

# Encuentro con Rajaram Govindarajan



*La gestión de la calidad en sanidad: una aproximación conceptual*

a cargo de Josep Ayllón

Barcelona, Hotel Rívoli Rambla (La Rambla, 128), el  
10 de Abril de 2008

## **Biografía profesional**

Ingeniero Industrial de formación y especializado en organización empresarial. Inició su actividad profesional como consultor en el sector de la automoción y en los últimos años se ha especializado en la aplicación sanitaria de modelos de gestión. Ha integrado en diferentes proyectos, dentro de la prestación de servicio sanitario, ISO9001 con Failure Mode and Effects Analysis para la planificación avanzada de la seguridad de los pacientes, Seis Sigma para la gestión eficiente de los recursos y el control estadístico de procesos para la optimización de costes.

Ha sido consultor de proyectos de calidad en el *Institut Català de Oncologia (ICO)*, *Hospital Germans Trias i Pujol*, o *Hospital Josep Trueta*.

Es colaborador académico del departamento de Gestión de Operaciones e Innovación de ESADE Business School en Barcelona. Auditor Jefe de la certificación ISO 9001 y consultor senior en Calidad PLUS Roja SL en Barcelona. Evaluador acreditado de EFQM. Tutor del curso de auditores jefes de ISO 9001. Cinturón Negro Seis Sigma. Miembro de la Asociación Española de Calidad.

Actualmente ejerce como consultor especialista en calidad para organizaciones sanitarias. El pasado año 2007 publicó el libro La excelencia en el sector sanitario con ISO 9001.

## **La gestión de la calidad en sanidad: una aproximación conceptual**

La gestión de la calidad acaba siendo fundamental en cualquier planteamiento de búsqueda de excelencia en gestión. Por eso las herramientas y la experiencia acumulada en los últimos años por todo tipo de empresas de servicios dan buenas lecciones a nuestras relativamente “nuevas” organizaciones sanitarias.

En el sector de la aviación, donde los accidentes de las aeronaves son fatales, los sistemas de gestión de calidad lograron la disminución de errores de forma muy significativa. Sin embargo, en el mismo sector, dentro de las operaciones aeroportuarias, siguen perdiéndose muchas maletas, puesto que no fue la misma inversión en los servicios *handling*.

El impacto de los errores en las organizaciones de prestación de servicios sanitarios está bien estudiado en Estados Unidos de América. A partir de la publicación del informe “To err is human”, en EUA en 1999, se evidenció que la iatrogenia causada por errores sanitarios había causado una mortalidad comparable a la del cáncer de mama o a los accidentes de tráfico. Este informe, que fue encargado por la administración Clinton al “Institut of Medicine”, propone una serie de medidas para que tanto la administración como los propios proveedores de servicios sanitarios prevengan los errores. A partir de este momento y durante los últimos años han proliferado todo tipo de sistemas de gestión de calidad aplicada a Gestión Sanitaria.

Actualmente existen diversas herramientas adaptadas en gestión de calidad entre ellas, ISO 9001, EFQM, Joint Commission o Deming. En la actualidad estos modelos están lo suficientemente desarrollados para ser aplicados en cualquier organización sanitaria. No existe tampoco un modelo mejor que otro. Todos ellos pueden dar resultados, siempre y cuando se apliquen correctamente, con coherencia y perseverancia en el tiempo. No tener ninguna experiencia en gestión de calidad no tiene porque ser un obstáculo para empezar por empezar a aplicar un sistema de gestión por procesos, a partir del modelo ISO 9001, por ejemplo. Se recomienda empezar por el modelo más sencillo y asequible. Y por los procesos donde más éxito

se puede conseguir para avanzar y motivar progresivamente hacia modelos más complejos y completos.

De hecho cualquier organización, servicio o departamento funcional puede plantearse, por pequeño que sea, la gestión de la calidad, lo importante es que los responsables y los directivos de esas áreas estén realmente comprometidos con el proyecto. Un equipo de atención primaria es un entorno de gestión ideal para plantearse pequeñas metas en la gestión de la calidad, en la unidad de atención al usuario, por ejemplo. No son necesarias grandes consultoras ni tampoco grandes presupuestos para lograr estos cambios, simplemente hay que comprender conceptualmente los modelos a aplicar y organizarse por procesos.

Sin embargo, con la lentitud y la paciencia que estos procesos de gestión de calidad requieren, es falaz plantearse resultados a corto plazo. En la implantación de sistemas de gestión de calidad, los problemas y el fracaso han acabado por tener un patrón conocido. Los tres grandes errores de las organizaciones, consultores y auditores, que hacen que las certificaciones de calidad sean un maquillaje sin más interés que el documento acreditativo, son: la escasa implicación de la alta dirección, no comprender el modelo, y la falta de criterio correcto por parte de las empresas auditoras.

Escasa implicación de la alta dirección. La mayoría de organizaciones se ven obligadas a la certificación de calidad por exigencia de sus clientes más importantes. De una parte, la pequeña y mediana empresa se ve obligada a conseguir la certificación del modo más barato posible, como peaje para no perder clientes. Y por otra parte, las gerencias de las grandes empresas dejan las certificaciones en manos del departamento de calidad, porque siempre en su agenda de prioridades hay otros temas. En ninguno de los dos casos existe una implicación real de la dirección general: en realidad esta se acaba comportando de modo reactivo ante el imperativo de no perder la cuenta con un cliente importante. Es necesario, por tanto, que las gerencias se comporten de forma proactiva y tengan una política de calidad comprometida y concreta sin olvidar que estas políticas funcionan siempre a largo plazo. Una política de calidad aplicada correctamente suele ver resultados tangibles en un plazo de 5 años, como mínimo.

No comprender la intención del diseño de las normas y principios descritos en los modelos de calidad. Lo más dramático es que este error lo comenten tanto los responsables de calidad de las empresas como los consultores y auditores de calidad. Esto último es particularmente grave, puesto que forma parte de la responsabilidad profesional de un consultor o auditor, el aplicar con rigor y criterio la norma. A menudo ocurre que el proceso de certificación se convierte en una pesada burocracia sin valor en la que los implicados desean que finalice en cuanto antes. Es así imprescindible hacer un importante esfuerzo conjunto por adaptar los principios y las normas de los modelos de calidad a la realidad concreta de cada organización, con los profesionales y para que los éstos lo vivan como algo útil. De este modo el rendimiento de modelo será máximo.

La falta de criterio correcto por parte de los auditores. La variabilidad en la interpretación de las normas y principios provoca que, a menudo, las organizaciones no reciban certificaciones de valor añadido. Demasiado a menudo acaba siendo la aburrida burocracia mencionada con anterioridad. Este error acaba por empeorar los errores que se han comentado anteriormente.

En definitiva, cualquier gerente o director general debe preguntarse seriamente por qué establecer una Política de calidad en la empresa: para obtener un certificado, o para, realmente, orientarse a la excelencia.

Así pues, es absolutamente imprescindible cumplir los siguientes seis puntos para conseguir que las políticas de calidad cumplan sus objetivos:

1. Un liderazgo basado en un fuerte compromiso de la dirección o gerencia forma parte de la gestión de la calidad. Si una gerencia no quiere caminar hacia la excelencia nunca llegará a ella. Es decir, el modelo de gestión de calidad es sólo un medio, y no un fin en sí mismo.
2. La implicación, motivación y satisfacción del personal, y el trabajo en equipo son requisitos esenciales en el sistema de calidad desarrollado. El sistema debe estar pensado para los profesionales, debe tener muy en cuenta sus

necesidades para conseguir su implicación. Sólo incidiendo en los profesionales obtendremos los mejores resultados en nuestros clientes. Si el sistema es demasiado burocrático, al final, es muy fácil engañar al auditor.

3. Cuando dirección y profesionales están motivados y comprometidos de forma real, el sistema de gestión de calidad se crea fácilmente y funciona sin problemas. Entonces todos los *stakeholders* (aliados) de la organización perciben las mejoras. Es el momento para consolidar el modelo.
4. La alta dirección debe garantizar que los objetivos de mejora son cuantificables y alcanzables. Las decisiones deben tomarse en función de información objetiva y transparente. Ello generará confianza en el modelo, un aspecto también imprescindible. En realidad, el objetivo del sistema acaba siendo la orientación a proceso con sistemas de *feedback* (retroalimentación) para conseguir la mejora continua o la reingeniería, en caso necesario.
5. La calidad del servicio acaba dependiendo de la sinergia y la interdependencia de todos los componentes de la cadena de valor al cliente. Por tanto, es altamente recomendable buscar relaciones estratégicas para conseguir la implicación de los proveedores en el sistema de calidad.
6. Los profesionales, miembros de organizaciones de conocimiento como las nuestras, deben mantenerse en contacto con sus organizaciones profesionales, para conocer y aplicar de modo sistemático las mejores prácticas disponibles. La ley de hecho acaba por imponer las mejores prácticas normalizadas y requeridas, el sistema debe integrar escrupulosamente imperativos legales y las mejores prácticas disponibles.

## **Discusión posterior**

Los participantes expresan que hoy en día, cualquier directivo de Atención Primaria, mínimamente formado, conoce los sistemas de gestión de calidad, pero que a menudo todo queda reducido a un ejercicio intelectual de escuela de negocios o en impresionantes presentaciones de *power point*, pero que a la hora de la verdad se disuelven en el día a día. Se destacó, asimismo, que la participación de los profesionales en estos procesos es fundamental e imprescindible.

Tampoco de nada sirve que un directivo motivado por llevar a su equipo a la gestión de la calidad si su gerencia no le apoya. El experto recomienda empezar por pequeños cambios asequibles dentro del ámbito de gestión de cada cual. Se mostró optimista y esperanzado de que, poco a poco, calará la cultura de la Gestión de la Calidad Total, pero la realidad es que no se puede empezar con un cambio radical.

Se remarcó también la responsabilidad y el compromiso que deben compartir todos los implicados en la Calidad para que no se convierta en un negocio de maquillaje sin más sentido que de la certificación correspondiente.

**La gestión de la calidad es posible, incluso en mi Equipo de Atención Primaria.**