

Servicios Veterinarios: cómo establecer el aseguramiento de la calidad en países en desarrollo

V. Astudillo ⁽¹⁾, I.N. Vargas ⁽²⁾ & M.A. Oliveira ⁽²⁾

(1) Consultor en Salud Animal, Caixa Postal 5073, Copacabana, Río de Janeiro, RJ CEP 22070-970, Brasil

(2) Departamento de Defesa Animal (DDA), Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Brasília, DF. CEP 70043-900, Brasil

Resumen

Los autores presentan una propuesta metodológica para iniciar el aseguramiento de la calidad en la prestación de servicios zoonosológicos en países en desarrollo, basándose en la experiencia de Brasil.

Esta propuesta se fundamenta en tres elementos fundamentales. El primero y más importante es el desarrollo continuo de las personas que participan en el proceso, no sólo del punto de vista técnico y administrativo (saber hacer), sino también en los aspectos dirigidos a modelar nuevas formas de comportamiento y actitudes (saber ser) para la prestación de servicios, a través de una cultura de valores éticos, la motivación y el trabajo en equipo, de manera que se conviertan en colaboradores comprometidos, altamente efectivos e identificados con los objetivos del Servicio Veterinario, como si fuesen propios. El segundo elemento fundamental de esta metodología consiste en visualizar los diversos servicios sanitarios que se han de prestar como procesos, y trabajar cada uno de ellos como un conjunto de actividades, insumos y procedimientos sistemáticamente organizados para la entrega del servicio zoonosológico específico. El trabajo con procesos, además de permitir planificar adecuadamente cada servicio, facilita la identificación, análisis y solución efectiva de los problemas que se presenten durante la entrega del servicio. El tercer elemento fundamental de la metodología propuesta es el control y mejoría continuos de los procesos que componen los diversos servicios sanitarios, especialmente a través del ciclo de Deming (planificar, ejecutar, verificar y reaccionar).

La estrategia propuesta requiere realismo y pragmatismo, para no crear falsas expectativas elaborando sistemas de calidad demasiado ambiciosos. Conviene evitar una gran publicidad al inicio de las actividades y crear programas de mejoramiento localizados, bien definidos, cuyos resultados previstos sean simples, directos y perceptibles por cualquier observador, en un corto período de tiempo. En las etapas iniciales, conviene reemplazar el término "calidad" por el de "mejoramiento de la entrega de servicios". Se debe cuidar que cuando se han alcanzado resultados positivos, el personal reciba algún tipo de reconocimiento o retroacción. Se debe dar mucho énfasis a las actividades de motivación y concienciación del personal.

Palabras clave

América Latina – Aseguramiento de calidad – Cambio – Mejoramiento de procesos – Organización – País en desarrollo – Servicio Veterinario.

Introducción

La preocupación por la calidad de la prestación de servicios veterinarios, especialmente por parte de organismos internacionales relacionados con la sanidad animal, atiende principalmente a que los países exportadores de productos de origen animal garanticen la credibilidad de sus certificaciones zoonosanitarias (10, 14). La búsqueda de la excelencia en los procedimientos sanitarios aplicados debe ser la base de sustentación para dar la necesaria confiabilidad sanitaria a cualquier intercambio internacional de productos pecuarios. Sin embargo, no deben ser solamente los intereses del mercado externo los que han de movilizar a los países. Al instaurar procedimientos de calidad para la entrega de servicios de sanidad animal, los países deben también visualizar un universo más amplio que cubra objetivos internos, como el aumento de la productividad ganadera y el mejor abastecimiento de los mercados locales con productos inocuos de origen animal.

Cualquier propuesta para mejorar la calidad de los Servicios Veterinarios en países de América Latina debe ser llevada adelante al mismo tiempo con determinación y con mucho realismo. Determinación porque se torna cada vez más evidente para los Servicios Veterinarios nacionales, la necesidad de mejorar el desempeño de la atención a la sanidad de los animales, la contribución a la protección de la salud pública, así como la imagen social de los Servicios. Por otro lado, se menciona el realismo, por lo pragmáticos que deben ser los países de América Latina al esforzarse por promover la calidad en los procesos de atención zoonosanitaria, en un período en que sus economías atraviesan por grandes dificultades, lo que genera un panorama poco pródigo para sus Servicios Veterinarios.

Esas limitaciones afectan a los Servicios Veterinarios en su estructura organizativa, en su capacidad operacional y en la posibilidad de retener a sus recursos humanos capacitados y experimentados. En las últimas décadas, en varios países de América Latina se ha configurado un cuadro desfavorable para atender las carencias en el campo de la prestación de servicios zoonosanitarios, como consecuencia del establecimiento en todo el sector público del llamado "estado mínimo". Eso ha llevado los Servicios Veterinarios a un agudo deterioro de sus estructuras organizativas en el campo, en sus laboratorios y en los sectores epidemiológico-gerenciales (1).

Esas restricciones representan una característica bastante generalizada en la región; sin embargo ésta no es homogénea, ya que no incide con la misma intensidad en todos los países. En resumen, en un momento en que la carencia crónica de recursos se hace más evidente, puede ser también "la hora de la calidad" en la provisión de servicios veterinarios, por la necesidad de economizar, de evitar el desperdicio, de mostrar al consumidor la responsabilidad social del sector oficial veterinario (1, 15).

Al desarrollar un proceso de "aseguramiento de calidad" en la entrega de servicios zoonosanitarios, se debe evitar crear falsas expectativas, embarcándose en proyectos grandiosos y/o inconsistentes. Se deben crear programas de mejoramiento, localizados y bien definidos, cuyos resultados previstos sean simples, directos y perceptibles para cualquier observador, en un corto lapso de tiempo. Se deben desarrollar principalmente actividades de motivación y de concienciación del personal, cuidando que los resultados alcanzados tengan algún tipo de "retorno" o "retroacción" para el personal involucrado (15).

En este "clima" de restricciones, los países de la región han buscado modelos alternativos de atención veterinaria, como una forma de superar las dificultades mencionadas siguiendo el principio de mantener un aceptable nivel de prestación de servicios a la sanidad animal. Una experiencia interesante y que puede resultar de gran impacto en el desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad, ha sido la participación de los usuarios en los procesos de entrega de servicios zoonosanitarios, que se practica en algunos países de América del Sur. Un enfoque moderno del tema de la calidad se basa en la participación cada vez más intensa ya no sólo de los empleados sino también de los clientes y proveedores (2).

Una forma de ver la calidad en la prestación de servicios zoonosanitarios

Si bien el concepto de calidad es el mismo para los sectores de manufactura de productos y de prestación de servicios, los modelos de calidad desarrollados para la prestación de servicios son diferentes de los modelos de calidad para bienes manufacturados. En la producción de bienes manufacturados, se parte de la transformación de materias primas seleccionadas, siguiendo un patrón preestablecido, como es el caso de la fabricación de piezas para automóviles. El control de su calidad se hace a partir del cumplimiento de estándares, que deben ser seguidos. Por tratarse de objetos que son tangibles, los procedimientos de evaluación de su calidad pueden ser bastante "objetivos".

En cambio la prestación de servicios envuelve una serie de interacciones entre el proveedor del servicio y el consumidor del mismo o usuario (cliente), que son influenciadas por la conducta y actitudes de las personas involucradas, elementos esenciales en esa totalidad que constituye el proceso de entrega de servicios. Eso hace que la calidad de un servicio de atención sanitaria animal, resulte muy vinculada al tiempo real de contacto de los técnicos y auxiliares del Servicio Veterinario con el usuario. En la entrega de servicios de sanidad animal, de hecho se establecen e instauran patrones o normas para realizarlos, sin embargo en cada caso que se presenta es posible

identificar una gran variedad de componentes y aspectos diferentes.

Para elaborar proyectos de calidad de servicios es necesario reconocer tres elementos distintos:

- a) los elementos físicos o bienes para su simplificación;
- b) la parte explícita del servicio, beneficios que son perceptibles por los sentidos; y
- c) la parte implícita del servicio (la manera de ser, de comportarse de las personas que lo ejecutan), que tiene implicaciones psicológicas en el cliente.

La prestación de servicios se da a través de un conjunto de elementos explícitos e implícitos, que dependen de las preferencias y de las percepciones de las personas involucradas (12). Muchas veces el ganadero o el industrial que “consume” servicios sanitarios en sus unidades productivas, los juzga utilizando su conocimiento previo o la reputación existente en torno al organismo veterinario prestador de esos servicios. La presencia de aspectos intangibles en la prestación de servicios sanitarios hace de la evaluación de la calidad de la prestación de un servicio de este tipo, una tarea no tan simple. Sin embargo, existen métodos adecuados para obtener información confiable que permita hacer mediciones concretas en estos casos. Para eso hay que vencer las resistencias de algún tipo de personal que está acostumbrado a la forma tradicional de lo que significa calidad y servicio (5).

De acuerdo con la escala de servicios de Teboul (24), la prestación de servicios veterinarios podría ser clasificada dentro de la categoría de “servicios relativamente puros”, donde predominan los comportamientos y actitudes de las personas que intervienen en esos procesos. Esa característica es común con la prestación de servicios como los de la salud pública, educación y algunos servicios directos a personas físicas. En otros tipos de servicios, como los de los bancos, la prestación de servicio se hace por contacto directo, telefónico o automatizado, con contacto reducido y estandarizado.

La determinación del nivel de calidad de la entrega de servicios veterinarios exige que se tomen en cuenta criterios específicos. Por esa razón, estamos convencidos de que para introducir los principios y procedimientos de calidad en el campo de la entrega de servicios para la sanidad animal, no resultaría adecuado el “simple trasplante” de las metodologías y procedimientos de gestión de calidad total practicados por los sectores industriales o de transformación, sin hacer los necesarios ajustes y adecuaciones, conforme a sus peculiaridades (18).

Sin embargo, a pesar de estas y otras particularidades que deben ser consideradas al establecer esta metodología, en el contexto de importantes limitaciones económico-financieras,

las instituciones veterinarias nacionales en América Latina, como órganos oficiales proveedores de servicios, deben tener una preocupación marcada por cumplir con las exigencias de la sociedad moderna relativas a las instituciones oficiales y a la calidad en la entrega de servicios, en este caso de servicios que deben contribuir como garantía a la protección de la salud de las personas y de los animales (8).

La calidad de las personas y del ambiente organizacional como base del aseguramiento de la calidad en la atención zoonosanitaria

El factor humano es lo principal para cualquier actividad en una sociedad, cuanto más para la prestación de servicios. Por esa razón en el establecimiento del aseguramiento de la calidad para los Servicios Veterinarios la transformación comportamental del elemento humano es lo más importante. En nuestros Servicios Veterinarios existe la tendencia de introducir reformas en los sistemas administrativos para capacitarlos a enfrentar con efectividad las turbulencias que traen los rápidos cambios que ocurren en las sociedades. Infelizmente esas transformaciones, generalmente, son hechas “de afuera para adentro” olvidando de incluir, tal vez por una visión demasiado inmediata, el desarrollo continuo de las personas que allí trabajan, de forma que ellas garanticen esos cambios. Cuando el elemento humano permanece igual, es obvio que nada va a cambiar (13). La calidad de las personas tiene como consecuencia la calidad de la organización, y ésta es la base de un mejoramiento del proceso de prestación de servicios. Es conveniente no relacionar esto solamente con la capacitación técnica. No, porque es muy necesaria también la formación humanista que comprenda temas que promuevan cambios en las actitudes, en el comportamiento, en la capacidad de asumir compromisos, en la percepción y en la forma de pensar la realidad, que mejoren las relaciones interpersonales y que mantengan motivado al personal. Los hechos técnico-administrativos que son parte de la atención veterinaria, están constituidos por acciones, palabras, actitudes, conductas y relaciones; de ahí que en el centro de este proceso esté el ser humano, razón por la cual debe darse mucha importancia a su desarrollo, al perfeccionamiento continuo del personal actuante (como parte del *kaizen* o proceso continuo de mejoramiento), al trabajo en equipo, al liderazgo, al desarrollo de la creatividad y a la capacitación del personal (13). De esa forma sí que será posible que las transformaciones realmente ocurran de “adentro para afuera”, que es como debe ser (17).

Mejorar el ambiente organizacional: rescate de los valores de las personas

El ambiente organizacional de un Servicio Veterinario está compuesto por un sistema de respuestas básicas, con las cuales el Servicio y sus miembros han aprendido a relacionarse con los problemas (adaptación externa), así como a integrarse internamente, en un proceso de interacciones dinámicas y de transformaciones continuas, mediante el cual el personal y la organización van evolucionando. La comprensión de esa dinámica y su buena gerencia son esenciales para tener éxito, aún cuando no se introduzca ningún otro cambio en la organización del Servicio Veterinario.

El análisis de las razones del fracaso en la transformación organizacional de muchos Servicios Veterinarios, siempre lleva de alguna forma al tema de la poca importancia que se le ha dado en la formación del cuerpo de técnicos y funcionarios al tema de los valores, que deberían ser considerados como indispensables para configurar un modelo de comportamiento para el ejercicio de proveer servicios sanitarios. El gran problema ha sido cómo desarrollarlos. De ahí que sea básico entender la relación existente entre el individuo, la organización y el medio, así como el producto de esa relación (generación y entrega de servicios). Esto va desde la calidad individual de las personas, pasa por la calidad del ambiente organizacional del Servicio Veterinario y a través de esa interacción llega hasta la calidad del proceso de entrega de servicios zoonosanitarios.

El mejoramiento de la calidad organizacional de un Servicio Veterinario solamente comenzará a partir de un reordenamiento cultural, dado por los esfuerzos educativos que propaguen nuevos valores a sus miembros, que permitan sensibilizar y movilizar a técnicos y funcionarios, creando un sentido de responsabilidad y de compromiso. Se necesitan colaboradores comprometidos y conscientes, que se identifiquen con los objetivos del Servicio Veterinario y actúen como si el Servicio fuese propio. Esos valores deben impregnar la cultura organizacional de un Servicio Veterinario. Así el cambio en la calidad del ambiente organizacional del Servicio Veterinario, será el soporte de cualquier transformación que se quiera introducir en él. Al implantar sistemas de aseguramiento de la calidad, generalmente se da mucho énfasis al desarrollo de métodos y de manuales de calidad. El verdadero cambio es más profundo. Se relaciona directamente con las actitudes y comportamientos de las personas que participan en el proceso de calidad.

Los valores son conjuntos de principios de carácter ético por los que se rigen personas, organizaciones y sociedades. Estos principios deben constituir la esencia, el fundamento de una institución que presta servicios en el campo sanitario animal, dirigiendo sus propósitos y sus actividades. Corresponden a patrones culturales que deben modelar las actitudes y comportamientos de todos los miembros de los Servicios Veterinarios. Los valores proporcionan un contexto al Servicio

Veterinario y a sus componentes, dentro de cuyo marco se deben pautar todas sus acciones, desde las más generales hasta las más específicas. Entre los principales valores para la implementación de sistemas de calidad en los Servicios Veterinarios, se han considerado la integridad, la capacidad de compartir, el comprometimiento, la solidaridad, el espíritu de equipo, la creatividad, la capacidad de diálogo, la dedicación, la humildad, la imparcialidad, el respeto a las personas, la determinación, la flexibilidad crítica, la búsqueda del perfeccionamiento personal, la sensibilidad social, la sociabilidad y el entusiasmo.

Desarrollo de las personas

Diseñar un sistema que permita el desarrollo humano formando personas y grupos de trabajo que sean colaboradores idóneos entre sí, con claro sentido de pertenencia al Servicio Veterinario y comprometidos con la calidad de la entrega de servicios sanitarios. El logro de altos niveles de desarrollo personal, hoy en día se traduce por ventajas muy importantes en el desarrollo zoonosanitario y en la credibilidad de las certificaciones sanitarias a través de la excelencia en la entrega de atención sanitaria animal. Los Servicios Veterinarios, de igual forma que las empresas, se caracterizan por el nivel de entrega emocional de sus miembros, por la participación y el compromiso del personal.

De ahí que si se espera un efectivo mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios zoonosanitarios, es imprescindible "revisar" el nivel técnico y administrativo del personal de los Servicios Veterinarios, de todas sus instancias, para garantizar una base sólida del "saber hacer". Junto a esto, como ya se ha dicho, hay que poner mucho énfasis a la formación humanista del personal para asegurar el "saber ser", esencial para el mejoramiento de la calidad de la atención veterinaria (20).

En un Servicio Veterinario las personas deben ser consideradas como las piezas claves, basándose en tres aspectos:

a) como seres humanos que poseen valores, personalidad, conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades indispensables para la adecuada gestión de los recursos organizacionales y de los principios y procedimientos que garanticen la calidad de la atención sanitaria animal y no como un frío recurso de la institución;

b) las personas como activadores de los recursos organizacionales, como fuerzas que impulsan los Servicios Veterinarios, capaces de dotarlos de inteligencia, de talento, de capacidad de aprendizaje, aspectos indispensables en un mundo en constante renovación y repleto de cambios y desafíos. Las personas deben ser consideradas fuentes de impulso, que dinamizan la implantación y el perfeccionamiento continuo de la calidad en la prestación de servicios, y no como recursos pasivos y estáticos;

c) las personas como parte integrante del Servicio Veterinario, por tanto capaces de conducirlo a la excelencia en la provisión

de servicios zoonosológicos. Como parte integrante del Servicio Veterinario, las personas hacen entregas personales, tales como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, comprometimiento, etc., en la expectativa de “cosechar” retornos de esa “consagración”.

Esos retornos pueden ser buenos resultados para el Servicio, auto-realización, reconocimiento profesional, crecimiento como personas y ciudadanos, meritocracia, incentivos de varios tipos, crecimiento profesional, etc., o sea, algún beneficio importante para la vida de las personas. En la medida en que se producen esos “retornos” existe la tendencia a mejorar la responsabilidad y la capacidad de asumir compromisos.

Los principios y valores anteriormente mencionados crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo de los miembros de un Servicio Veterinario. De acuerdo con Covey (6), esos principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal, sea en individuos, grupos u organizaciones de cualquier tipo. Esas verdades se internalizan como hábitos, otorgando a las personas portadoras de ellos el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diversas situaciones. Son directrices para la conducta humana. De esa manera pueden guiar la efectividad del trabajo de las personas. A continuación se presentan una serie de hábitos basados en las ideas de Covey y que desarrollados por el personal de un Servicio Veterinario pueden resolver problemas con efectividad así como maximizar oportunidades al practicarlos (6):

- a) hábito de la pro-actividad (responder a los estímulos del medio de acuerdo a valores e ideas);
- b) hábito de comenzar cualquier proceso con un fin en la mente (de manera que las acciones sean dirigidas hacia lo que se quiere alcanzar);
- c) hábito de poner primero lo primero (evitar la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las acciones que conducen hacia lo importante);
- d) hábito de pensar en “ganar/ganar” (balancear nuestros objetivos y los objetivos de “los demás” para lograr el bien común, la convivencia y la equidad);
- e) hábito de buscar comprender primero y después ser comprendido (promover el respeto a los demás, las relaciones humanas efectivas, mejorar la convivencia, facilita llegar a acuerdos ganar/ganar);
- f) hábito de buscar la sinergia (valorar la interdependencia, la diversidad, potencializa ideas y acciones). Es la base para el trabajo en equipo y la innovación;
- g) hábito de renovación permanente (capacidad de transformación física, mental, espiritual y social, para ser efectivos en las diferentes funciones que el personal desempeña).

De esa manera el Servicio Veterinario constituido por personal que practica estos hábitos podrá tener características como las siguientes:

- seleccionará pro-activamente su trayectoria estratégica, estando la misión del Servicio integrada en la mente y en el corazón de sus miembros;
- el personal estará habilitado para prevenir y corregir problemas desde su inicio;
- las acciones y comportamientos del tipo ganar/ganar serán coherentes con la misión organizativa del Servicio Veterinario. Se buscarán consensos en la toma de decisiones;
- habrá participación en cuanto a puntos de vista del personal de los diversos niveles, de los clientes o usuarios de diversos puntos de las cadenas productivas, de los proveedores, de los directivos y de representantes de la comunidad;
- habrá trabajo en equipo;
- habrá una constante renovación física (personas, instalaciones, tecnología), intelectual (capacitación y desarrollo del personal), espiritual (reafirmación permanente del compromiso con principios y valores que rigen el Servicio Veterinario) y social (“depósitos” frecuentes en la “cuenta del banco emocional” de todos los protagonistas).

Motivación para la calidad en la prestación de servicios

La propiedad que caracteriza la calidad de atención en una institución pública (15) es la transitividad, es decir, el funcionario repasa a la sociedad los beneficios (o restricciones) de su satisfacción en el trabajo. De esta manera, se puede decir que la calidad de la atención para proveer un servicio es directamente proporcional a la calidad de sus relaciones con el empleador, en este caso el gobierno. Es evidente que el comportamiento de las personas que atienden tiene un impacto sobre la calidad del servicio prestado (7).

La motivación para la calidad debe representar una transformación relevante de las acciones de un Servicio Veterinario. Constituye un desafío, que de ser bien conducido puede provocar resultados muy significativos en el comportamiento de técnicos y funcionarios.

Las personas que se sienten satisfechas consigo mismas son más motivadas, productivas y creativas (17). Esas personas se envuelven mucho más en la solución de problemas, en el aprovechamiento de oportunidades y poseen mayor facilidad para trabajar en equipo. Son más seguras en compartir sus conocimientos, y sus sentimientos, así como también reciben con más naturalidad los sentimientos de las otras personas que los rodean. Todas esas características son propias de personas que se valorizan y mantienen su autoestima.

Algunas técnicas adoptadas por las instituciones interesadas en motivar sus funcionarios han mostrado beneficios. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- reconocimiento a su desempeño con entrega de certificados o trofeos (semestral, anual, etc.) por la alta administración;
- entrega de premios, condecoraciones en actos públicos por los rendimientos o contribuciones logrados;
- retribuciones sea en viajes (incluyendo familiares directos) con divulgación pública en órganos de comunicación de gran circulación;
- considerar esos logros del funcionario como puntajes en la evaluación del desempeño que puedan traducirse en algún momento en ascensos en su carrera funcional;
- descentralización de responsabilidades y decisiones;
- desburocratización y estímulo a la participación de todos los miembros del Servicio;
- mantener salarios competitivos que puedan ser parte de las posibilidades de reconocimiento;
- escuchar a aquellos que realizan los trabajos de prestación de servicios;
- estimular el mejoramiento de su educación profesional;
- crear en el Servicio mecanismos de convivencia atractivos y estimulantes;
- aumentar el bienestar de los funcionarios.

El tránsito hacia la calidad en la prestación de servicios zoonosanitarios

Trabajo en equipo

Un aspecto altamente recomendable entre los cambios organizacionales para un Servicio Veterinario que está implantando un sistema de aseguramiento de la calidad es el promover el trabajo en equipo, considerando el equipo como un grupo de personas con habilidades complementarias y que trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual son colectivamente responsables. El trabajo en equipo debe estar basado en la confianza, respeto mutuo, cooperación, co-creación y comunicación (9).

Un equipo de trabajo debe generar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. En este caso los esfuerzos individuales son integrados para resultar en un nivel de desempeño que es mayor que la suma de las ganancias individuales (Fig. 1).

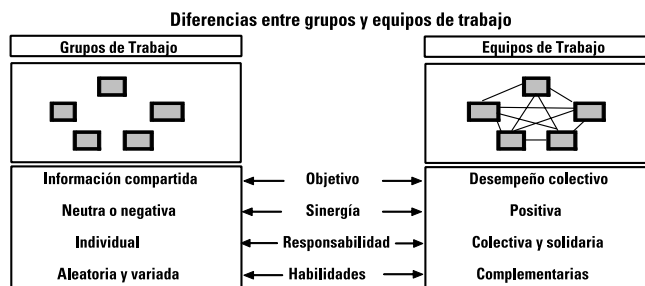


Fig. 1
Diagrama demostrativo de un equipo de trabajo (9)

Entre las características principales que debe poseer un buen equipo de trabajo, se podrían mencionar las siguientes:

- comunicación eficaz y fluida;
- compromiso de los miembros del equipo con el crecimiento personal de cada miembro y con la realización de los objetivos;
- desarrollo de procesos que lleven al perfeccionamiento continuo de sus procedimientos;
- habilidades para lidiar con problemas difíciles y generadores de conflictos;
- altos niveles de creatividad;
- los miembros deben tener alto grado de motivación y empatía entre ellos.

Perfeccionamiento continuo (*kaizen*)

De la experiencia de los Japoneses fue tomada la idea de perfeccionamiento continuo en la vida de las personas en todos los planos, o *kaizen*. Es un concepto que en cualquier organización está dirigido a procesos (de trabajo) que envuelven personas, por eso el significado específico dado en esta presentación, al mejoramiento continuo de las personas, como parte del *kaizen* (25). Esto engloba a todas las personas, la alta administración, los directores, coordinadores, jefes de áreas, técnicos y funcionarios. Se trata de un proceso que puede tomar mucho tiempo, pero no importa, ya que es preciso que se dé el primer paso. No habrá progreso, si el personal del Servicio Veterinario continúa reaccionando de la misma forma que lo ha hecho hasta ahora. El *kaizen* corresponde a una filosofía de vida que intenta crear una nueva cultura organizacional, a través de pequeños mejoramientos en esfuerzos continuos. Debe estar orientado hacia los procesos, en los cuales es imposible dissociar a las personas que participan. La concepción es de mejoramiento continuo de los estándares, tomando en cuenta que no existe ningún estándar perfecto y definitivo. Para cada persona perteneciente a un Servicio Veterinario, no debería pasar ningún día sin que algún tipo de mejoramiento sea hecho.

El *kaizen* considera principalmente el desarrollo de valores personales como: interés, dedicación, cooperación, etc. Envuelve principios básicos como: todos tienen problemas, los problemas siempre existen, procurar cambiar es una prueba de inteligencia, debe haber cooperación en el trabajo y en la solución de los problemas, se debe buscar el mejoramiento continuo de los estándares, tratar de prevenir los problemas antes que aparezcan, capacitar y perfeccionar a las personas.

Si la reforma de una organización es siempre bienvenida, las propuestas de mejoramientos drásticos (re-ingeniería) lamentablemente involucran grandes inversiones. El *kaizen* en cambio implica mejoramientos pequeños mediante esfuerzos continuos, sin aumento de costo. En su aplicación se debe cultivar la búsqueda de problemas o de puntos débiles que podrán ser un problema en algún otro momento (prevención) y, como se promueve la participación de todos, es conveniente tomar en cuenta las sugerencias especialmente de aquellas personas que conviven con el problema. Las sugerencias deben venir de abajo hacia arriba.

Liderazgo participativo

Un problema asociado a los anteriores tiene relación con aquellas personas que, por su condición de gerentes o supervisores, tienen contactos interpersonales frecuentemente, sea para adentro, con el personal de la institución, sea para afuera, con los usuarios del Servicio. De ahí surgen una serie de preguntas tales como: ¿Cómo se puede movilizar a las personas del Servicio para alcanzar los resultados previstos? ¿Cómo utilizar adecuadamente el conocimiento, la información y la experiencia obtenida por un Servicio Veterinario para orientar mejor los resultados? ¿Cómo incrementar la integración de las personas en el trabajo? ¿Cómo desarrollar equipos de trabajo? ¿Cómo capacitar adecuadamente al personal? ¿Cómo mantener y elevar la motivación del personal?

Sin duda que la respuesta a estas preguntas está directamente relacionada con el estilo de liderazgo que se adopte dentro del Servicio Veterinario. El liderazgo es una transacción interpersonal mediante la cual una persona (gerente educador) actúa para modificar o estimular el comportamiento de otras personas de manera intencional. Desde el punto de vista del liderazgo participativo, el liderazgo es la habilidad de influenciar el comportamiento de otras personas facilitándoles la realización de alguna tarea deseada (16). Existe hoy en día una imagen del liderazgo totalmente diferente de la concepción que prevalecía hace algunas décadas. El autoritarismo es una característica que quedó en el pasado por falta de efectividad. Existe en la concepción actual del líder el ser educador, conductor y democrático. Todos estos atributos se basan en la competencia profesional, en las habilidades gerenciales, en la capacidad de impulsar ideas, de estimular personas, de orientarlas, de cobrar compromisos, en la capacidad de llevar al equipo a alcanzar sus propósitos.

Entre las actitudes más relevantes que un líder debe tener, se pueden mencionar las siguientes:

- alta interacción con los miembros del equipo;
- alto grado de comunicación con los miembros del equipo, especialmente estimulando el trabajo conjunto, motivando a las personas, promoviendo la visión del Servicio;
- poseer un alto grado de credibilidad y aceptación;
- sensible a las preocupaciones y expectativas no manifestadas por el personal;
- atención cuidadosa para observar y escuchar;
- habilidad para conducir positiva y constructivamente la revisión de los trabajos;
- promover el entrenamiento del personal en nuevas formas de trabajo;
- apoyar a los individuos y al equipo en los momentos de dificultades o fracaso.

De acuerdo con Senlle (20), al entrar en el siglo XXI un “nuevo orden” debe surgir en las organizaciones, que ha de nacer a partir de la cooperación mutua de las personas que en ellas participan, unidas por los mismos objetivos, asumiendo compromisos y responsabilidades, dentro de un enfoque participativo para la calidad y el desarrollo organizacional. La gran fuente de motivación de las personas es darles la oportunidad para que se responsabilicen, llevando así a la práctica aspiraciones que llenen sus necesidades de desarrollo.

Para eso el gerente-líder tiene que preocuparse con una serie de pasos:

- a) el primer aspecto que se ha de estimular es la formación técnico-administrativa (saber hacer);
- b) el segundo aspecto es la formación humana, el desarrollo de actitudes y comportamientos cooperativos con el grupo (saber ser);
- c) desarrollar un sistema adecuado de información y comunicación que establezca circuitos de comunicación que permitan que las cosas se hagan bien;
- d) promover la participación de todo el personal y delegar funciones. Es una forma positiva y barata de motivar;
- e) otorgar responsabilidades y cobrar compromisos para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

Cuando el personal participa, la responsabilidad no es una obligación, es un deseo. El cumplimiento de todos estos pasos conducirá al nivel de calidad deseado.

El liderazgo participativo es una praxis administrativa que surge a partir de principios, conceptos y valores humanísticos en la comprensión del hombre en su relación con el trabajo. Es

una concepción que se origina a partir de la constatación de la relación existente entre el desempeño de un grupo de personas y el comportamiento de su liderazgo formal o informal, y recíprocamente, entre el comportamiento del líder y el concepto que de él tiene su grupo de liderados. Ese cambio del liderazgo hacia un estilo participativo, ocurre en la medida que se descubre y respeta el verdadero potencial que los liderados poseen. El liderazgo participativo es una excelente herramienta para la calidad de la gerencia (16).

La creatividad como parte de la calidad del ambiente organizacional

Crear un ambiente de calidad en un Servicio Veterinario requiere dar libertad al desarrollo de habilidades innovadoras, que son expresión de los individuos, de la autenticidad de sus percepciones sobre la realidad. En un mundo en permanente cambio, la creatividad no puede ser excepción. Al contrario, una prueba de la calidad de un ambiente organizacional de un Servicio Veterinario debería ser la constante búsqueda de caminos que descubran personas con potencial creativo.

Las ventajas de contar con técnicos y funcionarios con capacidad creativa son diversas, entre ellas:

- generar nuevas formas de prestar un servicio sanitario;
- obtener mayor aceptabilidad en la comunidad de usuarios;
- posibilidad de reducción de costos;
- desarrollo del capital intelectual del Servicio;
- sobrevivencia organizacional.

La creatividad es una habilidad y como tal las personas pueden ser entrenadas con esa finalidad. Debe ser una actitud constante que tiene una relación directa con la productividad. Involucra pensamientos nuevos, útiles y aplicables. La creatividad permite mejorar servicios, procesos, sistemas, procedimientos y normas, entre otros aspectos. Además de ideas nuevas y útiles, el mejoramiento de la prestación de servicios veterinarios requiere innovaciones para transformar esas ideas en hechos concretos que produzcan transformaciones positivas. La creatividad es la energía de las innovaciones, es un promovedor de cambios (19).

Sistema “5 S”

La instauración de sistemas de calidad en el Ministerio de Agricultura, Industria Pecuaria y Abastecimiento (MAPA) de Brasil se ha iniciado aplicando herramientas como el sistema “5 S” en varios segmentos de ese Ministerio, así como las buenas prácticas de laboratorio en las dependencias específicas y otros procedimientos (22).

El sistema 5 S como lo indica su nombre corresponde a cinco prácticas de origen japonés representadas por cinco palabras de ese idioma que comienzan con la letra S y que aplicadas en

forma sinérgica, permiten crear un ambiente organizado, agradable y estimulante que facilita el mejoramiento de las actividades de servicio de la institución (19). Estas prácticas son las siguientes:

- *seiri* = utilización (separar lo útil de lo inútil, lo necesario de lo innecesario);
- *seiton* = orden (el material de trabajo utilizable debe estar ordenado, clasificado y guardado –archivando los documentos– para facilitar el acceso rápido a ellos cuando sea necesario);
- *seiso* = limpieza (lo que trasciende del ambiente físico, alcanzando a la “limpieza de las fallas humanas”, de las relaciones entre las personas);
- *seitketsu* = bienestar (mantenimiento de la higiene del ambiente físico de trabajo, así como promoción de un clima de confianza y de armonía entre el personal);
- *shitsuke* = autodisciplina (se refiere al desempeño personal y funcional, incluyendo actitudes constantes para aplicar procedimientos y normas).

Este sistema 5 S procura mejorar el ambiente de trabajo donde se generan los servicios por prestar. Para esto se intenta disminuir el estrés del personal, promover la participación de todo el personal, su satisfacción, comprometiéndolos con los resultados y la productividad del Servicio Veterinario, con la disminución del desperdicio de recursos, con la calidad de vida entre otros objetivos personales, sectoriales e institucionales.

Trabajar con procesos en la atención veterinaria

Un proceso es un conjunto de acciones que tienden a agregar valor a alguna cosa, en este caso ese valor es el mejoramiento de la calidad de un servicio zoonosanitario. Cada servicio sanitario prestado debe mirarse desde el punto de vista de que un servicio dado es producto de un proceso específico “organizado” para proveerlo. La consecuencia natural del enfoque de procesos es el hecho de no prestar atención solamente a los resultados, sino a la “secuencia sistematizada de acciones” seguida para su prestación (3) (Fig. 2).



Fig. 2
Secuencia sistematizada de acciones

El trabajo de prestación de servicios sanitarios para proteger la salud de los animales está constituido por procesos (secuencia de acciones realizadas por personas de diferentes sectores, con materiales diversos y métodos) que conducen a un efecto específico (entrega de un tipo particular de atención sanitaria). Cada uno de esos procesos, del punto de vista “causal”, se puede considerar como una combinación de elementos como equipos, insumos, métodos, procedimientos, condiciones ambientales, personas e informaciones, cuyo “conjunto” tiene por objetivo la prestación de servicios zoonosanitarios. Tradicionalmente también se podría entender un proceso sanitario, como conjuntos de actividades organizadas (conjunto de factores en acción) que garantizan la materialización de alguna acción de sanidad animal. Cada proceso puede estar compuesto por diversos procesos menores en jerarquía. Diferentes composiciones de actores sociales pueden participar junto con los funcionarios oficiales de diversos departamentos del Servicio Veterinario, en distintas fases de cada proceso de atención zoonosanitaria (2).

Serie de cadenas proveedor/cliente: procesos

En toda institución u organización existe una serie de cadenas (de calidad) de clientes y de proveedores, susceptibles de ser “quebradas” en cualquier punto de ellas por una persona o por un equipamiento que no esté atendiendo a los requisitos que exige el usuario. El ejemplo de los muchos procesos incluidos en el cuidado sanitario frente a una sospecha de enfermedad vesicular en un rebaño, es una típica muestra de ello (Cuadro I). Quien observa a los animales en el campo es un trabajador responsable por el rebaño, él comunica cualquier ocurrencia al administrador o al propietario. Éste notifica el problema a la unidad local del Servicio Veterinario y allí debe producirse una reacción inmediata del Servicio. Es interesante observar que si hay una falla en alguno de esos procesos, generalmente se propaga hacia otros procesos siguientes en la cadena hasta llegar a la interfase entre el Servicio Veterinario y sus usuarios finales (clientes externos), los productores. El personal que opera esa interfase es un veterinario oficial de campo. Cuando la atención prestada es de “no calidad”, es ese veterinario del Servicio Oficial quien recibe las manifestaciones de desaprobación de algún cliente. La idea de clientes/proveedores internos y externos es la base del concepto de calidad total y la fuerza que da objetividad al trabajo en equipo (11, 12). A veces un funcionario administrativo que no está en contacto con los animales produce una orden de compra equivocada o atrasada y eso dificulta la atención oportuna, entonces la falla en un punto burocrático tiene efecto multiplicador, creando problemas en otras áreas, llevando a la producción de más fallas y así sucesivamente. Todo ese proceso termina afectando al cliente. De ahí que se haga necesaria la toma de conciencia por parte de cada uno y de todos los funcionarios del Servicio Veterinario Oficial, de que sus acciones sean parte de un macro-proceso, que de alguna manera influye sobre la interfase final, que es la atención

Cuadro I Servicio (macro-proceso) de atención de una sospecha de enfermedad vesicular en un rebaño. Descomposición en procesos menores

Procesos
1. Notificación de la sospecha
2. Asistencia del Servicio Oficial a la sospecha
3. Colecta de las muestras
4. Interdicción de la propiedad bajo sospecha
5. Remisión de la(s) muestra(s) al laboratorio
6. Procesamiento laboratorial de las muestras
7. Resultado del diagnóstico y su comunicación
8. Medidas de control o de extinción del episodio
9. Diagnóstico diferencial

sanitaria a las unidades productivas de la ganadería o de la industria, relacionada en un marco de excelencia.

Cualquier proceso puede ser definido en forma resumida como un conjunto de causas que tienen como finalidad producir un determinado efecto, el cual en nuestro caso se llama servicio sanitario, que es producto del proceso. Un proceso puede ser dividido en una familia de causas y por tanto es una combinación de todas ellas, como son: insumos, personas, equipamientos, métodos o procedimientos, condiciones ambientales e informaciones del proceso o medidas, teniendo como objetivo la provisión de un servicio sanitario.

Cada proceso es divisible en otros procesos menores, que constituyen el flujo de prestación del servicio. Esta subdivisión de los procesos sanitarios es muy importante porque permite que cada proceso menor sea controlado separadamente, facilitando la identificación de posibles problemas y el comportamiento de las causas de esos problemas, lo que resulta en un control más efectivo de todo el proceso. Para que sea posible controlar un proceso sanitario cualquiera, la tarea inicial es identificar los clientes de ese servicio específico, los cuales deben tener sus necesidades satisfechas. Por ejemplo, la ocurrencia de un episodio de enfermedad vesicular, tiene como requisito a satisfacer su “extinción”, sin que ocurra como consecuencia la peor de ellas, como sería la diseminación de la fiebre aftosa (al tratarse de un episodio de esta enfermedad vesicular).

Los clientes y proveedores pueden ser tanto externos como internos (Cuadro II). Cada departamento o miembro del Servicio Veterinario involucrado, debe empeñarse en atender plenamente las necesidades de sus clientes internos, de otra manera en la interfase final con el productor puede resultar una falla (Cuadro II). Después de la identificación de los clientes, el paso siguiente debe ser la definición de los servicios que les serán entregados.

Cuadro II
Relación proveedor-cliente para varios procesos componentes del servicio de atención de focos de enfermedades vesiculares

Procesos	Proveedor	Cliente
1. Notificación de sospecha	Propietario o terceros	Unidad veterinaria local
2. Asistencia del Servicio Oficial	Veterinario local	Unidad productiva bajo sospecha
3. Colecta de muestras	Unidad productiva bajo sospecha (animales)	Unidad veterinaria local
4. Interdicción de la propiedad	Veterinario local	Unidad productiva bajo sospecha
5. Envío de las muestras al laboratorio	Unidad veterinaria local	Laboratorio veterinario
6. Procesamiento laboratorial	Laboratorio veterinario	Laboratorio (epidemiología)
7. Diagnóstico y comunicación del resultado	Laboratorio (epidemiología)	Unidad veterinaria local
8. Medidas de control o extinción del episodio	Unidad veterinaria local	Unidad productiva afectada
9. Diagnóstico diferencial	Laboratorio veterinario (epidemiología)	Unidad veterinaria local

Aseguramiento de la calidad a través del mejoramiento continuo de los procesos de atención veterinaria

La calidad precisa ser administrada, y el precio de la calidad de servicios es el continuo examen de los requisitos y de las operaciones, al mismo tiempo que de nuestra habilidad para atenderlos. Eso conduce al procedimiento de mejoramiento continuo que es parte esencial de la administración (gestión) de la calidad, que debe abarcar todos los procesos existentes en todas las áreas del Servicio Veterinario, evaluando los principales indicadores de calidad, identificando las dificultades y fuentes de variabilidad en los procesos de producción de servicios que pueden comprometer la calidad del servicio y la mejoría del proceso buscando eliminar resultados indeseables en la atención zoonosanitaria. En la medida que los servicios de sanidad animal entregados a los clientes estén más próximos de aquello que se considera como una atención de calidad, habrá más chances de que el Servicio Veterinario sea reconocido como una institución confiable en la prestación de atención sanitaria. De ahí que el control de las causas de variación de los procesos sanitarios y de sus resultados asuman una importancia vital en la búsqueda de la calidad en la atención veterinaria.

En este punto vale la pena hacer una síntesis de las principales dimensiones de la calidad que debe tener un proceso de atención veterinaria:

- calidad intrínseca, es decir, las características básicas indispensables (especificaciones) que debe tener una atención zoonosanitaria dada;
- entrega: el plazo adecuado y en el lugar deseado;
- ética del Servicio, de respeto a sus colaboradores, a la sociedad y al medio ambiente;
- seguridad: que no implique riesgo para nadie;
- costo, adecuado.

Esto no quiere decir que los procesos de prestación de servicios sanitarios tienen que ser rígidos o excluir la creatividad y la innovación. No, de ninguna manera. Las especificaciones se refieren a la sistemática que debe tener un proceso determinado de atención sanitaria, procesos a los cuales deben sumarse la creatividad del personal y los avances tecnológicos y metodológicos que se hagan necesarios, siempre con la visión de mejorar la prestación de servicios.

Volviendo al concepto de mejoramiento continuo, esta expresión expresa la idea del mejoramiento como un proceso de resolución de problemas. La mejoría continua no sólo se circunscribe a la mejoría reactiva que ocurre cuando se detectan fallas o defectos (algún resultado fuera de sus límites de control) en el funcionamiento de un proceso y a la consiguiente aplicación de la metodología de solución de problemas para corregir la trayectoria del proceso, adoptando contramedidas apropiadas. También existe la mejoría preventiva que ocurre cuando se busca incrementar el mejoramiento del proceso previniendo la “poca calidad”, buscando en forma pro-activa desempeños mejores en la prestación de servicios zoonosanitarios, en vez de corregirlos.

La prestación de servicios veterinarios se caracteriza por la variación en los resultados de sus actividades. Esto trae como consecuencia la necesidad de reducir la variabilidad de las características de lo que es un servicio zoonosanitario. Al buscar calidad en la atención veterinaria, se hace indispensable la medición, el análisis y el control de las causas de variación de las actividades y de sus resultados. Se puede decir que el control de calidad, instrumento importantísimo del aseguramiento de la calidad en la prestación de servicios de sanidad animal, permite actuar organizacional y administrativamente, de manera que se garantice que las actividades sanitarias produzcan servicios que posean las cinco dimensiones que se han mencionado anteriormente. Se trata de controlar la calidad del servicio prestado a través del control de sus procesos (3).

Un paso importante es la identificación de las causas de variabilidad (Fig. 3 y Cuadro III) en los procesos, ya que cualquier reducción de esa variabilidad debe resultar en un aumento de la calidad; de esa forma es posible el desarrollo de medidas correctivas tendientes al mejoramiento continuo y a la prevención de problemas. Una vez definido el servicio que se ha de entregar, deberán establecerse las características de calidad de ese servicio, que son necesarias para el cliente (manuales). Para garantizar la satisfacción del cliente será preciso transformar esa característica en una magnitud mensurable (indicador). Este indicador, al referirse al resultado de la prestación del servicio, se denomina ítem de control, que

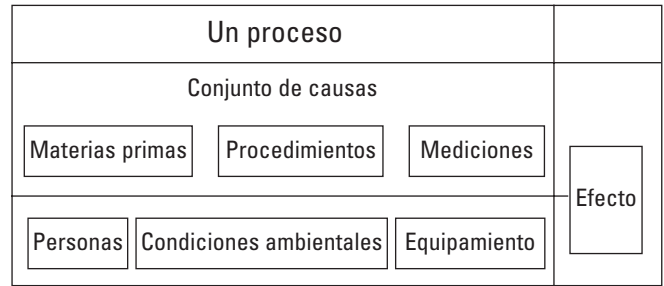


Fig. 3
Diagrama causa-efecto de procesos en la prestación de un servicio veterinario

Cuadro III
Principales causas que afectan a los procesos componentes del servicio de atención de focos de enfermedades vesiculares

Procesos	Materias primas	Método	Causas principales (fallas o deficiencias)			Máquinas (equipamiento)
			Mediciones	Mano de obra	Medio ambiente	
1. Notificación de la sospecha		Grupos comunitarios de apoyo Monitoreo	Frecuencia de la observación de los animales Antigüedad de las lesiones	Concienciación de los productores y de los veterinarios privados	Comunidad organizada: comités locales Distancia Transporte	Teléfono Fax Radio
2. Asistencia al foco		Examen de los animales Análisis epidemiológico del área	Antecedentes de ingreso de animales y productos Antecedentes de vacunación Edad de los animales Antigüedad de las lesiones Demora de la notificación Vecinos	Personal entrenado Productores conscientes	Comunidad organizada: comités locales Distancia Sistemas de producción	Vehículo
3. Colecta de muestras	Instrumentos Frascos Ropas Formularios	Examen de los animales Extracción de vesículas recientes	Antigüedad de las lesiones Demora de la notificación Identificación de los animales Datos sobre los animales	Personal entrenado Concienciación de los productores	Sistemas de producción Instalaciones en la propiedad	Vehículo
4. Interdicción de la propiedad bajo sospecha	Avisos	Procedimientos epidemiológicos Normas	Distribución interna de la enfermedad Evolución de la incidencia	Personal entrenado Concienciación de los productores Grupos comunitarios de apoyo	Comunidad organizada: comités locales Sistemas de producción	Vehículo
5. Envío de muestras al laboratorio	Cajas refrigeradas Copia de formulario	Procedimiento establecido de remisión de muestras al laboratorio	Fecha de remisión Aviso al laboratorio	Personal entrenado	Medios de comunicación	Transporte
6. Procesamiento laboratorial del material	Calidad de las muestras Reactivos	Procedimiento de recepción de muestras Pruebas estandarizadas Capacidad del laboratorio Referencia	Demora en la llegada del material Demora del procesamiento	Personal entrenado	Comunidad organizada: comités locales	Equipos de laboratorio
7. Comunicación de los resultados	Resultados	Normas y procedimientos Sistema de registro y seguimiento	Tipo de información obtenida Fecha de respuesta al campo y otros usuarios	Personal entrenado	Comunidad organizada: comités locales	Medios de comunicación
8. Medidas de control del episodio	Ropas Formularios Instrumentos	Riesgo local Rastreamiento epidemiológico Procedimientos de actuación en focos	Evolución interna de la enfermedad Focos secundarios	Personal entrenado Productores conscientizados	Comunidad organizada: comités locales Grupos comunitarios de apoyo. Sistemas de producción Apoyo de autoridades locales	Vehículos
9. Diagnóstico diferencial	Las mismas del numeral 6	Las mismas del numeral 6	Las mismas del numeral 6	Las mismas del numeral 6	Las mismas del numeral 6	Las mismas del numeral 6

mide la calidad intrínseca del servicio que será prestado al cliente. La gerencia del comportamiento de un servicio no se efectúa directamente sobre el ítem de control, ya que esa gerencia se efectúa sobre los procesos que componen el servicio. En ese caso son monitoreados periódicamente los indicadores del desempeño de los procesos componentes del respectivo servicio, los llamados ítems de verificación, para que sea posible detectar oportunamente eventuales resultados indeseables en cualquiera de los procesos componentes de la totalidad de actividades del servicio.

Controlar un proceso quiere decir tener un absoluto dominio sobre el desempeño de sus causas, a tal punto que las posibilidades de fallas sean mínimas. Frente a la eventual ocurrencia de fallas, la reacción no debe ser buscar los culpados, ya que lo que falló fue el proceso y quien planificó y dirigió el proceso ha sido el equipo. De ahí que más importante que tomar medidas punitivas con los ejecutores, sea averiguar cómo se puede ayudar para mejorar su proceso.

Las principales causas que afectan a los procesos sanitarios, pueden ser también medidas y controladas (ítems de verificación). Por ejemplo, en el proceso de mantenimiento de un área libre de la ocurrencia de fiebre aftosa, en cualquier país, el riesgo de vulnerabilidad de esa área (nivel de amenaza de que el virus de la fiebre aftosa ingrese a través de la entrada de animales infectados o de productos contaminados por el virus) afecta directamente al ítem de control de la ausencia de la infección por fiebre aftosa en el área (cuando tiene el estatus de libre de fiebre aftosa). Entonces para garantizar ese estatus de zona libre, se trabaja sobre los procesos “que conforman” el riesgo de ingreso del agente a la zona. Es decir, los buenos resultados en un ítem de control (mantener la zona como libre) son garantizados por el monitoreo de los ítems de verificación de los procesos.

En el control de calidad es el propio personal participante quien debe hacer el auto-control de su trabajo. Debe controlar la calidad de su propio trabajo, sin que haya necesidad de inspectores. Predomina aquí la filosofía de Maslow, en el sentido que las personas que trabajan con estos procesos orientan sus acciones bajo el concepto del *kaizen*. Además, esas personas han sido entrenadas adecuadamente para ejecutar su trabajo, se les ha provisto de herramientas, métodos y recursos necesarios para hacerlo, y conocen las metas que deben ser alcanzadas. Poseen así todos los elementos principales para el auto-control de su trabajo (3).

Esto no significa que no haya una supervisión de todas las fases de los procesos. Por el contrario, se hace un riguroso seguimiento de cada proceso, pero más con la finalidad de detectar fallas en su planificación, en la falta de capacitación de sus ejecutores o en el surgimiento de fallas inesperadas que impliquen una disminución de la calidad deseada para los

servicios. En resumen, la preocupación principal está en el control de los procesos.

El control de la calidad de la prestación de servicios zoonosanitarios se hace a través de un método específico conocido por la denominación de “ciclo PDCA” o ciclo de Deming. El PDCA corresponde a un ciclo de acciones sucesivas orientadas a ejercer el control de procesos zoonosanitarios, que se compone de cuatro pasos (*plan, do, check, act*: planificar, ejecutar, verificar y actuar) (Fig. 4).

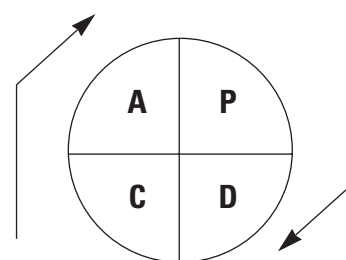


Fig. 4
Ciclo “PDCA” (planificar, hacer, verificar, actuar)

El PDCA consiste en un ciclo de actividades que se aplica cada vez que se quiere introducir un proceso o actividad de servicio como es en nuestro caso, sea para mantener un estándar que se ha definido o seleccionado, sea para mejorar un proceso o un servicio, sea para solucionar un problema que afecta a la calidad de un servicio (Cuadro IV).

Aplicación del ciclo PDCA en la estrategia de prevención

P (*plan*): planificar:

- definir las metas
- definir los métodos que permitirán alcanzar las metas propuestas.

Cuadro IV
Estrategias para el control de los procesos

Ámbito	Estrategia preventiva	Estrategia reactiva
Posición	1. El actual nivel de desempeño es satisfactorio 2. El actual nivel de desempeño debe ser mejorado	Existe algún problema que tiene al proceso fuera de control
Objetivo	1. Mantener el nivel de desempeño 2. Mejorar el nivel de desempeño	Corregir el problema que ha dejado al proceso fuera de los límites de control
Plan	1. Acciones para reducir fluctuaciones, dentro del nivel de control 2. Acciones para eliminar obstáculos crónicos	Acciones para identificar, analizar las causas y eliminar los efectos indeseables, para volver al proceso dentro de los límites de control

D (*do*): hacer:

- educar y entrenar
- ejecutar las tareas y coleccionar datos.

C (*check*): verificar:

- verificar los resultados de las tareas ejecutadas en relación con las propuestas.

A (*action*): acción:

- actuar como “respuesta” a lo que se ha verificado.

La aplicación del ciclo PDCA, cuando se trata de mantener un desempeño estándar conduce inicialmente a homogeneizar o patronizar la sistemática de las acciones que componen cada proceso. Para tal efecto describe la forma de ejecutar la sistemática de manera que la incidencia de interferencias esté dentro de una franja de variación previsible y aceptable. Si la evaluación de los resultados no permite considerarlos como satisfactorios, entonces cabe revisar la descripción hecha como estándar y reformularla.

Debe entenderse en forma clara que estandarizar acciones no significa darles rigidez. Se trata de estandarizar su sistemática, como es el caso del *Manual de procedimientos para la atención de un predio donde ocurre fiebre aftosa* de PANAFTOSA (4), en uso en todos los países de América del Sur. Este manual contiene una organización de la sistemática de atención de estos episodios, pero en ningún caso se pretende que los veterinarios de campo realicen la misma actividad de forma idéntica. La sistemática de trabajo debe tener en cuenta un ordenamiento fundamental. Sin embargo la forma de ejecución del trabajo dentro de esa sistemática debe ser una pieza esencial del equilibrio psicosomático y de la satisfacción de los técnicos, porque de otra manera se inhibe sus capacidades y la manifestación de sus aptitudes. Debe dejarse muy clara la diferencia entre la libertad con obediencia a normas establecidas y documentadas (auto-disciplina) y un comportamiento anárquico.

Cuando nos referimos a normas establecidas y documentadas (manuales), debe quedar claro también que éstas no son tan intocables en el tiempo que sus contenidos no se puedan modificar. La experiencia de veterinarios de campo, repetida en un número significativo de casos, puede crear una nueva forma de proceder, que resulta más efectiva o más simple, con la misma efectividad y eficiencia que la ya existente. En este caso, puede ser éste un camino para introducir modificaciones en el manual de procedimientos respectivo. Cuando se mantiene un estándar P, esto no representa una planificación a partir de la nada, sino a partir de normas o padrones ya existentes (21). Por otro lado, se puede estar satisfecho con los resultados obtenidos, temporalmente, sin embargo bajo el principio del *kaizen* se puede querer mejorarlos en forma continua.

Controlar procesos significa intentar tener total dominio sobre ellos, o sea, llegar al punto donde las posibilidades de fallas sean

mínimas. Como ya se ha dicho, el establecimiento de un proceso de aseguramiento de calidad en la atención zoonosanitaria requiere de una secuencia de actividades programadas en forma previa, para no dejar margen a la improvisación, para lo cual se recurre al ciclo PDCA.

El primer paso en la implantación de un proceso de mejoramiento continuo es dado a través de la planificación (P). Para su desarrollo es necesario llevar a cabo una serie de actividades. La primera actividad es identificar el nivel actual de los procesos de atención zoonosanitaria. Los “índices de medición” utilizados para determinar ese “estatus” son propios de cada campo de actividad y en nuestro caso son característicos de la atención zoonosanitaria. La segunda actividad es definir las metas para el mejoramiento de la calidad, que deben ser mensurables y coherentes con la idea de calidad adoptada (Cuadro V). La definición de metas muy ambiciosas es una invitación al fracaso y al descrédito del proceso de implantación de esta metodología.

Cuadro V
Metas para diversos procesos que componen la atención de focos de enfermedades vesiculares

Procesos/servicios	Metas
1. Notificación de la sospecha	< 1 día: 100% de las sospechas
2. Asistencia a la sospecha por el Servicio Oficial	< 8 horas: 100% de las sospechas
3. Colecta de muestras	> 95% de los focos
4. Interdicción de la propiedad bajo sospecha	100% de los focos
5. Remisión de muestras al laboratorio	100% de las muestras colectadas
6. Procesamiento laboratorial del material ^(a)	< 1 día ^(b)
7. Comunicación del resultado del diagnóstico	< 2 horas después del diagnóstico
8. Medidas de control del episodio ^(c)	Ausencia de focos secundarios
9. Si resultado negativo, diagnóstico diferencial	Inmediato ante diagnóstico negativo a fiebre aftosa

a) Desde la entrada de las muestras al laboratorio

b) En caso de muestras adecuadas y siendo los resultados positivos a fiebre aftosa: 4-5 horas. Útil para situaciones donde será aplicado el sacrificio de animales enfermos y contactos

c) Para la subtipificación son necesarios 2 días al menos. Útil cuando se aplica vacuna

Es conveniente al iniciar estos procesos de mejoramiento establecer metas que puedan ser alcanzadas.

La tercera actividad, dentro del primer paso P (planificación) está dirigida al cómo convertir esas metas de mejoramiento continuo en acción. Eso significa confeccionar planes de acción para el mejoramiento de la calidad con el objetivo de perfeccionar aquellas áreas en las cuales los esfuerzos serán concentrados. Cada plan debe proporcionar el esquema de acciones para que el Servicio Veterinario promueva el mejoramiento en la calidad de la atención sanitaria (Cuadro III). Tomando en cuenta que “las personas son las que

producen los hechos”, se deben formar equipos de trabajo, se debe hacer delegación de atribuciones, de acuerdo con la naturaleza del proyecto de mejoramiento continuo. Además, el Servicio Veterinario debe promover el involucramiento de la comunidad, incluyendo a los usuarios, especialmente en la búsqueda de su participación. Ese proceso debe permitir al Servicio Veterinario obtener sinergías significativas entre los participantes, sean técnicos, funcionarios, clientes, proveedores o simples miembros de la comunidad.

Cada proceso de atención está compuesto de una serie de factores o causas relevantes que determinan la conducta del proceso. En función de esa dependencia se organiza cada plan. Es necesario definir cómo debe realizarse cada proceso para lograr las metas. O sea, cuáles son las actividades que deben ser practicadas, el método de trabajo. Para aplicar el método se presenta un recurso simple y práctico, que se denomina “5 W 2 H” (Cuadro VI).

Cuadro VI
Esquema de los “cinco W y dos H”

¿Qué?	¿Porqué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuánto?
<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>When</i>	<i>Where</i>	<i>Who</i>	<i>How</i>	<i>How many</i>
Acción	Objetivo	Plazo	Lugar	Respon- sable	Procedi- miento	Recursos aplicados

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, una vez que se han establecido las metas y el método de trabajo, se concluye el primer paso del ciclo PDCA, o sea, la planificación (P).

El segundo paso (D) corresponde a la ejecución (*do*) de las acciones planificadas (método de trabajo). En el desarrollo de este paso se tienen dos actividades principales. La primera es el entrenamiento del personal en las actividades que conducen a la calidad deseada, que forman parte de método de trabajo, así como las metas que se esperan alcanzar. La segunda actividad corresponde al desarrollo de las acciones específicas orientadas a producir el mejoramiento del proceso bajo mejoramiento, tal como fue establecido en la planificación. Al mismo tiempo se deben recolectar datos relacionados con el cumplimiento de las metas.

El tercer paso (C) corresponde a la verificación (*check*) de que los resultados sean los esperados, a través de un análisis de los datos recolectados, comparándolos con las metas propuestas. Si los resultados no fuesen aceptables, sería necesario retornar a la fase de planificación para revisar el proceso.

El cuarto paso (A) corresponde al actuar (*action*). Significa emprender una acción de respuesta, o sea, es la reacción desencadenada como consecuencia de lo que se ha verificado. Si lo ejecutado corresponde a lo que fue planificado, teniendo en cuenta el cumplimiento de las metas (ítems de control), la

“acción” que corresponde es estandarizar las actividades para que de ahí en adelante sean realizadas dentro de esa metodología, hasta que no se decida cambiar para mejorar.

Debe quedar claro al término de esta secuencia de etapas del ciclo PDCA, que siempre se está en alguna fase del mismo mientras se está implantando, manteniendo o mejorando procesos.

Aplicar el PDCA (variante “masp”) en la estrategia reactiva

Se entiende por “masp” el método de análisis y solución de problemas. Se entiende como problema la presentación de un resultado no deseado en un trabajo ejecutado. Al trabajar con mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios se debe estar atento cuando un proceso tiene un comportamiento que está fuera de una situación de control. En este caso la primera operación es la identificación del problema, para poner en marcha una metodología que se encamine a mejorar el proceso poniéndolo dentro de los límites de control. La identificación de un problema se hace a través de la observación del comportamiento de los indicadores de los procesos (metas). Éstos pueden referirse a cualquiera de las dimensiones de los procesos bajo mejoría: magnitud, conformidad con especificaciones, plazo, seguridad (riesgos) y costos.

A continuación se ilustran las fases del ciclo PDCA teniendo en cuenta la variante “masp” (23).

P (*plan*) – planificar:

- identificación del problema,
- colecta y procesamiento de los datos,
- análisis de las causas del problema,
- definición del plan de acción (los métodos) que permitirán modificar la situación.

D (*do*) – hacer:

- implementar las acciones.

C (*check*) – verificar:

- verificar los resultados de las acciones ejecutadas en relación con las propuestas.

A (*action*) – acción:

- estandarizar la solución.

Seguramente muchos lectores se preguntarán cuándo usar la variante “masp” dentro del ciclo PDCA. No se trata de aplicarlo frente a cualquier falla o variación. Las características del problema que lo hacen tratable por el “masp” son las del siguiente tipo (3):

- recurrencia o agravamiento a pesar de haberse adoptado medidas preventivas;

– daño significativo referido a cualquiera de las cinco dimensiones de la calidad.

Ya se ha dicho en este trabajo que bajo el enfoque de procesos, dado al tema de mejoramiento de prestación de servicios zoonosanitarios, todo servicio suministrado es el resultado de un proceso. El medio más efectivo encontrado para aumentar su calidad es el de mejorar el proceso utilizado para generar ese servicio zoonosanitario. En consecuencia la evaluación de la prestación de ese servicio no puede fijarse sólo en el resultado alcanzado sino también en el proceso seguido para lograr ese resultado. El dar importancia al proceso implica que cualquier actividad puede ser mejorada, si el interesado sistemáticamente planifica el mejoramiento, para lo cual debe comprender la situación inicial, analizar las causas que están actuando y la importancia de sus efectos sobre la actividad, seleccionar las soluciones, implementarlas, analizar los resultados de su aplicación a la luz de los factores que la afectan y comenzar el ciclo nuevamente (21).

Estrategia para introducir sistemas de calidad en la prestación de Servicios Veterinarios

Cualquier tentativa de introducción de sistemas de aseguramiento de calidad en los Servicios Veterinarios de los países del continente, debe tener en cuenta las características específicas que tiene el servicio público de cada país. La mayor o menor complejidad que se pueda encontrar al instaurar un sistema de calidad para la prestación de servicios zoonosanitarios tendrá una fuerte relación con una serie de aspectos que son característicos del modelo de gestión así como de la “cultura” administrativa aplicada por el sector oficial en cada país.

A continuación se mencionan algunas ideas, que considerando lo anterior, pueden ser útiles para establecer un programa de calidad en la prestación de servicios de sanidad animal en algún país del continente:

– se sugiere crear programas de mejorías, temáticamente definidos, localizados, cuyos resultados previstos sean simples, directos, observables por cualquier persona en un corto periodo de tiempo, y bien visibles. No se debe crear muchas expectativas en torno al programa, especialmente en la esfera oficial. En estos casos es recomendable no usar aún la palabra “calidad”, reemplazándola por “mejoramiento” (15);

– en todos los casos, los resultados obtenidos en acciones en que han participado con su esfuerzo funcionarios, deben redundar en beneficio de los participantes;

– no intentar desarrollar en seguida actividades intensas de capacitación, que más adelante serán necesarias, sino realizar las indispensables para la implantación. En los momentos iniciales es preferible atender con prioridad a las aspiraciones y deficiencias indicadas por los técnicos y funcionarios. Esa postura no excluye el desarrollo de programas de motivación, concienciación y de otros procedimientos similares para estimular al personal;

– para conseguir una adhesión fuerte del personal es conveniente poner en evidencia los beneficios generales (además de los financieros) que el programa de calidad en la entrega de servicios zoonosanitarios debe traer para el personal del Servicio Veterinario. Éste es un paso fundamental. De otra forma difícilmente se consigue adhesión al nuevo sistema;

– se sugiere evitar hacer mucho ruido en torno al sistema de calidad. Cuanto menos bulla haya en los momentos iniciales, mejor. Hay que evitar crear programas de gran extensión, con tamaño demasiado grande y bases poco consistentes. Es mejor recurrir a la idea de programas-semilla que siembran en el personal raíces sólidas, aunque no “aparezcan mucho”;

– evitar que el programa de calidad se utilice en el sentido político-partidario. Eso resulta ser siempre de alto riesgo para el buen desarrollo del sistema de calidad.

Esquema para la implementación amplia del sistema de calidad en una fase “madura”

De acuerdo con varios autores (26), presentamos esta secuencia de pasos (3):

– concienciar y comprometer a la alta administración de la institución;

– elaborar en forma compartida las grandes directrices del Servicio Veterinario (visión, misión y objetivos generales);

– descomponer el sistema de atención zoonosanitario en procesos; identificar procesos críticos y factores claves para su dominio; subdividir los procesos críticos en sub-procesos, actividades y tareas y formar grupos de mejoría en torno a ellos;

– establecer el sistema de calidad, definir la política y objetivos, así como la organización y operaciones del sistema, definir un cronograma de implantación, hacer la divulgación en todo el Servicio Veterinario, a sus clientes y proveedores;

– organizar la documentación del sistema: los manuales de calidad y de procedimientos, así como los de documentación específica;

- crear un grupo encargado de su promoción y coordinación;
- definir en forma compartida las actividades prioritarias, así como las metas por alcanzar;
- fortalecer los procesos de concienciación y de capacitación del personal y de los agentes participantes del sistema;
- definir los mecanismos de evaluación y auditoría.

Veterinary Services: how to establish quality assurance in developing countries

V. Astudillo, I.N. Vargas & M.A. Oliveira

Summary

The authors put forward a methodological proposal for introducing quality assurance into animal health service provision in developing countries, based on the experience of Brazil.

This proposal is based on three key elements. The first and most important element is the continuing development of those involved in the process, not only from the technical and administrative standpoint (know-how), but also in terms of modelling new forms of behaviour and attitudes for the provision of services (social and personal skills). This requires a culture of ethical values, motivation and team working to ensure that those involved in the process become committed, highly effective employees who identify with the Veterinary Service's objectives as if they were their own. The second key element of this methodology is to consider the various health services to be provided as processes and to treat each of these services as a set of activities, inputs and procedures that are systematically organised for delivering the specified animal health service. Working with processes not only makes it possible to properly plan each service, it also facilitates the identification, analysis and effective resolution of any problems that may arise while the service is being delivered. The third key element of the proposed methodology is the constant control and improvement of the processes making up the various health services, in particular using the Deming cycle (plan – do – check – act).

The proposed strategy calls for realism and pragmatism in order to avoid creating false expectations by developing over-ambitious quality systems. It is advisable to avoid major publicity at the start of activities and to create well-defined, localised improvement programmes with anticipated results that are simple, direct and discernible to any observer within a short time frame. In the early stages, the term "quality" needs to be replaced with "better service delivery". It is necessary to ensure that staff is given some type of acknowledgement or feedback when positive results are achieved. Great emphasis must be placed on staff motivation and awareness-raising activities.

Keywords

Change – Developing country – Improving process – Latin America – Organisation – Quality assurance – Veterinary Service.

Services vétérinaires: comment instaurer l'assurance qualité dans les pays en développement

V. Astudillo, I.N. Vargas & M.A. Oliveira

Résumé

Les auteurs présentent une proposition de méthodologie pour instaurer l'assurance qualité dans la prestation des services zoonosés dans les pays en développement, en se basant sur l'expérience du Brésil.

Cette proposition est basée sur trois éléments fondamentaux. Le premier, et le plus important, est le développement continu des personnes qui participent au processus, non seulement d'un point de vue technique et administratif (savoir faire), mais également dans les aspects visant à modeler de nouvelles formes de comportement et d'attitudes (savoir être) pour la prestation de services. Ce développement s'obtiendra au moyen d'une culture de valeurs éthiques, de la motivation et du travail en équipe, de manière à ce que les personnes deviennent des collaborateurs impliqués, hautement efficaces et qui s'identifient aux objectifs du Service vétérinaire, comme s'ils leur étaient propres. Le second élément fondamental de cette méthodologie consiste à concevoir les différents services sanitaires à rendre comme des processus, et à travailler chacun d'eux comme un ensemble d'activités, d'intrants et de procédés systématiquement organisés pour la prestation du service zoonosé spécifique. En plus de permettre une planification adéquate de chacun des services, le travail par processus facilite l'identification, l'analyse et la recherche de solutions efficaces aux problèmes qui peuvent survenir pendant la prestation du service. Le troisième élément fondamental de la méthodologie proposée est le contrôle et l'amélioration constants des processus qui composent les différents services sanitaires, spécialement au moyen du cycle de Deming (planifier, exécuter, vérifier, réagir).

La stratégie proposée requiert du réalisme et du pragmatisme, dans le but d'éviter la création de fausses attentes en mettant sur pied des systèmes de qualité trop ambitieux. Au début des activités, il faut éviter une trop forte publicité et créer des programmes ciblés et bien définis, dont les résultats prévus soient simples, directs et reconnaissables à court terme pour tout observateur. Au début, on conseille de remplacer le terme « qualité » par « amélioration de la prestation des services ». Il est important que le personnel reçoive une certaine forme de reconnaissance ou de rétroaction quand il a atteint des résultats positifs. On doit accorder de l'importance aux activités de motivation et de prise de conscience du personnel.

Mots-clés

Amélioration des processus – Amérique Latine – Assurance qualité – Changement – Organisation – Pays en développement – Service vétérinaire.



Bibliografía

1. Astudillo V. (2001). – Aseguramiento de la calidad de los servicios veterinarios. Seminario Internacional sobre Gestión de la Calidad de los Servicios de Atención Veterinaria. PANAFTOSA (OPS/OMS), Asunción, 19 págs.
2. Astudillo V. (2002). – Qualidade dos serviços estaduais de defesa sanitária animal do Brasil. Projeto para a classificação e certificação. Relatório da consultoria para o MAPA. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Brasília, 36 págs.
3. Camacho J.L.T. (1998). – Qualidade total para os serviços de saúde. Nobel, São Paulo, 166 págs.
4. Centro Panamericano de Fiebre Aftosa (PANAFTOSA) (1994). – Manual de procedimientos para la atención de un predio donde ocurre fiebre aftosa. Serie de Manuales Técnicos, n° 1. PANAFTOSA, Río de Janeiro, 67 págs.
5. Correa Melo E. (2001). – Bases para la evaluación de Servicios Veterinarios. In Seminario sobre Gestión de la calidad de los servicios de atención veterinaria, XXVIII COSALFA, Asunción, 10-12 de marzo. COSALFA, Asunción, 8 págs.
6. Covey S.R. (1997). – Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós, Buenos Aires, 383 págs.
7. Dias Reis L.F.S. & Oliveira J.F. (1997). – Qualidade total: como estabelecer as bases e encantar os clientes com os serviços prestados. Erica, São Paulo, 246 págs.
8. Gerster F. (1997). – Los sistemas de control de calidad (tales como el sistema ISO 9000) para la evaluación de los Servicios Veterinarios en el marco del comercio internacional. In 65ª Sesión General del Comité Internacional de la OIE (Organización mundial de sanidad animal), París, 26-30 de mayo. Documento 65 SG/9. OIE, París, 12 págs.
9. Gomes de Matos F. & Chiavenato I. (1999). – Visão e ação estratégica. Makron Books, São Paulo, 159 págs.
10. Nannini D., Giovannini A., Fiore G.L., Marabelli R. & Caporale V. (1999). – Quality assurance of Veterinary Services at the international level: a proposed approach. *Rev. sci. tech. Off. int. Epiz.*, **18** (3), 571-584.
11. Nogueira R.P. (1997). – Perspectivas de la gestión de calidad total en los servicios de salud. Organización Panamericana de la Salud, (OPS), Washington DC, 176 págs.
12. Oakland J.S. (1994). – Gerenciamento da qualidade total. Nobel, São Paulo, 501 págs.
13. O'Donnell K. (1994). – Raízes da transformação. A qualidade individual como base da qualidade total. Casa da qualidade, Salvador-Bahia, 126 págs.
14. OIE (Organización mundial de sanidad animal) (2001). – Directrices para la evaluación de los Servicios Veterinarios, Capítulo 1.3.4. In Código zoosanitario internacional, 11ª ed. OIE, Paris.
15. Paladini E.P. (2000). – Gestão de qualidade. Atlas, São Paulo, 330 págs.
16. Patrão G.V. (1997). – Liderança para a qualidade. Qualitymark, Río de Janeiro, 120 págs.
17. Pires de Castro A. & Jose Maria V. (1998). – Motivação. Campus, Río de Janeiro, 151 págs.
18. Rebelo P. (1996). – Qualidade em saúde. Qualitymark, Río de Janeiro, 200 págs.
19. Rico R.R. (2001). – Total quality management. Macchi, Buenos Aires, 305 págs.
20. Senlle A. (1996). – Calidad total en los servicios y en la administración pública. Gestión 2000, Barcelona, 148 págs.
21. Shiba S., Graham A. & Walden D. (1997). – TQM: quatro revoluções na gestão de qualidade. Artes Médicas Sul, Porto Alegre, 410 págs.
22. Souza S.V.C., Oliveira M.A.B. & Lima J.A. (2001). – Avaliação do sistema de qualidade no Laboratório regional de Apoio Animal. LARA/MG do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. In ENQUALAB – Encontro para Qualidade de laboratórios 2001. REMESP, São Paulo, 7 págs.
23. Taublib D. (1998). – Controle de qualidade total. Qualitymark, Río de Janeiro, 200 págs.
24. Teboul J. (1999). – A era dos serviços. Qualitymark, Río de Janeiro, 296 págs.
25. Wellington P. (1998). – Estratégias kaizen para atendimento ao cliente. Educator Editora, São Paulo, 256 págs.
26. Woller T.T. (2000). – Certificación de la calidad en la administración de los servicios sanitarios. In II Seminario de la OIE sobre integración de sectores oficiales y privados. Panamá, 7-9 de septiembre. Representación Regional de la OIE para las Américas, Buenos Aires, 6 págs.