

METODOLOGIAS Y HERRAMIENTAS DE MEJORA

Existen numerosas metodologías y herramientas que nos van a permitir mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados, así como avanzar en la estrategia de gestión de la Calidad Total.

Algunas son específicas y aplicables sólo en ciertos tipos de organizaciones, y otras son "universales".

Asimismo podemos decir que, en general, su puesta en práctica potencia o refuerza algunos de los 9 criterios del Modelo EFQM de Excelencia, si bien también suelen impactar o incidir en menor medida sobre el resto.

Sin ánimo de ser exhaustivos, presentamos algunas de las numerosas metodologías existentes, y en qué forma su aplicación refuerza uno o varios de los criterios del modelo, y en el Anexo II se puede ver un resumen de la definición y utilidad de otras de ellas:

NORMA ISO 9001:2000

La nueva norma ISO 9001 del año 2000 sustituye a las 3 anteriores normas certificables (ISO 9001, 9002 y 9003) y su denominación es de "Gestión de la Calidad", lo que supone un avance sobre el anterior concepto " Aseguramiento de la Calidad".

Incide principalmente en el criterio de Procesos (5) y en el de Resultados en los Clientes (6), del Modelo EFQM de Excelencia.

*** La nueva serie de normas ISO 9000:2000 consta de 3 documentos:**

- . ISO 9000:2000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
- . ISO 9001:2000. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos.
- . ISO 9004:2000. Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño

La nueva versión introduce modificaciones relevantes respecto a las del año 1994, que ha modernizado y mejorado de forma notable la utilidad de las mismas.

Una organización que desee implantar un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, puede solicitar a una entidad independiente que audite dicho sistema y “certifique” el cumplimiento de los requisitos. Un certificado ISO refleja que los requisitos de los clientes han sido tomados en cuenta, que se han llevado a cabo acciones para cumplir los mismos y, se ha medido la eficacia del proceso para alcanzar dichos objetivos con lo que se ha conseguido la satisfacción de los clientes.

Sin embargo la ISO 9001:2000 ignora indicadores críticos tales como resultados de eficiencia, resultados en la sociedad, factores de motivación, apoyo y reconocimiento a los trabajadores, y tampoco tiene en cuenta las necesidades y expectativas de otros grupos de interés diferentes de los clientes.

NORMA ISO 14001:1996

La aplicación de un sistema de Gestión Medioambiental siguiendo las directrices contenidas en ésta norma, permite desarrollar productos menos lesivos con el medio ambiente y mejorar la gestión de sus recursos, reduciendo el consumo de materias primas, agua y energía, aprovechando y minimizando los residuos.

Incide principalmente en el criterio de Alianzas y Recursos (4) y en el impacto social o Resultados en la Sociedad (8), del Modelo EFQM de Excelencia.

5S

Es una metodología básica, en el sentido de que debe ser la base sobre la cual se puede seguidamente ir introduciendo otras más complejas.

Debe su nombre a las iniciales de 5 palabras japonesas:

SEIRI: ORGANIZACIÓN, separar lo servible de lo inservible

Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

El propósito es “tener solo lo servible, en la cantidad correcta”.

SEITON: ORDEN, situar cada cosa en su sitio

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales y necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

El propósito es tener “ un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”.

SEISO: LIMPIEZA, suprimir la suciedad

Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.

El propósito es “conseguir un ambiente y entorno de trabajo agradable”.

SEIKETSU: CONTROL VISUAL, señalar

Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra normal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

El propósito es “descubrir funcionamientos defectuosos a simple vista”.

SHITSUKE: DISCIPLINA Y HABITO, seguir mejorando

Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

El propósito es “conservar y mantener buenas costumbres”

Las CINCO FASES componen un todo integrado, una fase no es nada sin las otras, y se abordan de forma sucesiva, una tras otra, posibilitando una visión global de mejora en el entorno de trabajo. Todas éstas fases se desarrollan dentro de 3 etapas: operativa, normalización, y mantener y mejorar.

Incide principalmente, en los criterios Personas (3), Alianzas y Recursos(4), Resultados en las Personas (7) y en Resultados Clave (9).

MEJORA CONTINUA

Pretende desarrollar un proceso de mejora que aborde de una forma sistemática y fiable la identificación, la organización y la solución a dichos problemas. Para llevarlo a cabo, se utiliza una estructura organizada permanente de equipos de trabajo.

Las características esenciales de un equipo son:

- 1.- Tener objetivos de equipo
- 2.- La interdependencia
- 3.- Eficiencia en el desempeño
- 4.- La responsabilidad

Los equipos disponen de una serie de herramientas, de las que hablábamos en la página 20, que pueden utilizar en función de la fase del proceso en que se encuentren.

Por tanto, los equipos de mejora actúan principalmente en el criterio Procesos (5) y Resultados en los Clientes (6).

7H

Se conoce con el nombre de las "7H" o las "siete herramientas clásicas" a siete herramientas que fueron recopiladas en los años 60 por Kaoru Ishikawa y que formaban parte de la formación que recibían en aquellos tiempos los integrantes de los círculos de calidad: Diagrama de Pareto, Diagrama Causa – Efecto, Hojas de Recogida de Datos, Histogramas, Estratificación, Los Gráficos de Control y los Diagramas de Dispersión.

Actúan principalmente en el criterio Procesos (5) y Resultados en los Clientes (6).

* Se describen en los cuadros anexos al final del Glosario.

GESTION DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento, además de una metodología, se ha convertido en un principio o elemento clave de gestión, y aparece como tal recogido explícitamente en el Modelo EFQM de Excelencia en sus criterios Personas (3) y Alianzas y Recursos (4).

La gestión del conocimiento conlleva, a menudo dotar a las organizaciones de sistemas informáticos y otros mecanismos que permitan almacenarlo y acceder a él, pero no solo eso, sino sobre todo, cambiar la cultura de las personas para que sean proclives a compartirlo.

QFQ – QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT – Despliegue de Función de la Calidad

Proceso estructurado y metódico para obtener la voz del cliente y recogerla en todas las fases del diseño y desarrollo de un producto o servicio.

Se basa en investigar cuales son las necesidades del cliente, en escuchar su voz, saber qué desea éste y posteriormente, traducir éstos a características de calidad de un producto o servicio, es decir, en cómo se pueden satisfacer dichas expectativas.

Esta herramienta incide, principalmente, sobre los criterios de Procesos (5), resultados en los Clientes (6) y resultados Clave (9).

DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

Bajo esta denominación podemos englobar a diversas metodologías que se han ido desarrollando en los últimos años con el propósito de trasladar hasta el día a día los objetivos estratégicos de la organización como son, por ejemplo, el **Policy Deployment** o Hoshin Kanri y el **Cuadro de Mando Integral** (balanced scorecard).

Donde mayor incidencia tienen son en Política y Estrategia (2), Personas (3) y los criterios de resultados, en especial Resultados en las Personas (7).

BENCHMARKING

Es una palabra inglesa que mucha gente traduce como "emulación", y que consiste en la búsqueda continua y sistemática de las "mejores prácticas" que nos permitirán, aplicándolas de una manera adaptada a nuestra organización, mejorar nuestro nivel de competitividad o ser más competentes, según los casos.

Se trata de compararse y medirse continuamente con las organizaciones líderes de cualquier lugar del mundo para obtener información que ayude a adoptar acciones para mejorar el rendimiento.

Al ser aplicable a cualquier aspecto de la gestión, podemos actuar sobre cualquiera de los 9 criterios del modelo EFQM de Excelencia.

GESTION DE y POR PROCESOS

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.

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.

La gestión por procesos es una metodología que permite visualizar, analizar y mejorar los flujos de trabajo de la Unidad. Aporta herramientas necesarias para diseñar cada proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todo el equipo que participa en el mismo (facultativos, enfermería, personal no asistencial, etc.) garantizando eficiencia efectividad y calidad del servicio.

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

Las 2 características que definen un proceso son:

- . Repetitividad en el tiempo, la misma tarea se realiza de forma similar en muchas ocasiones
- . Variabilidad que se produce en su ejecución como consecuencia de la intervención de diferentes personas
 - o la misma persona en diferentes circunstancias

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 recursos 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.

En la bibliografía relacionada con la gestión basada en procesos se distinguen 2 tipos de clasificación de procesos:

1ª Clasificación: En función de su impacto más o menos directo sobre el usuario final

- A.- PROCESOS ESTRATEGICOS
- B.- PROCESOS OPERATIVOS
- C.- PROCESOS DE APOYO

2ª Clasificación: Descrita en la norma ISO 9001:2000

- A.- PROCESOS DE PLANIFICACION
- B.- PROCESOS DE MEDICION, ANALISIS Y MEJORA CONTINUA
- C.- PROCESOS DE REALIZACION DEL PRODUCTO
- D.- PROCESOS DE GESTION DE RECURSOS

La Subdirección de Calidad Asistencial de la Dirección de Asistencia Sanitaria de Osakidetza, ha editado una guía de implantación de un sistema de gestión procesos basada en la norma ISO 9001:2000, cuya primera autora es Ana Audicana Uriarte, en la que se cree posible una fusión de las 2 clasificaciones y propone una tercera:

A.- PROCESOS DE PLANIFICACION Y GESTION: Incluirían todos aquellos necesarios para desarrollar y diseñar la estrategia del HP y SME de Álava, como pueden ser la Planificación Estratégica:

- . Elaboración del Plan Estratégico del HP y SME de Álava 2004 – 2007
- . Elaboración del Plan de Calidad del HP y SME de Álava
- . Evaluación de la percepción de los trabajadores

B.- PROCESOS ESPECIFICOS: En la terminología de gestión por procesos corresponderían a los operativos, y son aquellos donde se desarrollan las actividades relacionadas con la asistencia sanitaria, y se distinguen entre ellos 3 grupos:

Procesos asistenciales: Desarrollan las actividades fundamentales de la organización con el fin de cumplir su misión: Consultas, Hospitalización, etc.

Procesos de apoyo técnico: Interaccionan de forma general con cualquiera de los procesos asistenciales: Pruebas complementarias como Laboratorio, etc.

Procesos de apoyo administrativo: gestionan todos los aspectos administrativos necesarios para llevar a cabo el resto de procesos específicos: Admisión y Gestión de Pacientes, Documentación Clínica y Archivo, etc.

C.- PROCESOS DE GESTION DE RECURSOS GENERALES: Son procesos que llevan a cabo actividades de soporte para toda la organización, así como la gestión general de los recursos: Limpieza y Lavandería, Hostelería y Cocina, Mantenimiento de equipos e infraestructuras, Aprovisionamiento y Almacén, Personal, Gestión Económico-Financiera, etc.

Procesos asistenciales: Desarrollan las actividades fundamentales de la organización con el fin de cumplir su misión: Consultas, Hospitalización

* En el anexo III se puede observar el Mapa de Procesos del HP y SME de Álava y los 2 ejemplos de los 2 procesos, la Gestión Farmacoterapéutica y la Gestión Administrativa de Personal, que el pasado día 5 de Mayo de 2004, obtuvieron el certificado ISO 9001:2000.

MAPA DE PROCESOS

Representación gráfica del funcionamiento básico de la Organización para el cumplimiento/desarrollo de su misión y visión. Debe incluir:

- Procesos relevantes para entender el funcionamiento de la empresa (no es necesario que contenga todos los procesos de la organización)
- Representación de las interrelaciones entre dichos procesos, que muestren las influencias principales entre ellos

REINGENIERIA DE PROCESOS

Su propósito es poner en cuestión todos los procesos de la organización, revisarlos y adecuarlos a las demandas de los clientes llevando a cabo cambios radicales si así se necesitaba.

Incide fundamentalmente sobre los criterios de Procesos (5), resultados en los Clientes (6) y Resultados Clave (9).