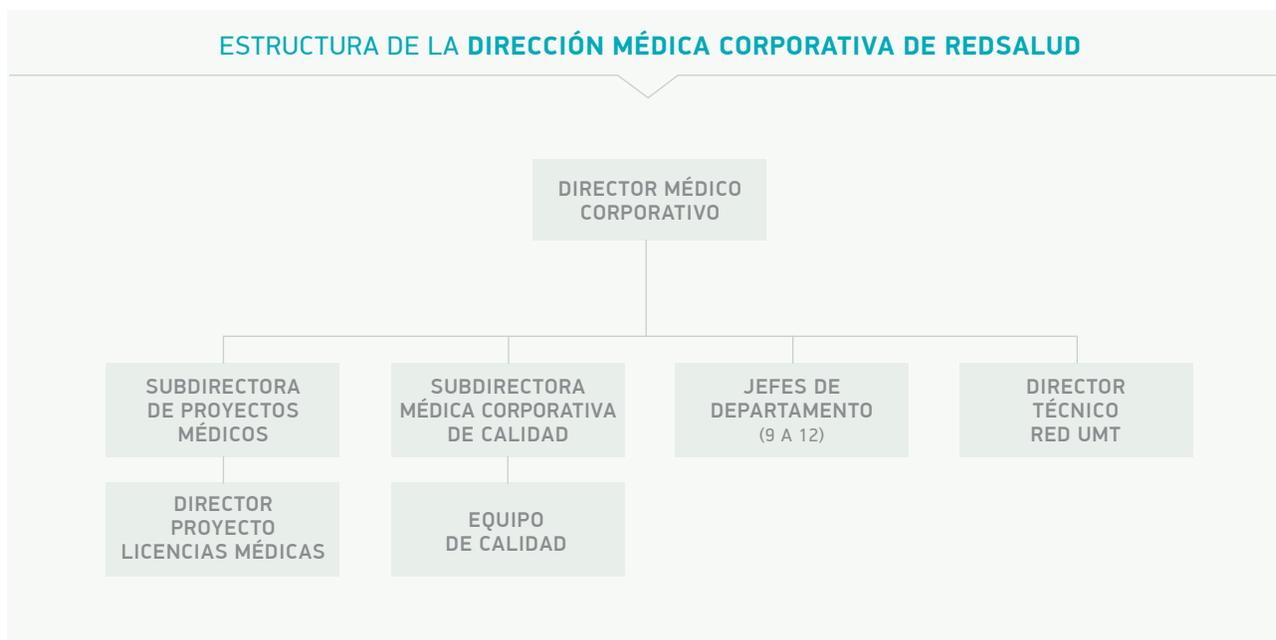


**Redsalud trabajará en un plan para potenciar la oferta** de algunas especialidades que, si bien tienen una alta demanda, están subrepresentadas en relación a otros prestadores privados.

**clínicas de la Red.** Todas, además de la Dirección Médica, contarán con una Subdirección de Calidad, y las filiales con más de 150 camas (es decir, Bicentenario y Tabancura), contarán además con una subdirección de Gestión Clínica.

“Éste es un hito importante dentro de la red, porque significa que nuestras 9 clínicas, más los centros médicos de Megasalud, van a contar todos con una Subdirección de Calidad, lo que es una muestra de la importancia que le estamos dando a este tema desde la Dirección Médica Corporativa. El generar estándares de atención y estructuras homogéneas, protocolos definidos, y que estos sean transversales a todas las clínicas, nos va a dar un sello del tipo de medicina que esta red quiere hacer y cómo cuidar de sus pacientes, junto con alcanzar mayores eficiencias, pudiendo traspasar la disminución de los costos tanto a los pacientes como a los seguros”, finaliza.

## ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN MÉDICA CORPORATIVA DE REDSALUD



# Salud en Breve

## 50 MIL DÍAS DE TRABAJO AL AÑO SE PIERDEN POR ENFERMEDADES MENTALES DE ORIGEN LABORAL

Anualmente se pierden en Chile 50 mil días de trabajo por enfermedades mentales de origen laboral, informó el Ministerio de Salud. De acuerdo a la titular de la cartera, Carmen Castillo, se

debería al impacto que tienen en la calidad de vida de los trabajadores los largos tiempos de traslado, la recarga de trabajo, la falta de descanso y los bajos salarios.

## PARACETAMOL ENTRE LOS CINCO MEDICAMENTOS CON MÁS EFECTOS ADVERSOS GRAVES EN EL PAÍS

El conocido paracetamol, medicamento que no necesita prescripción médica y cuyo consumo no está sujeto a restricciones, está entre los cinco fármacos con más efectos adversos graves, advierte el Instituto de Salud Pública (ISP). Según un informe del organismo, su consumo en exceso puede provocar desde vómitos y mareos, hasta problemas hepáticos.

## ESTUDIO UC ESTIMA EN 547 MIL MILLONES ANUALES EL COSTO PARA MANEJO DE DOLORES CRÓNICOS

Un estudio del Centro de Políticas Públicas de la UC valoró en 547 mil millones el costo anual para tratar enfermedades vinculadas a dolores crónicos, como el lumbago. Por ello, expertos plantean la necesidad de desplegar un programa integral para abordar este tipo de problemas, tanto a nivel de atención primaria, hospitalaria, como de formación y capacitación de especialistas.

## SUBE USO DE SEGUROS COMPLEMENTARIOS DE SALUD

En los últimos 10 años el número de seguros complementarios contratados en el país ha aumentado un 151%, pasando de 2.101.524 en 2006 a 5.281.944 en 2016. Esto, según la información entregada por la Asociación de Aseguradores de Chile, está influenciado por los mayores niveles de bienestar de los chilenos y, también, por las políticas de beneficios de las empresas que entregan seguros complementarios colectivos a sus colaboradores.

## 2017 MARCA RÉCORD DE TRASPLANTES DESDE QUE SE TIENE REGISTRO

Desde el año 2006, cuando los trasplantes en Chile llegaron a 379, que no se hacían tanto este tipo de intervenciones quirúrgicas. No obstante, en 2017 fueron 400, alcanzando el récord desde que se tiene registro. De acuerdo al Ministerio de Salud, el factor que explica esta alza es la mayor disposición de las personas a la donación de órganos. De hecho, la negativa bajó de 53% en 2014 a 35% el año pasado.

## ANÁLISIS DE ASOCIACIÓN DE ISAPRES REVELA QUE GASTO POR AFILIADO ES SIMILAR ENTRE SISTEMA PÚBLICO Y PRIVADO

De acuerdo a un estudio de la Asociación de Isapres no existirían diferencias significativas en el gasto que los sistemas públicos y privados destinan por afiliado en atenciones de salud, tanto ambulatorias como hospitalarias. Así, mientras en 2017 las aseguradoras privadas ocuparon \$510.932 por cada afiliado, Fonasa destinó \$491.045 por beneficiario, evidenciándose una diferencia mínima. A principios de la década del 2000 las isapres gastaban por afiliado el doble que el fondo público.

# Apuntes de la Red

## CLÍNICAS DE LA RED SE REACREDITAN EN CALIDAD



En el último período, tanto Clínica Avansalud como Clínica Bicentenario obtuvieron la reacreditación de calidad en salud. Al respecto, Edith Venturelli, Gerente General de Clínica Avansalud, señaló que “tenemos un sentido de misión, de propósito y sentido de vida. Eso se traduce en un mejor servicio hacia nuestros pacientes”. En tanto, Daniela Contreras, Jefe de Calidad de Clínica Bicentenario, dijo que con el trabajo y “la convicción de toda la organización se logra el compromiso con el valor de la seguridad y calidad asistencial”.

Clínica Avansalud obtuvo la acreditación por el período comprendido entre 2017 – 2020 y en el caso de Clínica Bicentenario, entre 2018 – 2021.

## CLÍNICA ELQUI ABRE NUEVO CENTRO DE ATENCIÓN EN COQUIMBO



Ampliando su cobertura y continuando su posicionamiento como uno de los principales prestadores privados de la región de Coquimbo, Clínica Elqui abrió recientemente las puertas de un segundo Centro Médico. Así, con la calidad y calidez de la atención que la caracteriza, la clínica pone a disposición de la comunidad una completa oferta de exámenes de laboratorio y consultas médicas, en un lugar estratégico de la comuna de Coquimbo, a metros del Hospital San Pablo.

## NUEVO ACCESO DE CENTRO MÉDICO CLÍNICA TABANCURA EN PARQUE ARAUCO



Clínica Tabancura y Redsalud inauguraron junto al equipo de este centro el nuevo acceso a sus instalaciones desde el interior del mall, en el segundo piso. “Destacamos el trabajo desarrollado por Tabancura en los últimos años. Este nuevo acceso es un gran paso, dará mayor visibilidad y permitirá entregar una solución de salud a muchos más pacientes”, destacó el Dr. Juan Pablo Pascual, Director Médico Corporativo de la Red.

El Centro Médico Parque Arauco cuenta con 49 box para la atención de más de 30 especialidades médicas, además de una completa gama de procedimientos ambulatorios en diferentes áreas, toma de muestras y un servicio de imágenes, que incluye medicina nuclear de última generación.

## NEWSLETTER “+ CERCA”: SUBE INDICADORES DE LECTORÍA



Tras cumplir un total de 12 envíos, el Newsletter de Redsalud, iniciativa de la Dirección Médica Corporativa dirigida a los médicos y a todos los profesionales de la salud de la red, cuenta con un positivo balance. A la fecha, el último indicador de lectoría alcanza el 54%, llegando de forma efectiva a casi 2 mil profesionales de la organización a lo largo de todo Chile.

## NUEVAS INCORPORACIONES



Dra. María Liliana Escobar



Dra. Dulia Ortega

Continuando con el robustecimiento de la Dirección Médica Corporativa, se integraron en octubre pasado a la red, la **Dra. María Liliana Escobar**, quien asume la Subdirección Médica de Calidad de Redsalud, y la **Dra. Dulia Ortega**, como Director Técnico de Imagenología de la red.

La Dra. Escobar es médico Cirujano de la U. de Chile, con más de 35 años de experiencia en la industria de la salud, liderando proyectos de gestión de calidad y economía de la salud en varias instituciones públicas y privadas de nuestro país. La Dra. Ortega, en tanto, es médico Radiólogo de la misma casa de estudios, y cuenta con una vasta trayectoria en el desarrollo de proyectos tecnológicos de largo alcance en el área de imágenes, tareas que ha desempeñado con éxito a lo largo de su carrera profesional.

En nuestras filiales regionales, específicamente en Clínica Magallanes, se incorporaron en el mes de diciembre **Andrés Gómez**, como Gerente de Administración y Finanzas, y **Vanessa Muñoz**, como Gerente de Control de Gestión.

## MOVILIDAD INTERNA



Rodrigo Medel



Juan Pablo Acevedo



Claudio Abé



Alejandro Meyer



Óscar Matus



Álvaro de la Barra



Janette Fierro



Cecilia Godoy

A partir de enero 2018 se hacen efectivos los siguientes movimientos en Redsalud:

- **Rodrigo Medel:** Quien se desempeñaba como Gerente General en Megasalud liderando exitosamente la transformación del negocio ambulatorio y dental, asume la Gerencia General de Clínica Tabancura.
- **Juan Pablo Acevedo:** Deja el cargo de Gerente de Operaciones Corporativo, en el cual fue un gran aporte a la conformación y ejecución de la estrategia operacional de la red, para liderar la Gerencia General de Megasalud.
- **Claudio Abé:** Quien se desempeñaba como Gerente de Proyectos, asume el nuevo desafío de fortalecer la derivación en red en la Gerencia del Proyecto Derivación, reportándole directamente a Juan Pablo Acevedo.
- **Alejandro Meyer:** Quien era Gerente Comercial de Clínica Bicentenario, liderará la Gerencia de Clientes Hospitalaria desde Clínica Tabancura y tendrá la responsabilidad de desarrollar y ejecutar la estrategia de clientes hospitalaria de toda la red.
- **Óscar Matus:** Actualmente Gerente Comercial de Megasalud, asumirá un importante rol como Gerente de Marketing y Canales de Redsalud, teniendo bajo su responsabilidad la implementación y posicionamiento de marca, entre otros ítems relevantes.
- **Álvaro de la Barra:** Quien se desempeñaba como Subgerente de Desarrollo Corporativo de Redsalud, asume la Gerencia de Finanzas en Clínica Tabancura.
- **Janette Fierro:** Asume la Gerencia de Personas de Clínica Tabancura para aportar con su experiencia de más de 7 años en Clínica Avansalud.
- **Cecilia Godoy:** Responsable de Comunicaciones y Atención al Cliente de Clínica Avansalud, asume además la Gerencia de Personas de la misma filial.

Les deseamos a todos el mayor de los éxitos en los nuevos desafíos en Redsalud.

# Un trabajo en red con las personas en el centro

La Gerencia de Personas tendrá durante este 2018 distintos desafíos. Uno de ellos es implementar un nuevo modelo de Evaluación de Desempeño centrado en el desarrollo de sus colaboradores, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la estrategia de Redsalud, a través de una herramienta objetiva que permita desarrollar a las personas y movilizarlas hacia una cultura basada en la calidad, calidez y disponibilidad.

“Queremos ser una institución responsable, que promueva el desarrollo de los colaboradores en todo su ciclo de vida laboral, brindando un bienestar que a su vez se refleje en la atención que se brinda a los pacientes en los distintos prestadores que conforman Redsalud”. De esta forma, Pilar Torres, Gerente de Personas, explica la transformación organizacional que está viviendo la empresa.

Una transformación que pone en el centro a las personas y cuyo contexto es la estrategia corporativa, que busca consolidar el trabajo en red y entregar acceso a una salud de alta calidad, disponible en distintos niveles de complejidad y lugares del país, a un precio justo, y de forma cálida y cercana.

En dicho sentido, comenta, para lograr el propósito de convertirse en la red de salud privada líder del país es necesario aprender distintas formas de trabajar, desarrollar nuevas habilidades y desplegar nuevas capacidades. Por ello, se ha trabajado en equipo para identificar cuáles son aquellas Competencias Transversales que guiarán las acciones que permitan alcanzar los desafíos de la compañía.

Se trata de 5 competencias que fueron definidas de acuerdo al comportamiento que se espera de quien forma parte de Redsalud. “Cuando hablamos de competencias transversales hablamos de comportamientos comunes. Queremos lograr que toda la organización tenga un parámetro común que son estas cinco competencias, de manera que todos los colaboradores estén en sintonía con un compromiso y, más importante aún, con nuestro propósito”, puntualiza Pilar Torres.

Por esto, la ejecutiva destaca que la Gestión del Desarrollo de Personas es un proceso que permite potenciar a las personas y movilizarlas hacia una cultura que genere una mejor experiencia a los pacientes, a través de una atención integral, con procesos y prácticas estandarizadas. Y, dentro de este proceso continuo, “el modelo de Evaluación de Desempeño tiene como objetivo medir, a través de una escala estandarizada, metas y competencias, identificando fortalezas y oportunidades de mejora en el desarrollo de carrera”, dice.

Cabe señalar que la implementación de este modelo será de manera gradual, impactando este primer año a un 10% de los cerca de nueve mil colaboradores de Redsalud, siendo la meta llegar al año 2020 al 100%.



## EMPLEADOR DE EXCELENCIA

Este sistema de evaluación de desempeño contribuye al clima organizacional, porque otorga mayor transparencia y certidumbre en la gestión de las personas, lo que se espera de ellas y cómo están cumpliendo, dice Denisse Reimberg, Subgerente de Personas.

Además, contribuye al desarrollo de carrera de los colaboradores y a la movilidad interna, a través de un acompañamiento que busca mejorar o potenciar el desempeño, asumir liderazgos o acceder a nuevas posiciones dentro de Redsalud.

En ese sentido, acota Pilar Torres, existe una responsabilidad mutua entre la organización y el colaborador, ya que la evaluación de desempeño apunta a un crecimiento conjunto de organización y sus colaboradores, tanto de las que están, acompañándolas en su desarrollo de habilidades y talentos a través de conversaciones movilizadoras y constructivas, como a las que estarán, posicionándose como un lugar atractivo para trabajar.

## EVALUACIÓN TRANSPARENTE

Una Evaluación de Desempeño permitirá medir, a través de una herramienta objetiva y estandarizada, el rendimiento y alineamiento de las personas. Junto con ello, contar con un sistema que desarrolle programas que ayuden a mejorar el desempeño, además de facilitar el intercambio de expectativas entre jefe-colaborador, promoviendo conversaciones para la acción, retroalimentación constante y centrada en las fortalezas.

De ahí que para Pilar Torres los resultados que se generen constituyen un diagnóstico para definir acciones que apunten a disminuir las brechas entre el desempeño observado y el óptimo esperado, a través de un apoyo en todo el ciclo de vida laboral del colaborador, incluso desde su incorporación a la compañía, a partir del proceso de selección.

Si las personas que trabajan en Redsalud están bien laboralmente, ello se traduce en la atención que brindan al paciente. “Tenemos que ser cercanos primero con nuestros colaboradores para así generar cercanía con nuestros pacientes”, afirma.

## COMPETENCIAS TRANSVERSALES

### ▶ COMPROMISO CON EL PACIENTE/CLIENTE

Se relaciona con la capacidad de visualizarlo como el centro del quehacer, conociendo y resolviendo de forma empática sus necesidades y procurando generar un vínculo confiable y transparente.

### ▶ EXCELENCIA OPERACIONAL

Se traduce como la capacidad de realizar el trabajo cumpliendo los protocolos y procedimientos en forma rigurosa, demostrando compromiso con la tarea y dando lo mejor en cada iniciativa, buscando a la vez la eficiencia en costos y recursos, sin perder de vista la calidad y seguridad.

### ▶ TRABAJO EN RED

Entendido como el compromiso con los desafíos de esta forma de trabajo, demostrando interés y disposición en formar parte de equipos transversales, compartiendo prácticas y conocimientos en función del negocio.

### ▶ DISPOSICIÓN AL CAMBIO

Reflejada en la capacidad de desafiar paradigmas y mejorar continuamente la forma de hacer las cosas, adaptándose con éxito a los cambios y a las nuevas condiciones de trabajo.

### ▶ LIDERAZGO FACILITADOR

Definido como la capacidad de transmitir al equipo una visión atractiva de la Red y sus desafíos, generando ambientes cercanos con los colaboradores y procurando retroalimentar en forma continua su desempeño.



## “En 2018 continuaremos materializando avances concretos **para la red**”

En esta entrevista, Sebastián Reyes, Gerente General de Redsalud, revisa los principales logros alcanzados durante 2017 y adelanta cuáles serán los desafíos de la organización en el nuevo año en curso, de cara a conseguir su gran aspiración: convertir a Redsalud en la red de salud privada líder de Chile.

Asumió el liderazgo de Redsalud hace poco más de dos años y desde esa fecha hasta ahora su motivación y optimismo al hablar de la organización siguen intactos. Y es que Sebastián Reyes, su Gerente General, confía plenamente en el proyecto que encabeza desde entonces y que busca situar a Redsalud como la red de salud privada líder de Chile, y que así sea reconocida por sus públicos de interés, como sus colaboradores y pacientes.

Esta tarea, dice, no ha sido sencilla. Al inicio implicó implementar un complejo plan de reordenamiento organizacional con el fin de preparar estructuralmente a la organización, fortaleciendo los equipos de liderazgo en el corporativo y las filiales, y desarrollando cambios

un plan concreto para los siguientes tres años en miras a consolidarnos como red, y eso no cambiará.

### ¿Cuáles fueron los grandes logros de 2017?

El principal logro es que comenzamos a avanzar en los ejes de trabajo establecidos en nuestra Hoja de Ruta: la estrategia médica de calidad, las personas y la cultura organizacional, la excelencia operacional, la tecnología e infraestructura, y la inteligencia de negocio y marca.

En el caso de la estrategia médica de calidad, por ejemplo, cerramos el 2017 con la configuración de un cuerpo normativo médico único para toda la red, con

“El principal logro es que comenzamos a avanzar en los ejes de trabajo establecidos en nuestra Hoja de Ruta: **la estrategia médica de calidad, las personas y la cultura organizacional, la excelencia operacional, la tecnología e infraestructura, y la inteligencia de negocio y marca**”

operacionales en casi todos los prestadores, para optimizar procesos dentro de la red y avanzar en la integración operacional.

Tras esta primera etapa de orden en 2015 y 2016, en 2017 el foco se centró en armar y avanzar en la Hoja de Ruta trazada por Redsalud para conformar la red, una tarea que tuvo logros concretos, pese a ocurrir en un contexto general de desaceleración económica.

### ¿Afectó a Redsalud el contexto de desaceleración económica que experimentó el país en 2017?

El 2017 sin duda nos enfrentamos a un escenario de desaceleración económica que frenó al sector privado de la salud en general, el que mostró indicadores muy planos y caídas relevantes en ámbitos como el quirúrgico hospitalario. Si bien en el caso nuestro, el escenario nos afectó también, veníamos con un envión significativo del año anterior no sólo en términos de resultados, sino que también en todo lo relacionado al reordenamiento institucional de la red, que era fundamental. Fortalecidos en esa materia, igualmente logramos armar nuestra Hoja de Ruta y, lo relevante de cara al futuro, es que, independiente de los resultados, como Redsalud tenemos

reglamentos claros en materia ética y de acreditación transversal, entre otros.

Por otra parte, estudiamos acuciosamente toda la oferta médica de nuestra red en miras a potenciar la disponibilidad de algunas especialidades e implementar adicionalmente polos de especialidad en nuestras filiales. La Dirección Médica Corporativa ha trabajado arduamente en la configuración de este proyecto, el que comenzará a implementarse este año; también, se definieron estructuras homogéneas para las filiales, con el objetivo de instalar aún más la calidad como un pilar clave en el quehacer médico y alcanzar mayores eficiencias como red.

En el eje de las personas y la cultura organizacional, implementamos, por ejemplo, una herramienta de Gestión de Desarrollo con la finalidad de generar metas y competencias que permitan medir el grado de cumplimiento de los colaboradores y de sus objetivos propuestos a nivel individual. Es un tremendo paso que impacta en nuestra cultura organizacional, la que está siendo liderada por nuestra Gerencia de Personas. Igualmente potentes son las definiciones que se tomaron en 2017 en el eje de la tecnología, dejando claro que ésta debe ser una ventaja competitiva que nos permita funcionar como una verdadera



**Potenciar el negocio dental será uno de los ejes este 2018.** Nuevos centros dentales abrirán este año; el primero de ellos -ubicado en el centro de Santiago- ya inició su marcha blanca.

red de salud. En ese marco, implica desde generar un directorio único integrado de todos quienes forman parte de la red, hasta aspectos más complejos y de fondo, como la homologación en el uso de softwares, aspectos en los que ya estamos trabajando. En materia de excelencia operacional, por ejemplo, se establecieron nuevas gerencias de operaciones en las distintas clínicas de la Región Metropolitana, con el objetivo de generar procesos y formas de trabajo equivalentes en cada uno de los servicios que ellas entregan, tarea que se está haciendo codo a codo con el área médica, que es el corazón de nuestra red. Se avanzó también en la integración de las áreas contables y financieras, y también en la centralización de la negociación con proveedores. Finalmente, en el eje de inteligencia de negocio y marca, finiquitamos nuestro cambio marcarío, el que se va a ejecutar este año.

#### **Mirando el 2018, ¿cuáles serán los focos este año?**

Será un año significativo, porque continuaremos materializando avances concretos en miras a la conformación de nuestra red. Precisamente la marca será un ítem relevante este año. Durante el primer semestre, implementaremos un nuevo posicionamiento, desarrollando una identidad reconocida y diferencial de nuestra competencia, como una sola

organización de cara a nuestros públicos de interés.

En materia de estrategia médica, comenzaremos a integrar la oferta, una tarea que se hará de forma gradual y que implicará implementar cambios estructurales a nivel médico que sin duda nos beneficiarán como red en la optimización de nuestra actividad como grupo, pero también a nuestros pacientes. También, potenciaremos el negocio dental, área en la que tenemos una posición de liderazgo en el mercado. Por esa razón, se independizará como unidad de negocio y sumará 9 centros dentales nuevos. El primero ya abrió en calle Agustinas y se encuentra en marcha blanca. Lo hace bajo un formato nuevo, más pequeño, con las principales especialidades dentales, que genera cercanía y es más accesible.

En el ámbito tecnológico también avanzaremos fuertemente, comenzando por cambiar y homologar nuestros sistemas operativos (ERP, HIS) en toda la red, estandarización que también continuará desde el punto de vista de las operaciones con el fin de seguir avanzando en la excelencia operacional. Esta es sólo una primera pincelada de las tareas y desafíos que emprenderemos este año.

#### **En este camino, ¿cuál es la invitación que formula a la organización?**

La invitación que hago a todos quienes formamos parte de Redsalud es a emprender juntos el camino que ya iniciamos en nuestra Hoja de Ruta, para cumplir nuestro sueño de convertirnos en la red de salud privada líder en Chile. En ese trayecto, hemos experimentado cambios significativos que nos plantean grandes desafíos, pero también que representan una oportunidad tremenda para todos de ser parte de un gran proyecto que busca ofrecer una red de salud de mayor calidad y más accesible a las familias chilenas.



# Proyecto de Calidad 2018 permitirá la implementación de una **“cultura de calidad”**

La Dra. Liliana Escobar, Subdirectora Médica de Calidad de Redsalud, comenta y analiza las principales líneas estratégicas y proyecciones de un plan de trabajo que contempla la creación de una estructura que encabezará el proceso de mejora y calidad en todas las filiales.

La calidad es uno de los ejes estratégicos de Redsalud en la consolidación de su trabajo en red y posicionamiento de liderazgo. Así, a través de una nueva estructura definida en el plan de trabajo del Proyecto de Calidad 2018, que involucra como parte fundamental la creación de la Subdirección Médica de Calidad a nivel corporativo y en todas las filiales, se busca conducir a la organización hacia una “cultura de calidad”, homogeneizando procesos, aunando esfuerzos y compartiendo experiencias y conocimientos en dicho sentido.

Además de las nuevas subdirecciones se establecerá un Comité de Calidad, el que estará conformado por un grupo de directivos, tanto del ámbito clínico como administrativo, de manera

“(…) Entre los proyectos **para 2018 se incluye el implementar un sistema informático de apoyo a la gestión que sea común en todas las filiales** y que permita monitorear y hacer seguimiento de los distintos procesos que forman parte de la gestión de calidad”

de desarrollar un trabajo operativo colaborativo que mejore la calidad de atención.

Esta estructura y los equipos “serán quienes lideren este proceso de mejora continua de calidad, permitiendo en el mediano plazo la implementación de una cultura de calidad en forma transversal en toda la red, con participación de todos los niveles”, dice la Dra. Lilibian Escobar, Subdirectora Médica de Calidad a nivel corporativo y quien será responsable de llevar a cabo el plan de trabajo del Proyecto de Calidad 2018.

#### **¿Qué se entiende como calidad desde la perspectiva de los objetivos estratégicos de Redsalud?**

En primer lugar, cabe señalar que Redsalud incluye como uno de sus objetivos principales el implementar un modelo de gestión de calidad de la atención, transversal a todas las filiales y servicios para fortalecer la calidad clínica. Lo anterior, entendiendo la calidad de atención como aquella que proporciona al usuario el máximo beneficio en términos de su estado de salud, cuidando su bienestar y controlando los riesgos asociados a ese proceso asistencial.

#### **Además de la nueva estructura definida en el Proyecto de Calidad 2018 ¿De qué manera se desplegará este proyecto de calidad, cuáles son las acciones o iniciativas asociadas?**

Recientemente se definió un plan de trabajo para el año 2018 con acciones por realizar como la definición de la política de calidad a nivel de la red y el inicio de un monitoreo sistémico a través de indicadores de cada una de las filiales. Este monitoreo permitirá levantar un diagnóstico de los resultados específicos, establecer prioridades y elaborar y ejecutar planes de acción que permitan superar las brechas de calidad detectadas.

Adicionalmente, se trabajará en la estandarización de procesos que resguarden la calidad, a través de la definición de protocolos que mitiguen los riesgos asociados a la atención.

#### **Desde el punto de vista operativo ¿Qué rol tienen los estándares y protocolos comunes para los distintos prestadores?**

La definición de protocolos comunes construidos en base al mayor conocimiento científico apunta a obtener los mejores resultados clínicos y hacer un uso eficiente de los recursos, resguardando la seguridad de nuestros pacientes.

#### **¿Qué implicaría este nuevo escenario de calidad para los pacientes y, en este sentido, qué variables componen la calidad de cara a los pacientes?**

Los efectos esperados de la implementación

de una política de calidad en la red son: lograr un óptimo beneficio de la atención de cada usuario, minimizar los riesgos de la atención sanitaria, siempre presente y creciente acorde a la complejidad del paciente y de la atención, hacer más eficiente el quehacer asistencial, garantizar el confort de los pacientes y el respeto de sus derechos.

**En este contexto ¿Qué papel juega la política de derivación entre los distintos prestadores?**

La derivación de pacientes no está asociada per se a una mejora de la calidad. Pero si toda la red tiene un buen nivel de calidad

**¿Qué herramientas de control y evaluación se proyectan para dar seguimiento al proyecto de calidad?**

Entre los proyectos para 2018 se incluye el implementar un sistema informático de apoyo a la gestión que sea común en todas las filiales y que permita monitorear y hacer seguimiento de los distintos procesos que forman parte de la gestión de calidad, por ejemplo: procesos de acreditación, gestión del riesgo, prevención y control de infecciones asociadas a la atención (IAAS), gestión de reclamos, contraloría médica, acreditación de profesionales, registro y seguimiento de autorizaciones sanitarias y fiscalizaciones.

“Esta estructura y los equipos serán quienes lideren este proceso de mejora continua de calidad, **permitiendo en el mediano plazo la implementación de una cultura de calidad en forma transversal en toda la red, con participación de todos los niveles**”

asistencial facilitará, desde la perspectiva de los usuarios, la derivación de pacientes, porque éstos no tendrán dudas en atenderse en una u otra filial y confiarán en el buen nivel de calidad asistencial.

La derivación hará más eficiente y oportuna la atención en la red.

**¿Cuáles son las prioridades del Proyecto de Calidad 2018?**

Completar una estructura que sustente y potencie el trabajo en pos de fortalecer la calidad asistencial, desarrollar una capacitación que permita homologar los conocimientos de los equipos que trabajan en el tema, implementar un sistema de monitoreo de indicadores de calidad en la red y abordar las situaciones que se detecten como las urgentes en términos de calidad y seguridad de los pacientes.



**REDSALUD**

SOMOS CChC

*Líder en atención  
dental a nivel nacional*

**RED**

NACIONAL  
DE ARICA A  
PUNTA ARENAS

**360**

BOX DENTALES

RED QUE MÁS  
IMPLANTES  
COLOCA EN CHILE

**900**

DENTISTAS  
A NIVEL NACIONAL

**2**

MILLONES  
PRESTACIONES  
ANUALES