

## Evolución de los conceptos sobre calidad

La evolución histórica de la calidad en las organizaciones comenzó a principios del siglo XX con el concepto de control de la calidad consistente únicamente en la detección de defectos en el producto ya finalizado. Esta forma de trabajo suponía un coste añadido a la producción, que en determinadas circunstancias llegaba a poner en peligro la viabilidad de la empresa, no mejorando en absoluto la calidad.

Para romper con esta situación, mala económicamente hablando, se comenzó a enfocar el tema de la calidad hacia la prevención de los problemas, no se espera a que éstos surjan y después se buscan soluciones, sino que se decide proceder a asegurar todo el proceso de fabricación mediante una adecuada organización, planificación y control de todas las actividades y funciones que llevan a la obtención del producto, de forma que la calidad de éste sea una consecuencia inevitable. Se habla entonces del **aseguramiento de la calidad**.

Es en este contexto de aseguramiento de la calidad en el que se desarrollan las normas ISO de la serie 9000 en su versión de 1994.

A pesar de que el aseguramiento de la calidad mejoró sustancialmente el trabajo de las organizaciones respecto a las que únicamente aplicaban el control de calidad, seguía existiendo el problema de la separación en el organigrama, por un lado se encontraba el "Departamento de Calidad" y en el extremo opuesto el resto de la empresa, esto hacía que las acciones encaminadas hacia la calidad se vieran como ajenas a los resultados empresariales. Era necesario adoptar un enfoque más global que abarcara todas las actividades. De esta forma surgió el concepto de gestión de la calidad. Esta herramienta, entre otras novedades, introducía los conceptos de objetivos de mejora continua, satisfacción de las necesidades de los clientes, orientación a procesos y toma de decisiones basada en datos objetivos.

La introducción de la gestión de la calidad hizo necesario una profunda revisión de las normas ISO, y en el año 2000 se publicó su nueva versión de las mismas.

El concepto de mejora continua en la gestión de la calidad ha llevado a perfeccionar el concepto de calidad y la visión de la misma en las empresas. La calidad debe ser tenida en cuenta desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior. Para ello es necesario definir una política de calidad de la empresa, planificar todas las actividades relacionadas con la calidad, y exigir la implicación de la gerencia así como la participación de todos los trabajadores en las acciones relacionadas con la calidad, es decir establecer un sistema de gestión de la calidad encaminado a la consecución de la misma en el contexto global de la gestión de la empresa. Esto es lo que se ha venido a denominar **calidad total** o excelencia.

Con objeto de ayudar a las empresas en su camino a la excelencia se han desarrollado diferentes modelos de gestión como son el de Deming en Japón, Malcom Baldrige en Estados Unidos y el de la European Foundation for Quality Management (EFQM) en Europa.

## Gestión de procesos

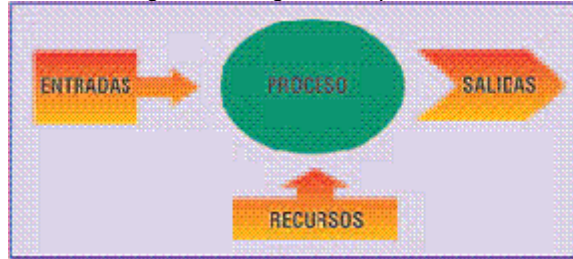
El trabajo de organizaciones complejas, como son las sanitarias, se caracteriza generalmente por realizarse de forma repetitiva en el tiempo, y tener como fin alcanzar unos objetivos determinados de grupos concretos de usuarios.

El trabajo realizado está organizado en forma de flujos de tareas en los que intervienen numerosos profesionales pertenecientes a diferentes estamentos (médicos, personal de enfermería, otros..), es decir, son multidisciplinarios y, en la mayoría de los casos el flujo discurre a través de varios departamentos o servicios, es decir es multidepartamental.

Esta forma de organizar una serie de tareas secuenciales recibe la denominación de trabajo por procesos. Un **proceso** es un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encuadran de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requisitos del cliente al que va dirigido.

Los procesos tienen la capacidad para transformar unas entradas en salidas o resultados. Asimismo, durante el proceso se consumen o utilizan recursos, tanto materiales como humanos, los cuales deberán ser usados de la manera más eficiente posible (Figura 1).

Figura 1.- Diagrama de proceso



Las salidas del proceso deben estar siempre orientadas a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos, como son los pacientes, familiares y administración de sanidad; como a los internos, los profesionales que trabajan en la organización.

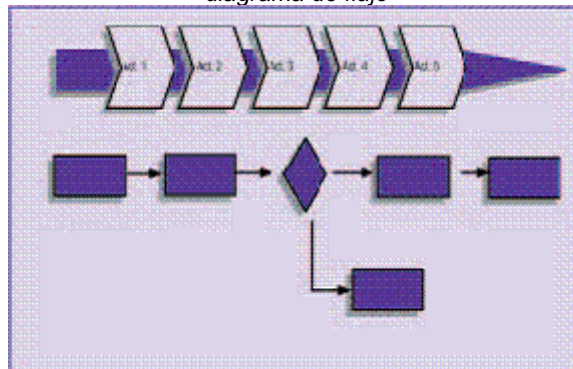
Las necesidades y expectativas que los clientes solicitan a un proceso son lo que se denomina "requisitos del cliente". Para cumplir con dichos requisitos, en el proceso se realizan una serie de actividades coordinadas que logran un valor añadido apreciable por parte del cliente al que va dirigido. Este valor añadido en el caso de los procesos asistenciales consiste en el alivio o curación del paciente y otra serie de características acompañantes del servicio como información comprensible y continuada, trato adecuado, rapidez, confort de las instalaciones etc..(Figura 2)

Figura 2.- Transformación de los requisitos del cliente en un valor añadido.



Un proceso, dependiendo de su nivel de complejidad, puede desglosarse en subprocesos. En última instancia, todos los procesos o subprocesos están constituidos por una serie mayor o menor de actividades y tareas. Los procesos pueden ser representados gráficamente, bien como una secuencia concatenada de actividades principales, o bien, mediante un diagrama de flujo (Figura 3).

Figura 3.- Esquemas de representación gráfica de procesos como secuencia de actividades o como diagrama de flujo



Las dos características que definen un proceso son su "repetitividad" en el tiempo, la misma tarea se realiza de forma similar en muchas ocasiones, y la "variabilidad" que se produce en su ejecución como consecuencia de la intervención de diferentes personas o la misma persona en diferentes circunstancias.

La repetición de tareas es positiva, ya que permite la acumulación de experiencia por parte de los trabajadores y todo el esfuerzo y tiempo invertidos en mejorar el proceso, tendrá un efecto multiplicador.

La variabilidad es sin embargo negativa y puede hacer que la satisfacción del usuario del proceso sea menor.

Los flujos de trabajo que constituyen los procesos en las organizaciones sanitarias son complejos, y exigen la intervención de múltiples actores. La ausencia de una gestión sistemática de estos flujos, hace que exista el riesgo de que se produzcan demoras, descoordinaciones, duplicidades, omisiones etc., lo que provoca en muchos casos que el trabajo sea ineficaz e ineficiente (no siempre se logra el objetivo previsto y si éste se alcanza, es a costa de emplear excesivos recursos).

La posible mejora de estos flujos de trabajo requiere eliminar actividades duplicadas, circuitos ineficaces, tiempos muertos, cuellos de botella, bucles y en general, tareas que no añaden ningún valor para la consecución del objetivo final de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Esto lo proporciona la herramienta denominada gestión de procesos.

La **gestión de procesos** es un conjunto de actividades que permiten establecer la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización. Asimismo, establece la metodología y las herramientas necesarias para la medición de la eficacia de los procesos, permitiendo detectar áreas de mejora en los mismos.

La gestión de procesos, es la herramienta de gestión que mejores resultados puede proporcionar actualmente a cualquier tipo de empresa u organización con las características que presentan las organizaciones sanitarias, porque incumbe directamente a la estructura del trabajo y tiene como objetivo aumentar tanto la eficacia como la eficiencia (Tabla 1).

La gestión de los procesos, permite analizar de forma sistemática la secuencia de actividades que los constituyen y las personas que intervienen en los mismos.

El objetivo de la gestión de procesos es estabilizar y mantener bajo control a éstos, disminuyendo su variabilidad de forma que se consiga que estos discurran con eficacia y eficiencia.

Un elemento clave de la gestión de procesos es la exploración de las expectativas/necesidades de los clientes y la definición de los requisitos de calidad de las diferentes actividades que constituyen el proceso con objeto de que respondan a las mencionadas expectativas / necesidades. Es decir, establecer los requisitos de los clientes y dar respuesta a los mismos.

Para ejercer un control sobre los procesos, se debe realizar un seguimiento y medición de los mismos de forma que se recoja de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados del proceso, de esta forma se podrá determinar tanto su eficacia como su eficiencia. Este seguimiento y medición se realiza a través de indicadores.

Finalmente, en la gestión de procesos se debe enfocar el trabajo hacia la mejora de los mismos, que consiste en una revisión de toda la secuencia de actividades que lo constituyen confrontándolas a las expectativas del cliente, a los resultados obtenidos y al consumo de recursos. Caso de detectarse oportunidades de mejora con los recursos disponibles se abordará ésta, a través de herramientas sencillas de calidad.

*Tabla 1.- Razones que justifican la gestión de procesos*

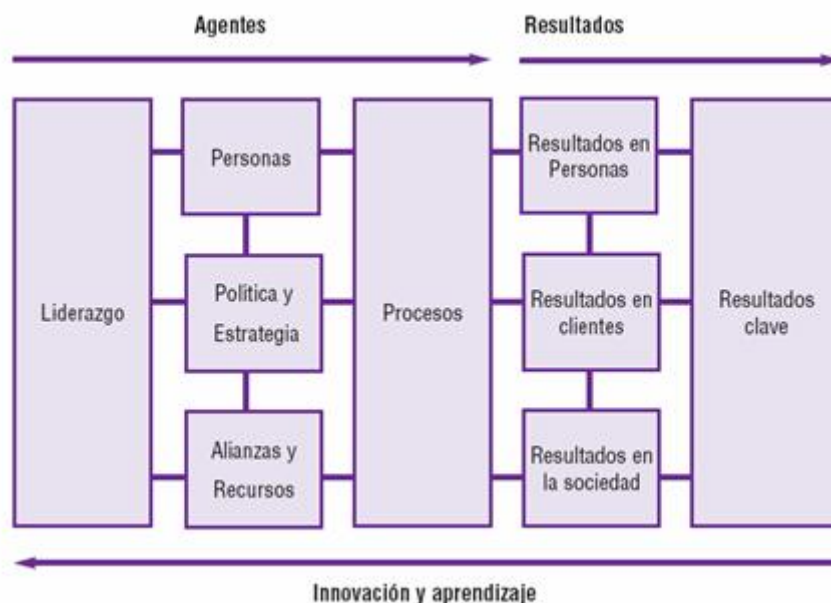
<b>Organización tradicional</b>	<b>Organización por procesos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de flujos de trabajo multidepartamentales y/o multidisciplinares</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidad en la coordinación entre estamentos y servicios</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Frecuencia de ineficiencias en procesos complejos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las causas de ineficiencias se detectan y pueden eliminarse</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Variabilidad en procesos repetitivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistematiza las actividades de los procesos, proporcionando estabilidad a los mismos</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios no están enfocados a las necesidades/expectativas de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza el conocimiento de la opinión de los clientes, sus necesidades y expectativas como base para enfocar los servicios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No mide ni evalúa de forma sistemática la efectividad y eficiencia de los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece indicadores para medir periódicamente y evaluar la calidad del trabajo realizado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La filosofía de trabajo no está basada en una planificación, implantación y revisión de resultados, que permitan establecer ciclos de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplican los ciclos de mejora continua a todas las actividades de la organización</li> </ul>

### La gestión por procesos en el modelo de excelencia de la efqm

Una organización con un sistema de gestión de la calidad total entiende la calidad como un atributo no sólo del servicio que presta a sus clientes, sino como algo que afecta al funcionamiento de toda la organización. En este sentido el modelo europeo de gestión de la calidad total, plantea una serie de factores sobre los que hay que actuar para conseguir unos excelentes resultados (Figura 4). Estos factores denominados “agentes” en el modelo incluyen desde cómo se gestionan los recursos de todo tipo –económicos, materiales, humanos...- hasta la forma en que se ejercen el liderazgo, el sistema de planificación estratégica y, sobre todo, la forma en que se ejecutan los procesos.

Figura 4.- Representación gráfica del modelo de excelencia 2003 de la European Foundation for Quality Management



El modelo europeo entiende que en realidad son los procesos los que aportan valor añadido y satisfacen al cliente, garantizando de esta manera la supervivencia de la organización.

Los directivos y responsables deben impulsar y organizar un sistema de trabajo por procesos en toda la organización, pero en la medida en que todos los trabajadores participan en procesos, solamente a través de la implicación activa de éstos en la mejora de los mismos se consigue la mejora continua y se recorre el camino de la excelencia.

Los procesos son sistemas abiertos, que reciben influencia desde el exterior (entradas), y a su vez emiten una serie de salidas (resultados) fuera de ella. Estos flujos de salida o resultados deben corresponder a la misión y objetivos, para los que fue creada y subsiste la organización (Figura 5).

Una de las tareas fundamentales en las organizaciones modernas que aspiran a conseguir la excelencia en sus resultados consiste en identificar para todos sus procesos, las entradas, las salidas y cómo se deben organizar las actividades en su interior para conseguir los objetivos planteados (gestión de los procesos). Además, debe establecer como se interrelacionan todos los procesos de la organización de una forma coherente con el fin de que los objetivos marcados para la empresa en su estrategia, se desplieguen a lo largo de toda la estructura de procesos, con el fin de que cada uno de ellos contribuya en la medida de sus posibilidades al cumplimiento de los mismos, esto es lo que se denomina **gestión por procesos** de una organización.

Figura 5.- Representación gráfica esquemática de una organización como un macroproceso

