

Protocolos normalizados de trabajo (I)

Normas ISO

■ NATALIA LAFARGA LASALA • Farmacéutica.

Esta es la primera parte de un artículo en el que se reflexiona sobre la necesidad de realizar un plan de calidad en la oficina de farmacia. Basándose en los estándares de las normas ISO, la autora detalla las cuestiones a tener en cuenta a la hora de realizar los protocolos de actuación.

Para certificar la calidad de su establecimiento, el farmacéutico debe acogerse y poner en práctica las normas de calidad de la Organización Internacional de Normalización, conocidas como ISO en sus siglas inglesas. En la actualidad existen tres normas ISO útiles para el farmacéutico (9001, 9002 y 9003) pero éstas se están agrupando en la norma ISO 9000 que regirá plenamente a partir del año 2003. Hasta esa fecha coexistirán los dos modelos.

Uno de los cambios más importantes de esta nueva norma ISO 9000 es que el lenguaje se ha simplificado con el propósito de que las pequeñas empresas, como las farmacias, puedan aplicarlo sin necesidad de ayuda.

LA CALIDAD

El significado de la palabra calidad es impreciso y subjetivo. La rutina puede mermar la calidad del trabajo. A veces, el trabajo hecho de forma repe-



titiva, con el tiempo, pierde cualidades sin que aquella persona que lo realiza se dé cuenta. Por esta razón, es necesario utilizar en la farmacia unos protocolos que garanticen y legalicen la calidad y que sean revisados periódicamente para conseguir una mejora continua.

La gestión de la calidad en la oficina de farmacia es el conjunto de actividades controladas y coordinadas de tres unidades: el producto, la organización interna de la farmacia y el proceso dirigido a satisfacer unas necesidades del cliente y de la sociedad en general.

Estos tres conjuntos de actividades sintetizan bloques de trabajo en la oficina de farmacia que deben, a su vez, seccionarse en protocolos normalizados de trabajo (PNT).

PROTOSCOLOS NORMALIZADOS DE TRABAJO

Los protocolos ayudarán a definir los distintos procesos, a enlazar unos con otros, a involucrar a todo el personal en la responsabilidad de la mejora continua, a delimitar las tareas y protocolizar la limpieza e higiene de los locales y utensilios, entre otras funciones.

Sin estos protocolos la oficina de farmacia no puede ni acreditar ni valorar la calidad de sus servicios y tampoco certificarla. Este trabajo adicional, cuya elaboración puede parecer un obstáculo difícil de superar, se ha de contemplar como un sistema que a largo plazo servirá para recortar esfuerzos y, por tanto, para rentabilizar la farmacia y el trabajo del farmacéutico.

Los protocolos deben ser «el libro de texto» de la oficina de farmacia. Sus capítulos deberían abarcar todos los procesos que se producen en la oficina de farmacia: entrada de pedidos, tratamiento de faltas, limpieza de cada uno de los departamentos del local, higiene de trabajador, labores de cada empleado, reclamaciones, etc. Las normas ISO se deben adoptar también en la función de educadores sanitarios que tienen los farmacéuticos. Los protocolos deben permanecer escritos y abiertos para que puedan ser mejorados continuamente.

Los PNT deben estar siempre fácilmente disponibles ya que sus indicaciones recuerdan la manera de proceder en cada bloque de trabajo y pueden ser necesarios para hacer al farmacéutico reaccionar frente a cualquier eventualidad. Así, los procesos rutinarios resultarán más fáciles de aplicar por estar protocolizados. Esta aparente rigidez de los protocolos no es real, ya que continuamente se han de actualizar y poner al día.

ELABORACIÓN

La simple elaboración de los PNT implica ya una voluntad por mejorar, que es un reflejo de calidad. Siguiendo este razonamiento, en este momento, se podría reprochar a los farmacéuticos una falta de calidad consecuencia de la falta actual de protocolos normalizados de trabajo. La calidad sin protocolos de actuación puede existir, pero es más fácil que exista si se establecen estos protocolos.

A la hora de establecer unos protocolos de trabajo, como pauta general hay que considerar principalmente tres aspectos: el primero, que deben establecerse PNT por escrito para todas las acciones que tienen lugar en la farmacia; el segundo, que cada zona de la farmacia debe tener a su alcance de forma inmediata ejemplares que contengan los PNT que le corresponden y en los que se describa todas las funciones que se realizan en ese espacio físico; y el tercero, que todas las modificaciones de los PNT deben ser fechadas.

Una vez elaborados, la farmacia se regirá por estos protocolos, que serán periódicamente actualizados y siempre estarán a favor de la calidad y del cliente.

Las farmacias deben esforzarse en superar las expectativas de los clientes

PRINCIPIOS

La nueva norma ISO gestiona la calidad basándose en 8 principios fundamentales. Estos principios se derivan del conocimiento de expertos internacionales que participan en el comité ISO, que es responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas ISO, que se elaboran a partir de encuestas de ámbito mundial.

Cada uno de los 8 principios implica una profunda reflexión sobre la manera de hacer y pretenden estudiar y mejorar las necesidades presentes y futuras de los clientes.

Estos 8 principios son:

- Organización enfocada al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque a procesos.
- Enfoque del sistema hacia la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.
- Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador.

Siguiendo estos 8 principios, la oficina de farmacia puede comenzar a realizar sus propios PNT, que después puede certificar. Si el sistema de gestión de la calidad está satisfactoriamente implantado y refleja cómo se trabaja en la farmacia, puede no ser necesaria una documentación adicional para tener el certificado ISO. No obstante, se ha de recalcar que los PNT no se dan por finalizados nunca, ya que su propia razón de ser implica revisiones periódicas.

ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE

Como innovación, las nuevas normas ISO incorporan en el primer principio de calidad la organización de la empresa enfocada hacia el cliente. Las farmacias dependen de los clientes y, por tanto, deben comprender sus necesidades presentes y futuras y satisfacerlas. Además, deben esforzarse en superar sus expectativas.

Por este motivo, es necesario preguntarse qué necesidades tienen los clientes tanto en lo que se refiere a productos como a servicios, qué expectativas puede ofrecerles el farmacéutico y quién tiene estas necesidades, lo que supone identificar los diferentes tipos de clientes. Con la respuesta a estas tres preguntas podemos desarrollar la memoria o política de calidad de la farmacia.

Los beneficios clave que se obtienen después de este estudio de la clientela están recogidos en las ISO:

- Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado. Indiscutiblemente, una farmacia con certificados ISO tendrá una mayor cuota o posibilidad de abrirse mercado.
- Mejorará la efectividad de la farmacia, entendiéndose por efectividad la relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.
- Mejorará la fidelidad del cliente.

Las acciones que deben llevarse a cabo para aplicar este primer principio son las siguientes:

- Estudiar y comprender las necesidades de los clientes.
- Asegurar que los objetivos y metas de la farmacia están orientados hacia el cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a todo el personal de la farmacia.
- Medir la satisfacción de los clientes y actuar según los resultados.
- Gestionar sistemáticamente las relaciones con los clientes.
- Asegurar equilibrio entre la satisfacción al cliente y todo el entorno de la farmacia (empleados, suministradores, comunidades locales) y con la sociedad en general.

LIDERAZGO

Los titulares de la farmacia unifican los objetivos de la farmacia y dirigen su organización. El farmacéutico titular que actúa como líder de su farmacia, dentro de un programa de gestión de la calidad, tiene los siguientes deberes y responsabilidades:

- Responsabilidad de crear y mantener un ambiente interno en la farmacia que permita que el personal se involucre totalmente en la responsabilidad de conseguir los objetivos.
- Debe explicar perfectamente al personal cuáles son las metas de la farmacia y motivarle hacia su consecución.
- La idea de mejora continua debe ser enseñada desde el ejemplo.

La aplicación en la práctica de estos tres puntos fomenta las siguientes actividades:

- Establecer una clara visión de futuro de la farmacia.
- Fijar objetivos y fines desafiantes.
- Considerar las necesidades de clientes, personal, comunidad local y sociedad en general.
- Crear modelos éticos de actuaciones a cualquier nivel de la farmacia y que éstos sean compartidos e interiorizados.
- Suministrar al personal los recursos necesarios para su formación y mejora.
- Dar libertad al personal para que actúe con responsabilidad y autoridad.
- Reconocer las aportaciones del personal.

Como cualquier otra persona que trabaja en la farmacia, el titular o líder debe tener su PNT inmediatamente disponible en cualquier momento. En este PNT figurarán los deberes, responsabilidades y actividades propias del titular o los titulares. Dentro de

estas actividades, no hay que olvidar la revisión y autoinspección de todos los PNT, incluido el suyo propio.

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

El personal es la base esencial de la oficina de farmacia. Debe sentirse valorado por su trabajo y debe participar y contribuir a la mejora continua. Es necesaria la «total implicación» de todo el personal, independientemente del nivel de titulación que posea. De esta manera, el conjunto de la totalidad de las capacidades de cada individuo podrá usarse en beneficio de la empresa. El personal debe estar comprometido, involucrado y motivado. Para ello debe ofrecérsele la oportunidad de innovar, crear y promover acciones acordes con los objetivos fijados por el titular o líder de la farmacia.

La elaboración
de unos PNT implica
ya una voluntad
de mejorar

Dentro de los PNT elaborados para cada persona, deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- La importancia de su papel y su contribución a la farmacia.
- Identificar las limitaciones de su trabajo.
- Asumir la adquisición de problemas y aceptar la responsabilidad necesaria para resolverlos.
- Establecer unos objetivos y metas personales y evaluar sus actuaciones respecto a éstos.
- Contemplar sus conocimientos y buscar activamente un aumento de sus competencias y experiencias.
- Compartir los conocimientos y experiencias libremente.
- Cuestionar los problemas y las soluciones.

El personal debe identificarse con los PNT hasta el punto de que los siga sin necesidad de pensarlos y sin que sea posible apartarse de ellos. Esto ha

de ocurrir con todos los PNT, pero especialmente con el específico de cada trabajador de la farmacia.

Recursos humanos

El titular de la oficina de farmacia debe decidir y facilitar los recursos humanos necesarios para instaurar y proteger el plan de calidad. A parte de un PNT para cada empleado, la oficina de farmacia debe disponer de un PNT de recursos humanos que manifieste y asegure la política de organización.

Los recursos humanos tienen como objetivos:

- Localizar y cubrir las necesidades de formación.
- Garantizar la cualificación de las personas.
- Comunicar la importancia y el impacto del trabajo de cada individuo dentro del plan de incremento de la calidad.

El personal que trabaja en la farmacia del plan de calidad y obtendrá las siguientes mejoras:

- En las condiciones de trabajo.
- En la satisfacción en el trabajo.
- En la salud y en la seguridad.
- En la moral.
- En la estabilidad en el empleo.

El plan de calidad favorece la participación de todo el personal y favorece la mejora continua de la empresa.

PROCESOS DE GESTIÓN

El trabajo de la farmacia debe seccionarse en procesos y cada proceso ocupa un PNT. En cada protocolo hay unos elementos de entrada que se transforman en resultados. Frecuentemente, estos resultados se convierten en elementos de entrada de otros procesos. De esta forma todos los procesos se relacionan entre sí.

Cada farmacia debe planificar y enumerar sus diferentes procesos dependiendo de las características de cada oficina. Unos procesos comunes a todas las farmacias son, por ejemplo:

- PNT Gestión de pedidos.
- PNT Colocación del género.
- PNT Tratamiento de caducidades.
- PNT Mantenimiento de aparatos.
- PNT Trabajo de cada empleado.
- PNT Limpieza de la farmacia, etc.
- PNT Autoinspección.
- PNT de cada espacio físico de la farmacia (zona de atención al público, consultas, laboratorio, etc.).

Otro tipo de protocolos serán los elaborados por el farmacéutico como

tal, es decir, en su calidad de profesional de la salud. Dentro de una misma farmacia, todo el personal debe conocer los diferentes PNT sanitarios y disponer de ellos inmediatamente. Es imprescindible actuar siempre pensando en el cliente: éste debe recibir una información coherente, uniforme y no contradictoria de cualquier empleado. La farmacia debe disponer de unos PNT que cubran situaciones o consultas repetitivas, según el tipo de farmacia, la época del año, etc.

Otros PNT pueden contener campañas inventadas por el farmacéutico o inspiradas en problemas de salud pública y expuestas de tal manera que todo el personal de la farmacia se vea involucrado en su desarrollo. Estos PNT aumentarían la eficacia y la calidad de la farmacia y ayudarían a la comunicación con el resto de personal sanitario dentro de, por ejemplo, una misma área sanitaria.

Para desarrollar estos últimos PNT sanitarios lo primero que debe preguntarse un farmacéutico de oficina de farmacia es lo que quiere garantizar, aparte de un buen servicio en la custodia y dispensación de medicamentos. Por ejemplo:

- Atención farmacéutica.
- Correcta elaboración de fórmulas magistrales.
- Campañas de promoción de la salud fuera de la farmacia: conferencias a colectivos, colegios, ancianos, fábricas, etc.
- Puesta en marcha de los criterios de aplicación de actividades preventivas en este ámbito, como los descritos en el *Libro Blanco para la Integración de las Actividades Preventivas en la Oficina de Farmacia*, editado por la Generalitat de Catalunya y el Consejo de Colegios Oficiales de Farmacéuticos de esa comunidad autónoma.
- Campañas de promoción de la salud sistemáticas desde la farmacia: hipertensión arterial, obesidad, actividad física, enfermedades de transmisión sexual, tabaquismo, etc.

Lógicamente el farmacéutico comunitario debe ofrecer una respuesta y una ayuda a los problemas de la sociedad. Adelantarse a los acontecimientos actúa a favor de quien lo hace. La organización de la farmacia en procesos implica varias ventajas:

- Acentúa el cumplimiento de los requisitos.
- Cada proceso se valora en sí mismo dando valor al trabajo en un momento concreto.
- Se aumenta la eficiencia del trabajo.
- Partiendo de un PNT base creado por los interesados, resulta más fácil la mejora los procesos y objetivos.

Una farmacia con PNT se beneficia de un aumento de la eficacia (mejores resultados con los mismos recursos). Además, los resultados obtenidos pueden predecirse, son más consistentes y las ocasiones de mejorar están protocolizadas y agrupadas.

La confección de los PNT promueve las siguientes actuaciones:

- Definición sistemática de los objetivos y actividades necesarias para conseguirlos.
- Tantear las acciones clave y mejorarlas.
- Evaluar las consecuencias de las actividades en clientes, mayoristas, personal y otras partes interesadas.

Cada farmacia debe escribir su memoria de calidad según una filosofía elaborada y dirigida por el titular. Cualquier buena práctica degenera con el tiempo. Por ello es necesario paliar este deterioro con unas reflexiones sobre cada proceso e incluir en los protocolos las soluciones y actuaciones ante cada problema. □