

¿Qué tan importante es la gestión de la cultura en el proceso de la calidad?

■ Sergio Castaño Convers

MD, MBA. Gerente de Economía de la Salud para Latinoamérica de Johnson & Johnson MD&D

El sueño de la calidad crea monstruos...

“El sueño de la razón crea monstruos” dijo Francisco de Goya cuando Napoleón trataba de llevar los logros de la ilustración a España, pero de una manera tan impositiva y agresiva que los españoles no tuvieron otra opción que resistirse a José Bonaparte, célebremente ridiculizado como Pepe Botellas. ¿Resistirse a ideas tan incuestionables como la ilustración y oponerse al modernismo como pueblo? ¡No puede ser!... ¡Claro que sí puede ser!... Depende del cómo. A las buenas: todo; pero a las malas... sobre todo si uno no es masoquista, inada!

Es mi intención con este artículo mostrar varias ideas relacionadas con la importancia de la cultura en el desarrollo de la calidad en una organización, cualquiera que ella sea. Los que hayamos tenido algún nexo con la calidad, hemos aprendido que la forma (el cómo) es tan importante en términos de calidad como el qué (el fondo). Esto suena a una verdad de Perogrullo, pero qué difícil es

encontrarse con programas de calidad con un buen *cómo* con órdenes imperiales y amenazas de por medio.

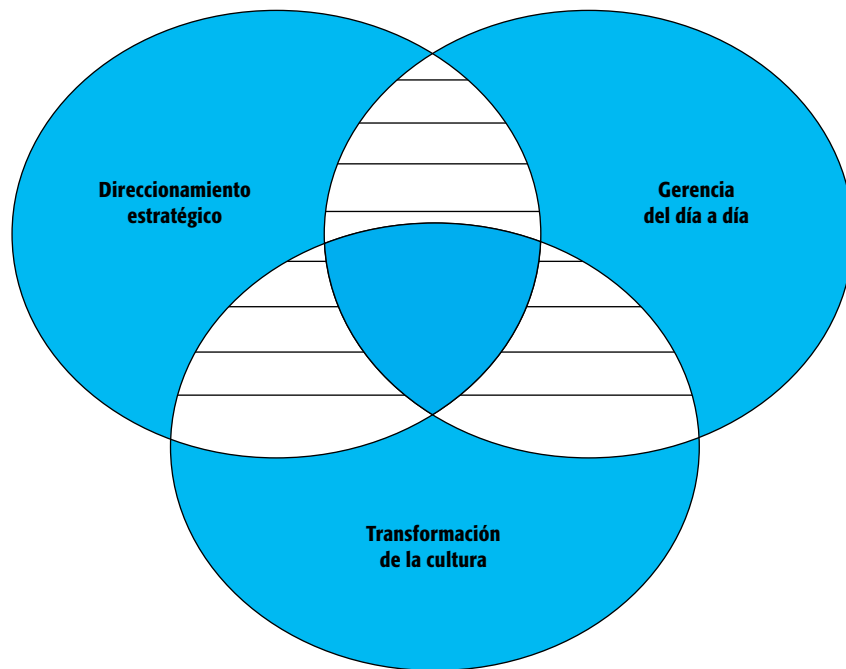
A decir verdad, lo más común es todo lo contrario: ver programas de implementación de sistemas de calidad que se basan en el garrote más que en la zanahoria. “Ah, pero es que no obedecen”, oigo muchas veces por ahí, como si debiéramos estar tratando con computadores, los cuales –dicho sea de paso– a veces tampoco lo hacen (por lo menos a mí). De aquí el valor de la ya célebre frase de Donald Berwick, director del Institute for Healthcare Improvement (IHI), al referirse a la implementación de la calidad en salud: “It is not rocket science; it is harder, it is people science” (No es ciencia espacial; es peor, es ciencia de personas).

A stylized illustration in shades of gray. A lecturer in a dark suit stands on the right, writing the word 'Calidad' in white cursive on a large chalkboard. The chalkboard is tilted. In the foreground, three students are seated at desks, viewed from behind. One student in the center has their hand raised. The background features a textured wall with a grid pattern.

Calidad

GRÁFICO 1

COMPONENTES DE LA GESTIÓN INTEGRAL POR CALIDAD



El Centro de Gestión Hospitalaria ha propuesto que la gestión integral por calidad está compuesta por tres esferas: direccionamiento estratégico, gerencia de procesos y gestión de la cultura.

El Centro de Gestión Hospitalaria ha propuesto que la gestión integral por calidad está compuesta por tres esferas: direccionamiento estratégico, gerencia de procesos y gestión de la cultura (Gráfico 1).

En mi proceso sobre el estudio de la calidad, al comienzo la importancia recaía en las dos primeras (direccionamiento estratégico y gerencia de procesos); mientras que el tema de la transformación de la cultura era como si habláramos de ciencias ocultas. Sin embargo, con el tiempo entendí su importancia, a tal punto de que hoy la considero no sólo la más importante de las tres, sino que estoy convencido de que es la verdadera clave que imprime en los ejecutores de la calidad los principios para un impacto real a largo plazo.

Y esto está directamente ligado con lo que estaba diciendo en los párrafos iniciales. Si la transformación cultural se inicia en los albores del proceso de calidad, el resto es bastante más fácil. Precisamente por ello llamo a la calidad sin garrote *calidad inteligente*, porque se basa en que

es un proceso deseable por cualquier ser humano racional si se lo sabemos explicar. Sí, claro, exactamente igual que los elementos de la ilustración. O, ¿quién no quiere ser mejor, hacer mejor las cosas y obtener mejores resultados?

De esta manera, el uso frecuente del garrote es un indicador que evidencia qué tan poca transformación cultural hay de por medio y, por lo tanto, qué tan inteligente es el proceso. Casi se podría afirmar que de ser necesario garrote, es porque la persona, organización o área no están todavía preparadas para la calidad real, precisamente porque la cultura no está acorde y porque tampoco el uso del garrote es una respuesta de calidad. El psicólogo y filósofo estadounidense, William James, dijo: “Si quieres calidad, actúa como si ya la tuvieras”, y el uso del garrote no es precisamente un símbolo de esta.

El uso frecuente del garrote es un indicador que evidencia qué tan poca transformación cultural hay de por medio y qué tan inteligente es el proceso. Casi se podría afirmar que de ser necesario garrote, es porque la persona, organización o área no están todavía preparadas para la calidad real, precisamente porque la cultura no está acorde y porque tampoco el uso del garrote es una respuesta de calidad.



Y al fin, ¿qué es calidad?

Hay otra forma de analizar el problema. Partamos de la básica pregunta ¿qué es calidad? O, mejor, ¿cuándo puedo considerar que una organización es de calidad o alcanzó la calidad? Qué difícil pregunta, ¿no? Una posible respuesta puede ser; “cuando se hacen las cosas bien”, que aunque parezca tonta, es de alguna manera correcta. El problema es que así como es de simple la respuesta es poco explicativa, pues ¿cómo se sabe cuándo se hacen las cosas bien? ¿Qué es bien? ¿Cuánto es bien?

De tiempo atrás he tratado de responderme a esta pregunta y he llegado, por ahora, a la siguiente conclusión: una organización entra en el camino de la calidad cuando puede demostrar que hay un proceso de mejoramiento continuo, sistemático y verificable, lo que garantiza que esta organización siempre será mejor de lo que fue. Este mejoramiento debe ser verificable, y esto implica un control sobre lo que se ha hecho y sobre lo que no se ha hecho, es decir, se llega a la calidad por una decisión predeterminada y no por azar.

En ese momento podemos saber que realmente hay un progreso; por lo tanto, esa organización llegó al nivel de calidad que fue colocado como un objetivo. Y como es sistemática, una vez se llega al objetivo se definen nuevos objetivos, lo que permite seguir progresando en este aspecto. Esto traduce algo clave: no hay un punto de llegada, no hay un momento en que podamos decir: ¡listo, alcanzamos la calidad!, y nos lleva al importante concepto de que la calidad no es un fin, sino un camino, una forma de hacer las cosas, o haciendo referencia a la famosa frase de Aristóteles: “Somos lo que hacemos cada día, de modo que la excelencia no es un acto, es un hábito”.

Aquí surge también otro concepto crítico en la definición de calidad: su objetivo tiene que ser adecuado, esto es, debe apuntar exactamente a lo que se busca. Todo lo que no se logre para encontrar esa calidad buscada implicará todavía algún déficit de ella, pero también (y más importante) todo exceso de esa calidad buscada, igual.

Lo más difícil del trabajo con la calidad es encontrar ese punto de la balanza. A veces se tiende a

pensar que la calidad es “todo”, que es un proceso de optimización infinito del producto o servicio. Nada más falso. Es un punto específico dentro de ese horizonte de optimización. Veamos un ejemplo:

Para un hemograma queremos una calidad determinada por una veracidad adecuada de los resultados (que hay que definir), por el tiempo de entrega (que hay que definir), por el tipo de servicio (que hay que definir), etc.; pero si queremos elevar el nivel de servicio a una sala excesivamente lujosa, con una veracidad infalible de un 100% y que la entrega se haga siempre en máximo 15 minutos, tendremos un costo tal que la calidad global para un paciente va a ser inadecuada. Es decir, cuando decimos que hay que *definir* esas características de calidad, estamos diciendo que definimos la calidad de lo que queremos entregar y que llegar allá es nuestra meta; ni más acá ni más allá.

De nuevo, asegurar un proceso de mejoramiento continuo que funcione sistemáticamente implica necesariamente una cultura que lo permita; de lo contrario, es imposible. Es decir, otra respuesta a la definición de calidad también puede ir por este lado: una organización es de calidad cuando llega a tener una cultura que realmente permite cursar el camino de la calidad, porque, como dijo Henry Ford: “Calidad significa hacerlo bien cuando nadie está mirando”.

Sobre los reconocimientos de la calidad

Las certificaciones, las habilitaciones, las acreditaciones o los premios de calidad no necesariamente implican que una organización sea de calidad. Igualmente, ostentar estos reconocimientos no significa tener una cultura que permita entregar calidad. Tener una cultura por la calidad en la organización es precisamente lo que la determina.

Esto no quiere decir que estos reconocimientos sean malos, ni mucho menos. Es la forma como tratamos de validar la calidad de una organización, y no es solamente correcto, sino necesario; pero desafortunadamente no siempre refleja esta realidad.

En muchas oportunidades estos reconocimientos —que han implicado un gran esfuerzo,

generalmente con buena intención— terminan en el cumplimiento de unos estándares documentales, a veces dados más por un esfuerzo político interno, que no tienen mayor utilidad, y no en un cambio real que genere una cultura de calidad. Comúnmente estos reconocimientos terminan teniendo fin en sí mismos. Esto es muy grave, porque por efecto paradójico entierran la calidad real, porque se vuelve más importante el diploma que la calidad misma.

Incluso hay una corriente hoy que recomienda no optar por este tipo de reconocimientos, precisamente porque distrae a la organización del real foco de continuar su desarrollo en pro de la calidad: “La verdadera acreditación la da el cliente”. Esto es más profundo de lo que parece, pues la calidad al final depende de sus necesidades. Veamos un ejemplo: sin duda, uno puede calificar un carro lujoso como de calidad, pero si el cliente sólo necesita un medio de transporte para vigilar un conjunto de casas, quizás este carro ya no es de calidad para este cliente, ya que la calidad involucra también el factor costo (el costo debe ser racional, no bajo, pero sí racional). Peter Drucker decía:

La calidad de un producto o servicio no es lo que el productor le imprime. Es lo que el consumidor obtiene y por lo que está dispuesto a pagar. Un producto no es de calidad porque sea difícil de elaborar y cueste mucho dinero, como los fabricantes típicamente piensan. Los clientes pagan sólo por lo que les es útil y les genera valor. Nada más constituye la calidad.

Con esta definición, toda función de calidad nace y depende del cliente como lo propone el *despliegue de la función de calidad* o *quality function deployment* (QFD). Así que —sin necesariamente renunciar a los reconocimientos de la calidad— es muy importante, cuando se está en alguno de estos procesos, ser mucho más incisivos en mantener el foco, no perder de vista que la calidad no tiene sentido en sí misma, si no tiene sentido, porque estamos impactando un paciente o cliente.

Donald Berwick tiene una frase que a mí me ha impactado mucho, surgida a raíz de un paciente de 15 años de edad llamado Kevin, quien tenía un síndrome de intestino corto que implicaba alimentarlo

La calidad de un producto o servicio no es lo que el productor le imprime. Es lo que el consumidor obtiene y por lo que está dispuesto a pagar. Un producto no es de calidad porque sea difícil de elaborar y cueste mucho dinero, como los fabricantes típicamente piensan. Los clientes pagan sólo por lo que les es útil y les genera valor. Nada más constituye la calidad.



Es refrescante conocer experiencias exitosas de calidad. Normalmente, estas se relacionan con organizaciones complejas y con procesos de calidad aún más complejos; pero es más estimulante todavía cuando se conocen experiencias de calidad de organizaciones aparentemente no tan complejas y que son capaces de hacer de la calidad algo más simple y cotidiano.

por vía intravenosa desde los 2 años de edad y que contaba ya con 10 intervenciones quirúrgicas para reemplazar el catéter por bloqueos o infecciones. Él dijo, refiriéndose al hospital: “No estamos ahí para sobrevivir. Estamos ahí para que Kevin sobreviva”. Simple, pero profundo comentario, que a veces se malinterpreta como que la salud financiera del hospital no importa. No, no se refiere a eso; se refiere al verdadero foco de la calidad en salud.

Este aspecto también lo subrayo en otro ejemplo dado por Daniel Lamarre, presidente del Cirque du Soleil: “No queremos arriesgar la calidad, además si no hay un reto creativo, no firmamos el trato, sin importar el impacto financiero”. Desafortunadamente, en salud por lo general hemos tenido la experiencia inversa: se revisan primero los estados financieros que el valor agregado que se genera en salud —si es que este último siquiera se revisa o, peor aún, siquiera se conoce—. Tiene que quedar claro que la salud financiera de cualquier organización y cualquier sector de la economía es precisamente un resultado del valor que se genere, el cual está directamente atado a la calidad.

De la cocina al quirófano

Es refrescante conocer experiencias exitosas de calidad. Normalmente, estas se relacionan con organizaciones complejas y con procesos de calidad aún más complejos; pero es más estimulante todavía cuando se conocen experiencias de calidad de organizaciones aparentemente no tan complejas y que son capaces de hacer de la calidad algo más simple y cotidiano.

Hace unos meses me preguntaba, ¿cómo es que un buen restaurante es capaz de tener un proceso de calidad tan elaborado y (de alguna manera) de pronto ni siquiera notarlo? ¿Cómo es que sirve una cantidad diferente de platos, de entre una gran cantidad de posibilidades de ellos en un menú (digamos entre 20, 50 o más), en menos de unos 20 minutos? ¿Los sirve todos al tiempo en cada mesa y (salvo contadas excepciones) todos cumpliendo con las expectativas del cliente?

Para mí era un misterio y por esto decidí averiguarlo y le pedí a Zuleima Pajares, del restaurante Pajares Salinas, y a Benjamín Villegas, de los restau-

rantes Wok, una audiencia para hablar de calidad, que terminó siendo una clase maravillosa que me enseñó de una manera que nunca esperé.

La primera reacción fue que no entendían qué tenían que ver ellos con una discusión académica de calidad y tuve que explicarles las preguntas que me llevaron a solicitarles esta audiencia. Esto prueba, de alguna manera, una primera posible característica de una cultura de la calidad, y es que esta puede pasar inadvertida. No es una característica tan palpable, por lo menos para el que la vive.

Comenzamos por aclarar las dimensiones del problema y supe que Zuleima sirve más de 300 platos en una comida de unas 3 horas, y Benjamín, más de 800 en un tiempo algo mayor, 5 horas. Es decir, más o menos entre 2 y 5 platos por minuto. Y ahí fue comenzando el asombro, de ellos primero con la pregunta y mío después con la respuesta:

- *Y ¿cuántos de esos platos salen malos?*

- *¿Malos? En principio ninguno, prácticamente nunca.* Tan sorprendidos con la pregunta que confieso que sentí vergüenza de hacerla.

¿Cómo puede ser que sirven más de 100 platos por hora, de una carta bastante amplia, en el caso de Zuleima, además todos los platos de una mesa llegan al mismo tiempo, que pueden ser todos diferentes y obviamente con diferentes tiempos de cocción, y la posibilidad de falla es mínima?

Voy a tratar de enumerar algunas de las claves para lograr estos resultados. La primera es algo que se conoce como *mise en place*, expresión francesa que traduce tener las cosas listas. Todos los días, durante las 3 a 4 horas previas a las comidas y con base en el histórico, tienen todo listo para el gran momento (las horas de las comidas). La planeación responde por el 90% del trabajo y sólo el 10% se hace en el momento de las comidas. Todo está en perfecto orden, usan colores para no confundir productos y cometer errores; cada chef hace su propio *mise en place*, y se preparan muchos de los platos, los cuales no pueden estar congelados, porque pierden sabor.

Además de esto, la cocina está dividida en secciones dentro de un orden absoluto, que no

permite confundir implementos entre las diferentes secciones, pues esto puede llevar a reacciones no deseadas entre los alimentos. Ni siquiera los cocineros se mezclan entre las secciones, cuando uno que está en una sección pasa a la otra se considera "contaminación cruzada".

La calidad no se negocia ni se sacrifica por costos. Un buen ejemplo de esto es que en contravía de las recomendaciones de gestión de proveedores de tener la menor cantidad posible de ellos, estos restaurantes llegan a tener casi un proveedor por ingrediente o, mejor, los que sean necesarios para que estos chefs estén conformes con los resultados.

Zuleima cuenta con más de 150 proveedores, y Benjamín, con más de 40, sólo de otros países. Otro ejemplo: culturalmente está claro qué debe ir a la caneca, porque no alcanza los estándares y, por lo tanto, no se le puede servir a un cliente, sin importar el costo ni el tiempo perdido, que es sagrado pues los tiempos son un ingrediente definitivo. Tienen que estar permanentemente pensando hacia adelante, para poder servir todos los platos al tiempo en cada mesa. Pero aunque hay un respeto por estos tiempos, la calidad no se sacrifica por la velocidad.

Aunque la cocina es un arte reconocido, también tiene una gestión de procesos bastante elaborada. Maneja una gran cantidad de estándares como proveedores, alistamiento, fichas técnicas de materias primas, recetas, etc. Por ejemplo, el proceso para incluir un nuevo plato en el menú es bastante sofisticado, y el mejor indicador de resultado es que el chef prueba todos los platos que salen, lo cual se considera una buena práctica.

Para resumir, los factores críticos de éxito que ellos han identificado son claros: el *mise en place*, los proveedores, la organización... Pero hay uno que es todavía más obvio y, aunque suene tonto, es muy profundo: "el sabor", o lo podríamos llamar también arte o talento. Zuleima fue muy clara en su definición. Uno de los platos más aplaudidos en su restaurante es la ensalada de la casa, y el éxito radica en la vinagreta, que ella hace de una manera aparentemente simple: vinagre normal, aceite de oliva, pimienta y sal. Pero cuando los clientes le

piden la receta no le creen, porque cuando la hacen en sus casas no sabe igual. Eso es el arte que está presente en todo lo que hacemos, y aunque no siempre está en los libros, sí es un determinante de la calidad y el sector salud no es la excepción.

Veamos finalmente cómo se aplicarían las ideas presentadas en este artículo desde la perspectiva de Zuleima y Benjamín. Primero, no me imagino una acreditación de restaurantes con base en sus procesos; creo que a ningún comensal le importaría o tomaría la decisión de ir a un restaurante, porque sus procesos son certificados. No, las decisiones se hacen por resultados, por ese sabor, y así consecuentemente son evaluados también por los críticos, de los cuales no conozco el primero que hable de certificación. Si un restaurante opta por una certificación, es simplemente porque considera que puede impactar positivamente su calidad. Dudo de que lo hicieran por política o por prestigio, ya que esto, por sí solo, no tendría ningún impacto en sus resultados. La acreditación se gana con cada cliente satisfecho en el momento de pagar la cuenta.

Igualmente, la calidad está definida. Estos dos restaurantes, a pesar de que son diferentes, tienen precios diferentes, el resultado en términos de calidad es muy sobresaliente para ambos, y en ambos los resultados financieros son muestra de sus respectivas propuestas de valor. Me parecería hasta cómico ver a estos maestros haciendo un análisis financiero que determine qué decisión toman en la cocina.

Finalmente, y lo más importante, es que hay un elemento común determinante de estos resultados. Este elemento es la cultura, que como resultado del amor por lo que se hace está detrás de todo el proceso; una cultura en que la calidad es su propia esencia; es una cultura en la cual, a pesar de que se la hayan pasado trabajando toda la semana en la cocina de sus respectivos restaurantes, incluso los domingos, a Zuleima y a Benjamín les encanta cocinar, y consistentemente tienen listo su *mise en place* en la cocina de sus respectivas casas antes de comenzar a preparar un delicioso almuerzo familiar. Aristóteles tenía razón, "es un hábito".

El mejoramiento de su Organización

!La mejor Inversión!



Especialistas Sector Salud

• Asesoría Calidad:

- Acreditación
- PAMEC
- Habilitación
- ISO 9001:2000
- Mejoramiento de procesos



• Outsourcing de Sistemas:

- Administración total o parcial del área de sistemas
- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Consultoría TI
- Implementación de proyectos tecnológicos



• Soluciones Informáticas:

- Software "SJ INTEGRADOR" para la gestión de indicadores (Resolución 1446) y generador de reportes.



Calle 66 No.10-62
Ofc. 203 - Tel.:248 1952
Bogotá D.C.
www.sjintegrarcolombia.com

Contáctenos y descubra porque somos...
La ficha Clave en el mejoramiento de su organización.