

**XII CONGRESO DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE  
MEDICINA Y SEGURIDAD DEL TRABAJO**

**ESTRATEGIA PARA  
UNA GESTIÓN DE CALIDAD  
EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS**

**ROGELIO OLAVARRI**



# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

- Introducción
  1. Principios
  2. Barreras
  3. Medidas
- Conclusiones

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## ➤ **Introducción**

- **Calidad**
- **Gestión de calidad: Principios e Instrumentos**
- **Aplicación de los Principios: Barreras y Medidas**

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 1. Principios



# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 1. Principios

### Finalista

**El fin último de la actividad no es el producto o servicio sino el efecto que producen en la organización y las personas**

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 1. Principios

Cooperación: trabajar con otros, no junto a otros

- Compartir recursos, información, conocimiento y experiencia mejora el stock de competencias de todos.
- En el enfoque estratégico tradicional cada agente económico percibe a los demás como oportunidades para extraer ventajas explotando desequilibrios derivados del poder de negociación, mientras que en el enfoque de calidad se propone la actitud cooperativa a partir del supuesto de que las relaciones pueden ser juegos de suma no nula ( todos pueden ganar o perder / creación de valor para todos).

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 1. Principios

### Orientación a las personas

“ Los miembros de una organización – que no ocupan puestos de dirección – son los que mejor conocen su trabajo y pueden realizar importantes contribuciones a la mejora continua y a la satisfacción de los clientes, cuando tienen el poder y la preparación necesarios y cuando la Dirección sabe aflorar todo su potencial ”

(Dean y Bowen, 1994)

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### Punto de partida:

La empresa-cliente demanda prevención como demanda inducida, por el regulador y en parte por el propio Servicio de Prevención Ajeno (“la empresa-cliente no siempre conoce sus necesidades”)



# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### Localización

- En el *regulador*: las exigencias normativas y su instrumentación
- En la *empresa-cliente*: su comportamiento
- En los *Servicios de Prevención Ajenos*: sus recursos, capacidades y comportamiento

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### El regulador

- ***Productos orientados a la seguridad jurídica***
- ***Prestaciones básicamente documentales (producción de papeles)***

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### Comportamiento de la empresa-cliente respecto a la prevención (Análisis DAFO)

- La “exigencia” de prevención como *oportunidad* para mejorar y reorientar el negocio (renovación de proveedores, equipos, organización del trabajo, .... y prestaciones).
- La “exigencia” de prevención como *amenaza* (sanción) o problema (coste).

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### Comportamiento de la empresa-cliente respecto a la prevención (Análisis DAFO)

- La gestión de la prevención *fortalece* (integrándose) la gestión general de la empresa (refuerza sus principios y se integra en sus sistemas).
- La gestión de la prevención como *carga* (debilita) en la gestión general de la empresa, orientada por la miopía, la actitud defensiva y el propósito de transferir el “problema”.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### Comportamiento de la empresa-cliente respecto a la prevención

Una parte del empresariado desarrolla una actitud positiva y un comportamiento estratégico respecto a la prevención (una oportunidad para el negocio y algo a integrar en su gestión) y esto está contribuyendo a la implantación de Buenas Prácticas preventivas y a la reducción de las tasas de siniestralidad. Sin embargo, aún una parte más importante tiene una actitud defensiva, viendo la prevención como una amenaza que supone una carga y debilita su gestión, desarrollando un comportamiento adaptativo a esta visión.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### COMPORTAMIENTO ADAPTATIVO (Racionalidad Limitada) de la empresa-cliente respecto a la prevención

Los actores de la prevención toman decisiones y actúan de acuerdo con una colección básica de reglas interpretativas sencillas, rápidas, ligeras y conductualmente baratas, porque explotan las estructuras de información de su entorno particular, y reflejan el conflicto entre motivaciones y objetivos que tienen los actores.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### COMPORTAMIENTO ADAPTATIVO (Racionalidad Limitada) de la empresa-cliente respecto a la prevención

Este comportamiento empresarial ante los riesgos laborales se deriva de:

- Los condicionamientos del entorno:
  - Los valores e instituciones que rigen la vida social
  - Las formas organizativas estandarizadas
  - Los modelos de gestión disponibles
- Los condicionamientos propios del empresario o decisor empresarial
  - El interés particular
  - Los sesgos psicológicos o de seguimiento social
  - Las trampas o errores del procesamiento de información y pensamiento

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### COMPORTAMIENTO ADAPTATIVO de la empresa-cliente respecto a la prevención

En su expresión crítica las empresas demandantes de prevención desarrollan:

- **Oportunismo:** externalizar el “problema” (los costes derivados de la no prevención y la gestión de la prevención).
- **Actitud defensiva:** Demanda de productos orientados a la seguridad jurídica, y por lo tanto de prestaciones básicamente documentales (producción de papeles) y aseguramiento de costes más que corrección o eliminación de los mismos.
- **Miopía:** a partir de la distorsión perceptiva (lo esporádico) y del déficit de información (lo visible y registrado) sobre los riesgos, se tiende a subestimar los costes derivados de la no prevención.



# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### COMPORTAMIENTO ADAPTATIVO de la empresa-cliente respecto a la prevención

El resultado de este comportamiento llevado al límite sería  
**ACTUAR PARA “SALIR DEL PASO”**

Las tres razones por las cuales las empresas- clientes de prevención no suelen atacar los problemas crónicos de prevención en la empresa, y por lo tanto sus demandas a los Servicios de Prevención Ajenos son para “salir del paso”, son las que ya identificaron Juran y Gryna (1993) para la calidad:

- Los riesgos crónicos (pérdidas crónicas), al revés que los esporádicos, no hacen sonar ninguna alarma. Desde el momento que la Dirección permitió incorporar ese nivel de riesgo o servicio defectuoso a los costes y estándares de servicio, las señales de alarma fueron desconectadas.
- La competencia también soporta los mismos riesgos (las mismas pérdidas).
- Las actuaciones necesarias para corregir estos problemas exigen replanteamientos estratégicos, cambios organizativos y recursos, y la dirección debe dedicar tiempo e implicarse.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### Comportamiento de los Servicios de Prevención Ajenos (Análisis DAFO)

- La “exigencia” potencial de calidad (Estrategia europea de seguridad y salud en el trabajo) como *oportunidad* para mejorar y reorientar el negocio
- Bajo el supuesto de escasez de una demanda de prestaciones de calidad, el SPA ha orientado su comportamiento a la rivalidad de precios, resultando una *amenaza* la potencial entrada de competidores europeos con recursos, cartera de productos e imagen.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### Comportamiento de los Servicios de Prevención Ajenos (Análisis DAFO)

- Los procesos de concentración en el sector (acumulación de recursos y experiencias), la implantación de normas y sistemas de gestión y la familiarización con técnicas de planificación, por parte de los SPAs, son una *fortaleza* para implantar una gestión de calidad.
- La pervivencia de una estructura dual del sector, con un subsector con empresas de tamaño medio reducido y limitación de recursos y capacidades, y la práctica habitual de una gestión orientada a los costes y escasa diferenciación de productos, continua siendo una *debilidad* para una gestión de calidad.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 2. Barreras

### Resultado

El modelo más habitual que se ha implantado es una empresa-cliente que guía su demanda de prevención a los SPAs por el precio de la prestación y la seguridad jurídica que le proporciona, estableciendo con esos Servicios una relación de contratación clásica (o de competencia).

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación finalista

#### Barreras específicas a superar:

- De identificación: ¿Quién es el cliente último de la prestación?
- De disponibilidad: recursos y capacidades insuficientes y déficit de información.
- De meta: cuando la única guía de comportamiento es el coste de la prestación.

Recurso fundamental: Información

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación finalista

#### Tipo de prácticas en las AAPP

- Se considera importante un esfuerzo de la Administración para difundir Información
- Control de condiciones de eficacia de los SPA por las AAPP
- Las AAPP en cooperación con las Asociaciones Profesionales pueden promover una serie de actuaciones para la mejora de las competencias de las personas que trabajan en los SPAs (sus capacidades, conocimientos, métodos de trabajo, afrontamiento de problemas, etc.), lo que contribuye a la mejora continua de las prácticas de los SPAs.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación finalista

#### Tipo de prácticas en las AAPP: difundir Información

Especialmente a la PYME, sobre las exigencias que deben realizar a los Servicios de Prevención (elaboración de un modelo de contrato tipo informativo para difundir en este ámbito de la PYME,...).

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación finalista

#### Tipo de prácticas en las AAPP: Control de condiciones de eficacia de los SPA por las AAPP

Constatando que después de la Acreditación no se suele seguir controlando la situación de los SPA, se deberían establecer mecanismos para controlar el mantenimiento de la Acreditación y asimismo establecer los criterios para la retirada de una Acreditación previamente concedida (mejora continua) y se deben realizar procedimientos de revisión de los contenidos de los contratos entre Empresas y Servicios de Prevención de forma que estos contengan lo necesario.



# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación finalista

**Tipo de prácticas en las AAPP: promover actuaciones para la mejora de las competencias de las personas de los SPA:**

- Información e intercambio de experiencias A través de la divulgación científico- técnica entre sus asociados, desarrollo de foros basados en las TIC, desarrollo de eventos científico-técnicos.
- Desarrollo de guías y promoción de buenas prácticas.
- Promover y facilitar acciones de Dinamización del Conocimiento a través del fomento y orientación da al desarrollo de proyectos de I+D+i y formación de grupos de investigadores potenciando la investigación cooperativaSo en red.
- Aproximación de los grupos de investigación a investigadores universitarios.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación finalista

#### Tipo de prácticas en los SPAs:

- El SPA debería realizar Estudios de Mercado y desarrollar el marketing preventivo
- El SPA debería realizar planificación estratégica y operativa
- Control de eficacia (apoyada en las NTICs):
  - Seguimiento y evaluación permanente de los clientes (por ejemplo, disponer de un sistema de vigilancia epidemiológico de la salud de los colectivos de trabajadores que atiende)
  - Control de las realizaciones y resultados de la gestión interna del SPA
- Procedimientos para la mejora
- Efectividad (el SPA aporta soluciones)

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación a la cooperación

#### Barreras específicas a superar:

- SPAs sin capacidad de red
- Organizaciones en silos (individuos y departamentos aislados) y rígidamente jerarquizadas.
- Enfoque inadecuado del trabajo en equipo

#### Recurso fundamental:

Diseño organizativo lo más plano posible, comunicación horizontal y delegación de poder y responsabilidad a los empleados, para tomar decisiones que mejoren el servicio al cliente.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación a la cooperación

#### Tipo de prácticas en los SPAs:

##### Cooperación externa:

- **Interinstitucional:** de cara a unificar las actuaciones de las AA. PP. deberían establecerse reuniones periódicas entre la Inspección de Trabajo, los Institutos Autonómicos, la Autoridad Sanitaria, las Sociedades Profesionales y las Asociaciones de Servicios de Prevención Ajenos.
- **Del SPA:** asociación con clientes, proveedores y otros SPAs (redes, alianzas, subcontratas de cooperación y equipos conjuntos).

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación a la cooperación

Tipo de prácticas en los SPAs:

**Cooperación interna:**

*Grupos o equipos multidisciplinares, multiproceso y autogestionados*

**Maximizar el número de empleados del SPA en contacto directo con el cliente.**

**Interdisciplinariedad, especialmente entre lo menos frecuente, las partes técnica y médica (establecimiento de protocolos de intercambio de información entre las diferentes áreas preventivas, participación del médico en las evaluaciones de riesgo, especialmente en situaciones de especial complejidad desde el punto de vista preventivo).**

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación a las personas

#### Barreras específicas a superar:

- Respecto al liderazgo y compromiso de la dirección: la mentalidad contable (ingresos y gastos registrados) – financiera (**corto plazo**) y el **comportamiento bombero** (los directivos actúan cuando tienen que apagar los fuegos causados por problemas esporádicos de calidad ( ambiente y seguridad)).
- Respecto a la participación: las organizaciones están más preparadas para que los trabajadores participen en el reparto de los beneficios derivados de los resultados y en la aportación de ideas para mejorar los resultados, que en las decisiones en los procesos estratégicos, de soporte y operativos (en estos últimos algo más que en los anteriores).
- Falta de continuidad en la Formación
- Sistema de incentivos inadecuado

#### Recursos fundamentales:

- Liderazgo transformacional S
- Enriquecimiento de las competencias del trabajador y capacidad de decisión (aumento del control sobre el trabajo). S

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación a las personas

#### Tipo de prácticas en los SPAs:

### ➤ Compromiso de la Dirección

### ➤ Delegación de poder

### ➤ Desarrollo de las competencias de las personas del SPA y carrera profesional

- Las administraciones públicas competentes deberían promover cambios en el desarrollo curricular formativo de los profesionales de la prevención (incluir formación en capacidades de marketing, liderazgo,...), definir mejor las competencias y niveles de capacitación, armonizando programas formativos,.....
- Las asociaciones empresariales y profesionales del sector y los SPA deberían promover la formación continua y el reciclaje permanente de los profesionales de la prevención.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación sistémica

#### Barreras específicas a superar:

- Déficit de hábitos planificadores en las organizaciones
- Heterogeneidad de criterios, formularios, modelos,...

#### Recursos fundamentales:

- Homologación y unificación de criterios, modelos, sistemas,...
- Informatización de la información en todo el sistema  
AAPP- SPA- Empresa (cliente)



# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: prácticas de gestión de calidad

### ➤ Orientación sistémica

#### Tipo de prácticas en los SPAs:

**Acciones que deberían llevar a cabo las Administraciones Públicas para promover la orientación sistémica en los Servicios de Prevención:**

- Con respecto a la Acreditación de los Servicios de Prevención, deberían revisar los criterios que establecen para dicha Acreditación y sobre todo unificarlos para generar una normativa única que evite la dispersión de criterios que existe actualmente.
- Deben establecer un Sistema Nacional Unificado de Evaluación de la Calidad y la Actividad de los Servicios de Prevención.
- Con respecto a la Información que deben transmitir los Servicios de Prevención (Memoria general de actividades para la Administración y Memoria específica de actividad para las Empresas vinculadas) deben establecer una reglamentación de contenidos mínimos o conjunto mínimo básico de datos a transmitir en ambas direcciones.
- Modelo de contrato/concierto que debe concretarse según la empresa y revisarse según la experiencia.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: aplicación en las actividades y productos más usuales de los SPAs

### EVALUACIONES DE RIESGO (situación de partida)

#### ➤ Modelo de relación Empresa (cliente) – SPA

Llave en mano (la empresa facilita la información y firma la recepción del documento final)

#### ➤ Enfoque y alcance

- Generalistas y amplias
- Orientadas a cubrir responsabilidades y prevenir sanciones

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: aplicación en las actividades y productos más usuales de los SPAs

### EVALUACIONES DE RIESGO (situación deseable)

#### ➤ Modelo de relación Empresa (cliente) – SPA

**Cooperación** permanente para establecer los sistemas de identificación de riesgos más eficaces, decidir los criterios y métodos de Evaluación más adecuados y articular la Evaluación como un proceso continuo.

#### ➤ Enfoque y alcance **finalista**

- Focalizadas según los riesgos de la empresa
- Que sirvan para planificar y para el control de eficacia, y por lo tanto orientadas a la mejora continua (que sea una herramienta predictiva y sirva para proponer acciones<sup>l</sup> de mejora)

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: aplicación en las actividades y productos más usuales de los SPAs

### FORMACIÓN (situación de partida)

- **Modelo de relación Empresa (cliente) – SPA**
  - Contrato de producto paquete o cerrado
  - No es habitual consultar a los trabajadores
- **Enfoque y alcance**
  - Cerrada
  - Breve
  - A distancia

S  
i  
s

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: aplicación en las actividades y productos más usuales de los SPAs

### FORMACIÓN (situación deseable)

- Relación Empresa (cliente) – SPA: **Cooperación**
  - Contrato de programa integrado en la formación de la empresa
  - Consultar a los trabajadores
- Enfoque y alcance **finalista**
  - Integrada en la formación operativa ( en el puesto de trabajo).

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: aplicación en las actividades y productos más usuales de los SPAs

### VIGILANCIA DE LA SALUD (situación de partida)

#### ➤ Modelo de relación Empresa (cliente) – SPA:

Producto autónomo ( por ejemplo, no siempre se piensa en su utilidad para la planificación preventiva en la empresa-cliente).

#### ➤ Enfoque y alcance

- Orientada al individuo
- Genérica en sus contenidos
- Retrospectiva (certifica un daño)

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## 3. Medidas: aplicación en las actividades y productos más usuales de los SPAs

### VIGILANCIA DE LA SALUD (situación deseable)

#### ➤ **Cooperación**

Externa: Modelo de relación Empresa (cliente) – SPA:

Mediante el trabajo conjunto dar lugar a un producto útil para la planificación, intervención, promoción de la salud y control preventivo (el nivel de salud de los trabajadores es el indicador último de la eficacia preventiva) en la empresa-cliente.

Interna: dentro del SPA

Integración con el resto de disciplinas preventivas para actuar coordinadamente en evaluación, formación,...

#### ➤ **Enfoque y alcance: finalista**

- Orientada al colectivo e individualmente

- Específica (focalizada en función de los factores de riesgo evaluados y de la patología asociada a los mismos, evaluación y vigilancia en los casos de exposiciones combinadas,...).

- Proyectiva: Potenciación de sus funciones preventivas e investigadoras, más allá de las tradicionalmente asistenciales (detección precoz de nuevos riesgos o daños,...).

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## ➤ Conclusiones

1. El grado cero para hacer gestión de calidad es que la Dirección, tanto de la empresa-cliente como del SPA, vaya más allá de la mentalidad contable- financiera , y que el SPA tenga capacidad de respuesta (suficiencia de medios).



# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## ➤ Conclusiones

**2. La barrera de entorno más importante para hacer gestión de calidad un SPA es el tipo de demanda preventiva que se ha configurado.**

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## ➤ Conclusiones

3. El déficit de prácticas de cooperación (externa e interna) existente es un obstáculo a superar para hacer gestión de calidad.

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## ➤ Conclusiones

4. **Un límite crítico para hacer gestión de calidad en muchos SPA es la dificultad de delegar poder y capacidad de decisión en las personas competentes.**

# ESTRATEGIA PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS

## ➤ Conclusiones

**5. La gestión de la calidad total es sobre todo un modelo de cambio organizativo y cultural, y por lo tanto tiene una dimensión estratégica y de cambio en los principios, que no puede reducirse al empleo de algunas herramientas para la gestión de calidad (sistemas, grupos o círculos,...).**