

REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LOS FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE LA
CALIDAD TOTAL

INVESTIGADORA
JOLETH ASTRID JIMÉNEZ GRANADA

COORDINADOR PROYECTO DE INVESTIGACION
JAIME EDUARDO ORDOÑEZ MOLINA, MD, PhD

MAESTRIA CALIDAD EN SALUD
FACULTAD DE MEDICINA
UNIVERSIDAD CES

EVALUACIÓN DE TECNOLOGÍAS EN SALUD
EVALUACION EN PROGRAMAS E INTERVENCIONES EN SALUD

MEDELLÍN

JUNIO DE 2013

FUNDAMENTOS GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

INVESTIGADORA
JOLETH ASTRID JIMÉNEZ GRANADA

COORDINADOR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:
Jaime Eduardo Ordóñez Molina, MD, PhD.

MAESTRÍA DE CALIDAD EN SALUD
FACULTAD DE MEDICINA

MAGISTER EN CALIDAD EN SALUD

MEDELLÍN
JUNIO DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	5
ABSTRACT AND KEY WORDS	6
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2 JUSTIFICACIÓN	9
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 GESTION DE LA CALIDAD	11
2.2 GESTION DE LA CALIDAD EN EL SECTOR DE LA SALUD	16
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. METODOLOGÍA	20
4.1 TIPO DE ESTUDIO	20
4.2 POBLACIÓN	20
4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	20
4.3.1 Fuentes de información	20
4.3.2 Instrumento de recolección de información	20
4.3.3 Proceso de obtención de la información	20
4.4 CONTROL DE ERRORES Y SESGOS	21
4.4.1 Sesgos de selección	21
4.4.2 Sesgos de información	21
4.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	22
4.6 PLAN DE DIVULGACIÓN DE LOS RESULTADOS	22

5. CONSIDERACIONES ÉTICAS	23
6. RESULTADOS	24
6.1 TABLA 1. BÚSQUEDA DE BIBLIOGRAFÍA	24
6.2 TABLA 2. RESUMEN DETALLADO DE LA ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	25
6.3 FIGURA 2.FLUJOGRAMA BÚSQUEDA DE BIBLIOGRAFÍA	26
7. DISCUSIÓN	27
7.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL, FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS TEÓRICOS DESDE LOS INICIOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL	27
7.1.1 Seguimiento de la gestión de la calidad	27
7.1.2 La competencia es un motivador de implementación	30
7.1.3 Participación de los miembros de la organización	31
7.1.4 Inversión en el personal y su capacitación	33
7.1.5 El éxito en la implementación de un sistema de gestión de la calidad total.	35
7.2 APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR SANITARIO	36
7.2.1 Obstáculos en la implementación de un sistema de gestión de la calidad total en el sector sanitario	39
8. CONCLUSIONES	45
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

RESUMEN

Introducción: la calidad es una de las fuerzas más importantes que puede llevar al éxito organizacional y al crecimiento de una compañía en mercados nacionales e internacionales. La gestión de calidad se convierte en una herramienta eficaz para mejorar el desempeño en todos los niveles operativos y en cada una de las áreas funcionales de la organización, utilizando recursos, tanto humanos como de capital disponibles, en el logro de los objetivos propuestos. Además permite que las organizaciones logren optimizar sus recursos, minimizar los riesgos de fallos, reducir costos, obtener satisfacción propia y del cliente, prestigio social y empresarial.

Objetivo: Identificar los conceptos en los que se fundamentó la creación de la gestión de la calidad total en el sector industrial y determinar los mecanismos de adopción e implementación en el sector de la salud.

Métodos: Se revisó literatura científica publicada sin límites de fecha ni de idioma, en bases de datos de *PubMed*, *EBSCO* y *Google académico*, en busca de registros bibliográficos, con criterio de selección sobre los fundamentos de la gestión de la calidad total.

Resultado: se seleccionaron 16 artículos que fueron relevantes para el desarrollo del tema planteado, los cuales demostraron que en la gestión de calidad se combinan tanto métodos de administración, con esfuerzos de mejoramiento innovadores, como habilidades técnicas orientadas a perfeccionar constantemente cada uno de los procesos, en busca de la satisfacción del cliente.

Conclusión: El liderazgo desde la alta dirección, un enfoque basado en el cliente, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo, son los principales elementos para el éxito en la implementación de un sistema de gestión de la calidad total en las organizaciones.

Palabras Clave: Administración de la calidad total, Garantía de la calidad de atención en salud, Mejoramiento de la calidad

ABSTRACT

Introduction: quality is one of the most important forces that can lead to organizational success and the growth of a company in national and international markets. Quality management has become an effective tool to improve performance at all operating levels and in each functional area in an organization, using resources, both human and capital available, in the achievement of the proposed goals. It also allows organizations to optimize their resources, minimizing the risk of failure, reducing costs, obtaining self-satisfaction as well as customer satisfaction, gaining social and business prestige.

Objective: Identify the concepts on which was based the creation of total quality management in the industrial sector and determine the adoption and implementation mechanisms in the health sector.

Methods: Scientific literature published unlimited date or languages were identified en databases: PubMed, EBSCO, Google Scholar, in search of bibliographic records, with selection criteria on the fundamentals of total quality management.

Results: The selected 16 articles were relevant to the development of the issue raised, which showed that the quality management combine both methods of administration, with innovative improvement efforts, such as technical skills aimed at constantly improving each of the processes, looking for customer satisfaction.

Conclusion: The leadership from top management, an approach based on the client, teamwork and continuous improvement are key elements for the successful implementation of a system of total quality management in organizations.

Key Words: Total quality management, Quality Assessment Health Care, Quality improvement

1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Un Sistema de Gestión de Calidad se entiende como un conjunto de herramientas, métodos, estrategias, políticas, planes e instrumentos que combinados de forma armónica, dentro de una filosofía de gestión, permiten mejorar la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general, permitiendo así incrementar los índices de rentabilidad y valor agregado de la organización(1).

La realidad es que con los procesos de modernización, la mayoría de las organizaciones, tanto gubernamentales como privadas, se han visto ~~cometidas~~ a implementar procesos de gestión de calidad que han tenido que abordar sin la preparación adecuada. Por tal motivo, es natural que la cabeza directiva de la organización tenga la impresión de que los sistemas y herramientas de gestión no son más que una carga demasiado pesada, costosa e innecesaria. Además el primer paso para tener éxito es creer en los sistemas de gestión, ya que por medio de su implementación se puede lograr el control de los procesos, mejorar la imagen corporativa e incrementar la competitividad del negocio a mediano plazo, y si el sistema es efectivo se recupera la inversión hecha, a largo plazo, incrementándose la rentabilidad(2).

Existen algunos factores internos y externos a las organizaciones que impiden o dificultan la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, o bien reducen el impacto que la puesta en marcha de éstos deberían tener en la evolución, rentabilidad y competitividad de las empresas. Siendo los primeros factores aquellos sobre los cuales los directivos y funcionarios de la empresa pueden direccionar o ejercer una política concreta. Mientras que los externos son aquellos sobre los que la organización no tiene mayor poder para modificarlos.

Un sistema de gestión de calidad no debe convertirse en una utopía, más bien debe convertirse en una herramienta necesaria para garantizar la competitividad de la organización, generando mayores rendimientos y mejorando la imagen corporativa. La organización debe contar con un equipo que este reportando a la alta dirección, durante la marcha de la implementación del sistema, acerca de la asertividad o no de las estrategias planteadas.

Cuando se implementa un nuevo sistema o herramienta de gestión, se está impactando en la cultura organizacional, de manera que el riesgo de falla que se corre se debe al desconocimiento de la respuesta del recurso humano. Por este motivo es importante crear estrategias para mantenerlo supervisado y tomar decisiones a tiempo para prevenir fallas o frustraciones en el cumplimiento de los objetivos(2).

Un sistema de gestión calidad es un sistema dinámico, el cual debe tener en cuenta que las necesidades que se han de satisfacer pueden cambiar con el tiempo, lo que implica una revisión periódica de estas necesidades y adaptación a las nuevas tendencias con introducción de innovaciones cuando sea conveniente.

1.2 Justificación de la propuesta

Para una empresa es importante la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y las demás partes interesadas para lograr satisfacerlas, cumpliendo con los requerimientos de un producto o servicio. A su vez, tiene igual importancia el hecho de que los directivos de las organizaciones reconozcan que se pueden obtener ventajas competitivas mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad donde se desarrollen procedimientos adecuados y eficientes que reflejen la excelencia y el mejoramiento continuo en todos sus procesos (3).

Los enfoques organizacionales, tanto de servicio como estratégicos, deben de tenerse en cuenta de manera conjunta. No tiene sentido pensar únicamente en la satisfacción de las expectativas de los clientes sin trasladarse al ámbito del diseño y la ejecución, tratando de definir especificaciones precisas y garantizando su cumplimiento.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los fundamentos de la gestión de la calidad total y de qué manera han migrado estos conceptos al sector de la salud?

2. Marco Teórico

2.1 Gestión de la calidad

Un sistema de gestión de calidad constituye una serie de elementos que se interrelacionan entre sí con un objetivo en común de dirigir y controlar los procesos de calidad al interior de una organización (4).

Los seres humanos han demandado que los productos y servicios de su consumo fueran de calidad, para que de esta forma se pudieran satisfacer sus necesidades.

En el sistema de producción artesanal, era el propio artesano el encargado de garantizar la calidad del producto o servicio, se convirtió además tanto en instructor como en inspector, ya que conocía a fondo su trabajo, sus productos y sus clientes, y se empeñaba en que hubiera calidad en lo que hacía; sin embargo, a partir de la industrialización, y sobre todo, a partir de la producción en serie y en masa, surgió la necesidad de tener que asegurar la calidad de otra forma diferente a la tradicional, por lo cual la calidad empieza a dejar de centrarse no solo en el producto, sino además, en el servicio y el proceso, y pasa a formar parte integral de las personas y de las actividades que éstas realizan.

El surgimiento de lo que se denominó el movimiento de la calidad se produjo como consecuencia de la transformación de la industria Japonesa tras la Segunda Guerra Mundial. De ser un país derrotado y arruinado al término de esta guerra pasó a convertirse en una auténtica potencia industrial en los años 1970 y 1980 debido a su alto compromiso con la calidad (1).

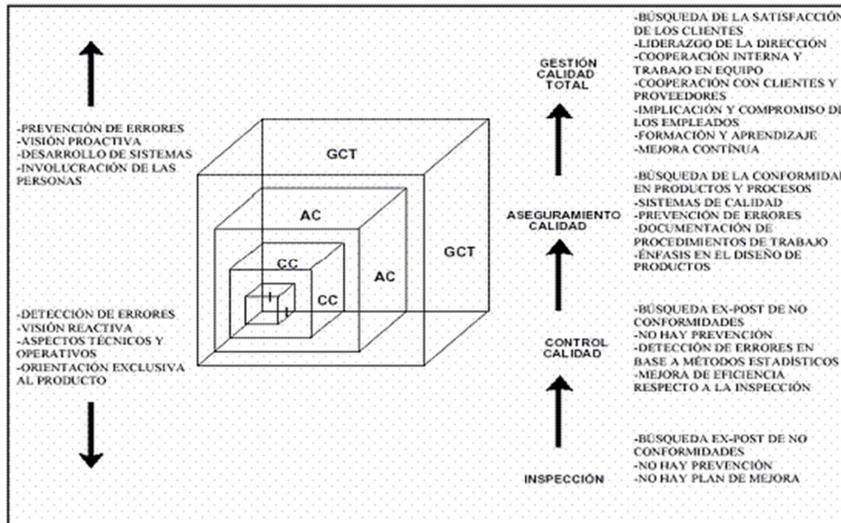
Es evidente la trascendencia que tiene hoy en día las actividades relacionadas con la calidad en la gestión de las empresas. Cualquier directivo de una empresa que pretenda permanecer en el mercado, debe tener claro que la calidad de sus productos y servicios son un elemento diferenciador frente a la competencia. La gestión de la calidad está unida a la

gestión de la empresa que ha pasado de ser una disciplina reservada para los expertos y los departamentos de calidad, a ser algo que debe formar parte de la operación diaria de todos y cada uno de los empleados de la organización (4).

El concepto de la calidad trascendió más allá del control de actividades de un ciclo de calidad de los productos o servicios, y evolucionó hacia los sistemas de gestión de la calidad, con un enfoque centrado en los procesos de la organización, en busca de la satisfacción de sus clientes, con miras al mejoramiento continuo de sus procesos(4).

La evolución de la gestión de la calidad se ha producido en cuatro grandes saltos o fases: Inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. En realidad, la inspección y el control de calidad no pueden considerarse como enfoques de dirección propiamente dicha, ya que más bien, están orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la dirección. Los dos grandes enfoques de dirección serían por lo tanto el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, constituyendo los otros dos mencionados, los orígenes de su evolución (5).

Figura 1. Evolución de la gestión de la calidad. Tomado de Moreno M, Peris F, González T. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones- teoría y estudio de casos. Madrid: Prentice Hall; 2001.



La secuencia de estas fases o etapas de la gestión de la calidad evoluciona hacia una visión cada vez más global, de tal modo que los enfoques mas nuevos abarcan a los anteriores. Esta evolución se produce sin rupturas, e incluso la aplicación de unos enfoques u otros pueden ser simultáneos en la práctica; aunque existen saltos cualitativos importantes al pasar de un enfoque a otro (5). La orientación de los enfoques permiten asociar entonces, la inspección con el producto, el control de calidad con los procesos, el aseguramiento de la calidad con los sistemas, y la gestión de la calidad con las personas; el esquema no necesariamente tiene que ser interpretado en sentido excluyente, sino más bien al contrario, ya que como se observa en la figura 1, las orientaciones o enfoques pueden tener un efecto acumulativo, de tal manera que la orientación hacia las personas no excluye un interés por los sistemas, procesos y productos (5).

La importancia del tema de la calidad ha hecho que en los últimos tiempos proliferen las técnicas, herramientas, modelos y sistemas relacionados con el tema. De tal manera que cuando alguien se ve enfrentado al reto de diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad frecuentemente no sabe por dónde empezar, y es importante tener en cuenta dos hechos fundamentales, primero que un sistema de gestión de calidad tiene que estar adaptado a las características particulares de la institución, a su organización, su tamaño, sus empleados y sus productos, porque lo que puede ser válido en una organización puede no ser igualmente válido para otra, y segundo, que estos sistemas implican la generación de cambios en las formas de trabajo y en las relaciones entre las personas, es decir cambios culturales, los cuales son con frecuencia difíciles y largos de implementar en el tiempo, además pueden generar con relativa frecuencia resistencia por parte de las personas y grupos dentro de la empresa(6).

Los sistemas de gestión de calidad pueden aplicarse a cualquier organización que desea evaluar su capacidad para producir productos o servicios, cumpliendo con los requisitos de sus clientes y la reglamentación que le aplique, siempre y cuando el objetivo sea la satisfacción de éstos.

La calidad, en la actualidad, es una actividad transversal en la que priman los aspectos de gestión sobre los aspectos meramente técnicos o científicos.

Un sistema de gestión de la calidad apunta a adoptar una visión estratégica que permita dirigir y evaluar el desempeño organizacional específicamente orientado a mejorar la calidad de sus productos y servicios, por medio de la consolidación de estándares que reflejen las necesidades implícitas y obligatorias, a promover la participación y control por parte de los colaboradores, a garantizar el acceso a la información en cuanto a los resultados del sistema, a emprender acciones preventivas y correctivas, a tener vocación por la mejora continua, a buscar relaciones óptimas entre la calidad y el costo, a satisfacer al cliente, a simplificar

procesos y crear un clima laboral orientado hacia la productividad, entre otros beneficios (2).

Un sistema de gestión integral parte de un principio básico y elemental, como lo es, la calidad no es un resultado de la casualidad sino de la voluntad y la planificación de un sistema. Planificar el sistema no impone otro reto más que definir una política explícita para la calidad, reconociendo al cliente como un factor clave que define los lineamientos de la calidad, identificando el funcionamiento de la organización para evitar duplicidades, gestionando el talento humano como eje de cambio y generando valor e introduciendo una cultura basada en la participación y la generación de condiciones laborales que promuevan la creatividad y la innovación (1).

La implementación de un sistema de gestión de calidad implica la adopción de instrumentos gerenciales para que de una manera planificada y organizada, la institución pueda obtener los resultados previstos y demostrar la capacidad de reaccionar frente a los imprevistos o riesgos en sus procesos. Por tal razón, la gestión de la calidad necesita de instrumentos orientadores llamados %Normas Técnicas+ y sobre las cuales se establece el sistema de gestión de la calidad al interior de la organización (1).

La gestión de calidad integral engloba todas las áreas de la empresa, las cuales deben de tener bien definidas sus misiones y responsabilidades en relación con la calidad. Lo ideal sería que existiera, además, un autocontrol con el fin de que cada trabajador disponga de medios para controlar lo que está produciendo, y se responsabilice de la calidad del producto final o servicio. Por otra parte, la coordinación de todas las anteriores actuaciones forman parte del ámbito de responsabilidad de la dirección (7).

Los teóricos del tema de Gestión, insisten en que la Calidad ha de ser un valor de referencia y pertenencia para la gestión de las organizaciones presentes y futuras. Este interés se expresa tanto en los productos, como en todos los procesos que intervienen en la elaboración de un producto o servicio y viene dado por diversas razones, entre las que se pueden señalar:

- “ Aumento de la productividad: la necesidad de lograr organizaciones más productivas.
- “ Los cambios en los mercados: las compañías comienzan a ver la calidad como una herramienta eficaz para la gestión, con la cual pueden desempeñarse con ventajas frente a la competencia.
- “ Disminución de los costos: la calidad permite una disminución de los costos asociados a la producción y al reemplazo de productos defectuosos.
- “ Incremento de las exigencias del cliente: la calidad del producto viene dada por quien vuelve a consumirlo, de aquí la importancia de satisfacer sus necesidades cada vez más crecientes y su fidelización.
- “ La orientación de las organizaciones hacia los resultados: la utilización de los modelos de calidad contribuye a identificar y orientarse adecuadamente hacia los objetivos y resultados que la organización quiere alcanzar.
- “ La concepción de la producción como un proceso: es necesario planificar los objetivos de mejora para poder implementarlos con posterioridad, verificarlos y actuar frente a los resultados obtenidos (8).

2.2 Gestión de calidad en el sector de la salud

La salud es un servicio, cuyo diseño y prestación siempre debe estar en la agenda prioritaria de atención, tanto por parte de los gobiernos, como de los organismos que han sido creados para brindar respuesta satisfactoria a las carencias y necesidades relacionadas con el sector. Esto lleva a que se inicie un movimiento de mejoramiento de los procesos internos y se busque la posibilidad de someterse al juicio externo para evaluar que las acciones

implementadas van en el sentido correcto. Bajo esta situación las instituciones empiezan a pensar en que uno de los caminos para sobrevivir en el mercado es reteniendo a sus clientes existentes y vinculando nuevos usuarios. Un sistema de gestión de la calidad definitivamente no conduce a una mejora inmediata de los procesos o la calidad de los productos y servicios, tampoco resolverá en una totalidad los problemas de la organización, sin embargo, es un medio que permite asumir una orientación sistemática frente al desempeño de dicha organización (9).

La calidad incorporada en la prestación de los servicios de salud, no debe mirarse como un asunto de moda de una de las tantas herramientas de gerencia existentes, ni mucho menos como algo que deba practicarse simplemente porque existe una norma legal que la impone. La calidad es lo justo desde una perspectiva ética, ya que los servicios de salud están dirigidos a los seres humanos, y no puede permitirse que por falta de previsión, negligencia, falta de cuidado u omisión se produzca daño en la prestación de un servicio de salud a un usuario (10).

El sector de la salud permaneció aislado de temas administrativos tratados en diversos sectores productivos de la industria. Sin embargo, se dio cuenta de la importancia en involucrar sistemas de gestión y evaluación a través de indicadores, debido a la globalización de la economía, la participación del sector de la salud en el producto interno bruto de los países, el crecimiento de la competencia, el cambio de las leyes y la incursión del sector privado en el sistema general de seguridad social en salud, entre otros. Lo cual ha obligado a los dirigentes del sector a preocuparse por medir la eficiencia en los procesos implementando estrategias para el logro de sus objetivos planteados (10).

Mediante la implementación de indicadores de gestión, se adopta una herramienta básica para medir la gestión de una administración en una institución, para lograr identificar oportunidades de mejoramiento, mediante la medición de fenómenos, desempeño de un proceso o comparación de

resultados previos con los actuales y emitir juicios de valor, teniendo en cuenta las brechas entre lo esperado frente a lo observado.

La calidad en salud, parte del compromiso de las personas y solo se puede lograr en la medida en que cada persona conozca lo que hay que hacer, por qué hay que hacerlo, para qué y para quién hay que hacerlo y cuál es la forma de hacerlo; ello conduce a hacerse responsable de sus propios actos, los cuales tienen repercusión en la vida de los demás. La calidad es humana porque hace que las personas no se comporten como autómatas en una fábrica de servicios, sino que se comporten como dueños de sus acciones(10).

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

Identificar los conceptos en los que se fundamentó la creación de la gestión de la calidad total en el sector industrial y determinar los mecanismos de adopción e implementación en el sector de la salud.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,9 cm

3.2 Objetivos Específicos:

3.2.1 Identificar los fundamentos sobre los cuales se dieron los inicios de la gestión de la calidad total en el sector industrial.

3.2.2 Describir los procesos o teorías sobre los cuales se adoptaron estos conceptos en el sector de la salud.

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio: Revisión Sistemática de la literatura

4.2 Población: La fuente de información fue secundaria, y se consideraron todos artículos publicados y no publicados, libros, tesis, actas de congresos, boletines, informes técnicos, entre otros, relacionados con el tema de investigación, sin límites de fecha ni límites de idioma.

4.3 Técnicas de Recolección de Información:

4.3.1 Fuentes de Información: la búsqueda de información se realizó principalmente en las bases de datos MEDLINE, EBSCO y Google Académico.

La fuente de información fue secundaria, se revisaron artículos, libros, Investigaciones que no llegan a tener el rótulo de informe científico, tesis, actas de congresos, boletines, informes técnicos, entre otros.

4.3.2 Instrumento de Recolección de Información: se administró la información en un formato prediseñado, donde se elaboró un resumen estructurado de cada uno de los temas leídos, se tuvo una página por cada tema revisado, con su respectiva referencia bibliográfica.

4.3.3 Proceso de obtención de la Información: se revisaron diferentes fuentes de literatura relacionada con el tema de la Gestión de la Calidad en el sector industrial, y el sector de la salud, en bases de datos, material de bibliotecas, tesis, artículos, entre otros.

Se utilizaron palabras claves como términos MeSH:

%Total quality management+, %Quality Assessment Health Care+, %Quality improvement+

Un solo investigador revisó los artículos y resúmenes del tema seleccionados.

Para la selección y exclusión de los estudios se revisó de forma independiente los títulos, resúmenes y resultados de las publicaciones encontradas. Tabla 1

Se consultó literatura haciendo uso la red de bibliotecas G8.

Los artículos no disponibles se conseguirán a través del programa Celsius suministrado por el servicio de la Biblioteca de la Universidad.

El criterio de inclusión exigió que los artículos tuvieran un enfoque centrado en la gestión de la calidad total.

4.4 Control de Errores y Sesgos:

4.4.1 Sesgos de Selección: se buscó todo tipo de artículos publicados y no publicados, tesis, actas de congresos, boletines, informes técnicos. Si es del caso se contactará al investigador para ampliación de la información.

No hubo límites de fechas ni de idiomas; si se hubieran encontrado artículos en idiomas diferentes al español o al inglés se hubiera contratado un traductor específico para estos artículos.

4.4.2 Sesgos de Información: se controlaron identificando el alcance, se identificaron conceptos y características que respondieran a la pregunta de investigación.

En la revisión sistemática de los artículos referentes al tema de investigación, Fundamentos de la Gestión de la Calidad Total, se verificó que los términos estuvieran relacionados con el ámbito de los fundamentos de la gestión de la calidad total, se revisó además la calidad del estudio buscando dar respuesta al objetivo del tema propuesto.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos:

A medida que se iba obteniendo la información se consignaba en un instrumento de recolección en Excel.

Se hicieron resúmenes estructurados de cada una de las lecturas realizadas, con el fin de facilitar la administración de la información.

La información obtenida de fuentes secundarias se extrajo de forma selectiva y organizada.

4.6 Plan de divulgación de los resultados: Se realizó informe final del trabajo de la maestría y se hizo presentación pública de dicho trabajo. Así mismo los resultados serán publicados en uno de los capítulos del libro llamado "Calidad de la atención en Salud+

5. Consideraciones Éticas:

Esta investigación está direccionada a la búsqueda conocimiento y no representa ningún daño. Desde el punto de vista ético y según el artículo 11 de la Resolución 008430 del Ministerio de salud de la República de Colombia de 1993, es una investigación sin riesgos.

6. Resultados

La estrategia de búsqueda para los fundamentos de la gestión de la calidad total en la industria y en el sector salud, se realizó en las bases de datos de PubMed, EBSCO y Google Académico, usando los términos MeSH: *%Total quality management+*, *%Quality Assessment Health Care+*, *%Quality improvement+* y con la frase *%Total quality management +* en el texto. Sin limitar la búsqueda por tipo de estudio, idioma o tiempo. Se obtuvieron los textos completos de 124 artículos que cumplían los criterios de inclusión, de los cuales, 16 se incluyeron en la revisión después de leer los títulos y abstract. Figura 1 .

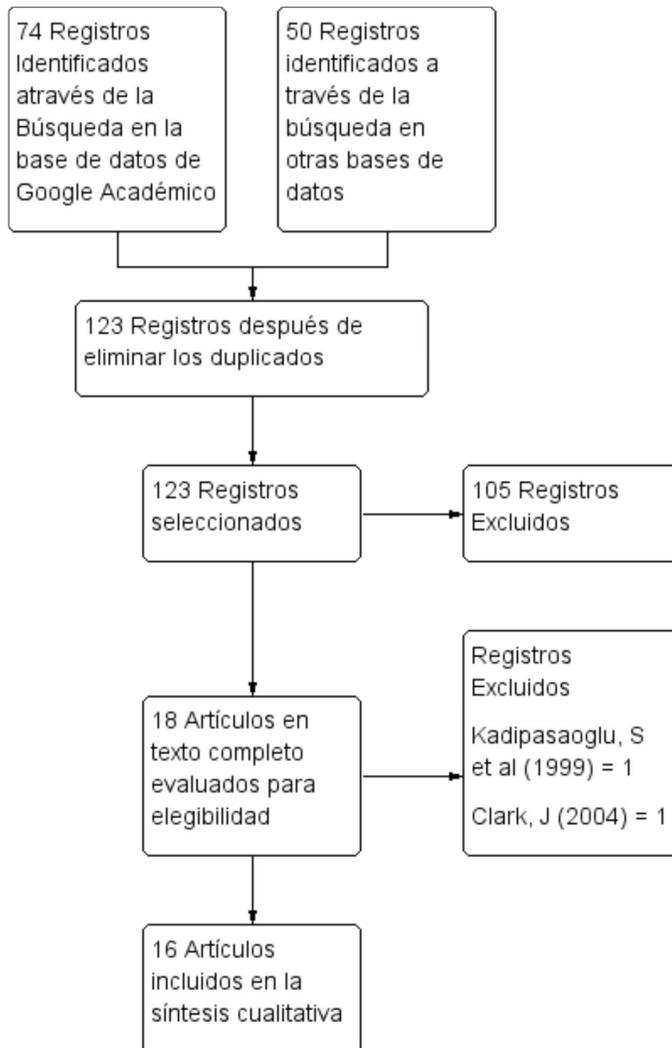
6.1 Tabla 1. Búsqueda de Bibliografía

Área Temática	Gestión de la calidad total en industria y el sector salud
Fecha publicación	Sin límite
Tipo de artículos	Estudios observacionales, revisiones
Idioma	Todos
Campo donde deben estar las palabras	Título y/o texto completo

6.2 Tabla 2. Resumen detallado de la estrategia de búsqueda

Base datos	Pub Med		
Estrategia Búsqueda Palabras claves y combinaciones.	((implementation total quality management) AND health care) AND evolution		
Búsqueda inicial	Incluidos:	Excluidos	Duplicados
23	2	21	0
Base datos	Google Académico		
Estrategia Búsqueda Palabras claves y combinaciones.	origin industry "total quality management"		
Búsqueda inicial	Incluidos	Excluidos	Duplicados
74	5 (1 excluido por lectura texto completo)	68	0
Base datos	Otras Bases de datos (EBSCO Æ RSS Pub Med)		
Estrategia Búsqueda Palabras claves y combinaciones.	(total quality management) AND (evolution) AND (industry)		
Búsqueda inicial	Incluidos	Excluidos	Duplicados
27	9 (1 excluido por lectura texto completo)	17	1

6.3 Figura 2. Flujograma búsqueda de bibliografía



7. DISCUSIÓN:

7.1 Gestión de la Calidad Total, fundamentos y conceptos teóricos desde los inicios en el sector industrial

Desde los orígenes de la gestión de la calidad hasta su actual conceptualización, los sistemas de gestión de la calidad total o Excelencia han ampliado su significado hasta lograr convertirse en sistemas de gestión holísticos que favorecen la mejora continua, la orientación al cliente y la visión global de la organización, promoviendo a su vez la adaptación constante al entorno y a las expectativas de los distintos grupos de interés (11).

La competencia global ha aumentado durante las últimas décadas. Nkechi, E (2010) señaló que los clientes son el único factor que puede generar competencia entre las organizaciones, pues ellos son quienes determinan la calidad de los productos. Es por esto que conocer a los clientes se ha convertido en una ventaja competitiva para la organización(12).

7.1.1 Surgimiento de la gestión de la calidad total

La gestión de la calidad total surgió como un avance de los conceptos iniciales, tales como el control de la producción y el control de defectos en la industria.

Se demostró que el término de gestión de la calidad total se popularizó después de segunda mitad de década los 80, aunque muchos de los conceptos que le dieron la forma ya se habían desarrollado tempranamente entre 1950 y 1970. Estados Unidos realizó desarrollos

más teóricos en el avance del concepto de la gestión de la calidad total, mientras que Japón celebró la iniciativa en términos de aplicación (13).

La calidad debe ser gestionada, en el sentido en que debe abarcar la totalidad de la gestión de todos los procesos de la empresa, es importante entender que la Calidad Total implica una filosofía de trabajo y un camino hacia la excelencia y la mejora continua. Se debe tener un enfoque de administración integrado, donde se logre implementar la gestión por procesos, haciendo conocer a los empleados de la organización que ellos hacen parte vital de la misma y que juegan un papel muy importante en la cadena de producción. En este sentido, el enfoque de la Calidad Total es un modelo de gestión que persigue centrar una estrategia hacia la mejora, involucrando todos los trabajadores de la organización, los cuales deben entender que son proveedores y clientes de insumos y actividades que finalmente van a generar la entrega de un producto o servicio (14).

Las organizaciones deben tener una clara orientación hacia el proceso, pues esto permitiría influir sobre los resultados en una etapa preliminar, dado que se podrían detectar de forma oportuna las fallas que ponen en riesgo la calidad final del proceso. La orientación hacia el proceso exige que se haga un replanteamiento sobre la forma en que se desarrollan las actividades y cuál es el objetivo de las mismas (14).

El enfoque basado en procesos facilita la adopción de la orientación al usuario y la incorporación de una cultura de la mejora continua.

Las medidas tomadas , en busca de la mejora continua, están encaminadas a:

- “ Sustentar altos grados de participación con un clima organizacional de confianza, y cuyo diseño incorpore explícitamente criterios de reconocimiento a los resultados colectivos.

- “ Romper las barreras horizontales y verticales, entre los miembros de la organización, que pueden dificultar la realización de las actividades del trabajo con satisfacción.
- “ Desarrollar relaciones con clientes y proveedores de los procesos, así como desarrollar pautas de entrenamiento y aprendizaje sobre las diferentes actividades que se desarrollan para lograr obtener una visión global del funcionamiento de cada una de las dependencias de la compañía (11).

La Calidad Total es un paradigma o un modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita de forma oportuna, con un precio competitivo y de la manera más eficiente, en miras de la búsqueda de la efectividad organizacional (11).

En la actualidad es preciso considerar la calidad como una de las decisiones claves en la determinación de los objetivos estratégicos de cualquier empresa que quiere permanecer en el entorno competitivo (14). La decisión de implementar un sistema de gestión de calidad debe ser planteada por la alta dirección debido a que es un factor que promueve la eficiencia de la organización, como uno de sus objetivos estratégicos, pues ayuda a controlar los costos, contribuye a disminuir la rotación del recurso humano, aumenta la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y además genera una mayor satisfacción de los usuarios (14).

Es fundamental la implementación de un proceso de medición que permita, hacer un diagnóstico inicial del estado de los procesos, en cuanto a su desempeño, para poder establecer metas de mejoramiento que permitan evidenciar la efectividad en el accionar, ojalá planeado, de los colaboradores de la institución alineados al direccionamiento estratégico organizacional. Esto no solo debe involucrar a unos pocos

comprometidos con la gestión, sino que cada líder de proceso debe involucrarse como también debe involucrar a su grupo de trabajo para que se genere un ambiente facilitador que propicie la participación activa de análisis y planteamientos de mejora que le aporten al cumplimiento de la efectividad de la organización (14).

7.1.2 La competencia es un motivador de implementación:

La implementación de la Calidad Total obliga a tener una gestión a mediano y largo plazo que facilite la supervivencia y el éxito de las compañías que la aplican de manera integral (15). Este modelo de adopción de proceso, se convierte en un motivador para asumir los retos de su implementación.

Las organizaciones están llamadas a asumir el reto de un sistema de gestión de calidad, motivadas por la fuerte competencia internacional de bienes y servicios que se ha venido presentando desde los años 1980 y 1990, lo que ha dado lugar a un enfoque de la gestión de la calidad total, por medio del cual se trata de involucrar a todos los miembros de la organización con una orientación centrada en el cliente a través del trabajo en equipo (16).

Jing y colaboradores concluyeron que entre más maduro sea el sistema de gestión de calidad implementado en las organizaciones, mejor será el desempeño de sus procesos, lo cual se verá reflejado en una prestación de servicio con mayor calidad. Además, se observó que la cultura de la organización, con el transcurrir del tiempo se va alineando y adaptando a las necesidades de la gestión para generar poder y fuerza de trabajo participativo, contribuyendo a la eficacia de dicha gestión (17).

Cuando se logra dar esa alineación entre los empleados trabajando para lograr la satisfacción del cliente, éste lo percibe y es lo que finalmente

crea la fidelización en la utilización de los servicios, ya que el compromiso de una organización con sus clientes es el de cumplir y superar sus expectativas, generando una alta recordación del servicio o producto recibido.

Un programa de gestión de calidad requiere (18).

- “ Dedicación, compromiso y participación de la alta dirección.
- “ Desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con la mejora continua.
- “ Concentración en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- “ Comprender a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
- “ Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
- “ Reconocer al personal como uno de los recursos más importantes.
- “ Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.

Tener un enfoque por procesos aumenta la posibilidad de mejorar la calidad del resultado del producto o servicio, lo que se ve reflejado finalmente en la satisfacción del cliente, tanto interno como externo (18).

7.1.3 Participación de los miembros de la organización:

Es importante entender que para poder alinear a las personas frente a una plataforma estratégica y garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados desde la alta dirección, se deben identificar cuáles son los recursos con que se cuenta al interior de la organización para asegurar los objetivos propuestos. Esto involucra contar con las percepciones desde diferentes tipos de vista para tener una visión global y lograr

plantear la factibilidad de éxito del direccionamiento estratégico, utilizando herramientas como entrevistas o encuestas al personal. Para hacer este tipo de investigación, se recomienda además involucrar la opinión del usuario (cliente externo) frente a los servicios recibidos, con el fin de lograr una alineación y una relación de mutuo beneficio con los proveedores (11).

Oluwafemi demostró el impacto de la gestión de la calidad total en las metas organizacionales en la industria manufacturera:

- La gestión de la calidad total es una herramienta eficaz en la gestión del recurso humano, especialmente en la industria manufacturera, pues conduce al aumento en la producción y la buena calidad de los productos para los diferentes mercados.
- La gestión de la calidad total ha mejorado positivamente el estilo de liderazgo y la motivación del personal en las organizaciones.
- La participación de todo el personal es necesaria para lograr una eficaz implementación del sistema de gestión, y con una efectiva capacitación, se puede mejorar el conocimiento de la gestión en la organización (19).

La cultura organizacional en la implementación de un sistema de gestión de calidad juega un papel muy importante para lograr el éxito y los resultados esperados. Weber y colaboradores, investigaron el tipo de cultura presente en los empleados de 34 organizaciones con el fin de determinar la importancia que juega el rol de la cultura organizacional cuando se implementa un sistema de gestión de calidad total al interior de la organización. Los resultados evidenciaron que en aquellas empresas que llevan más tiempo con la implementación de su sistema de gestión de calidad total, tienen unas características particulares en los empleados, a diferencia de aquellas que llevan menos tiempo en la

implementación del mismo. Entre las características que destacan los autores, se encuentran:

- Uso de un lenguaje común de la calidad
- Implementación de un sistema de gestión centrado en los clientes internos y externos
- Conformación de equipos multidisciplinarios para promover la mejora continua de sus procesos
- Medición del liderazgo, colaboración entre los equipos de trabajo y las condiciones laborales de los empleados (20).

7.1.4 Inversión en el personal y su capacitación:

Luego del diagnóstico de los recursos con que cuenta la organización para llevar a cabo todo su plan de gestión de calidad total, la gestión del conocimiento es un aliado estratégico en la implementación del sistema de gestión, porque la toma de decisiones se basa en los resultados obtenidos a través de la recopilación de información, y no en los sentimientos que conducen a tomar decisiones viscerales (11).

El recurso humano es el bien más importante y valioso de todas las organizaciones, pues éste es quien contribuye de manera directa en el proceso de mejoramiento continuo. Como parte de su mantenimiento, el recurso humano debe capacitarse continuamente, tanto en los aspectos específicos de su función como con lo relacionado con la cultura organizacional, esto ayuda a crear situaciones en las que el empleado puede prosperar, obtener experiencia y adquirir capacidad para contribuir con el crecimiento de la organización (11).

Los datos recopilados en la medición de resultados facilitarán el éxito de los esfuerzos de la capacitación para la mejora continua. Dichos datos deben tomarse en formatos prácticos y entendibles, que faciliten su tabulación y análisis. Con base en dicha información, pueden plantearse mejores opciones de desempeño para el proceso, siempre y cuando se involucren grupos interdisciplinarios, previamente sensibilizados y capacitados, que puedan aportar desde una visión más amplia y con diferentes perspectivas sus experiencias y propuestas (11).

El empoderamiento y el liderazgo, dos competencias esenciales para el éxito de un proceso de gestión de calidad total, deben ser identificadas entre el recurso humano por parte de la organización, con el fin de enfocar a estos individuos en actividades claves que generen impacto en el desempeño de los procesos y que sirvan de ejemplo para que este modelo de comportamiento sea adoptado por más empleados de la organización (14).

La generación de una fuerte cultura de calidad al interior de las organizaciones genera ventajas competitivas frente a sus competidores externos. Por esto es importante medir la cultura al interior de la organización, lo cual permite tener un diagnóstico certero frente al tipo de cultura que rodea al recurso humano que la compone (22).

Lewis intentó medir el cambio de cultura en las organizaciones, y la relación existente entre la cultura resultante después de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad total, concluyendo que la literatura ha discutido hasta ahora el tema de la cultura organizacional pero sólo en la academia en lugar de aplicarla a la práctica. Una cosa es intentar comprender, diagnosticar y medir la

cultura; otra muy distinta es tratar de cambiarla y vincularla al desempeño de la organización+(21).

7.1.5 El éxito en la implementación de un sistema de gestión de la calidad total.

La cultura de la calidad es el elemento principal para el éxito de un plan de gestión de la calidad total en las organizaciones. Por lo tanto, cambiar la cultura de una empresa es una condición importante para la implementación exitosa de la gestión de la calidad total.

Algunos investigadores han mencionado que Rahman y Lewis señalaron que los factores de éxito en un sistema de gestión de calidad total de una organización incluyen liderazgo, orientación al cliente, cultura de la calidad, trabajo en equipo, entrenamiento, comunicación y diseño de producto, entre otros (12).

La gestión eficaz es la clave para que una empresa permanezca como líder del mercado. Hay ciertos requisitos previos o "factores de eficacia+", que deben primero ser adquiridos para desarrollar esta capacidad, tales como:

- Capacidad de elegir los objetivos correctos.
- Planificación de las acciones adecuadas para su consecución.
- Gestión de las acciones de mejora.
- Capacidad para evitar que las mejoras obtenidas sean reversibles, para no estropear los resultados alcanzados inicialmente (22).

7.2 Aplicación del modelo de gestión de la calidad total en el sector sanitario

El desarrollo de la gestión de la calidad total como estrategia de negocio para la mejora continua de los procesos ha sido revolucionario, por ende hay que tener especial cuidado en definir los objetivos para un sistema de gestión de calidad total en el sector sanitario, ya que el tema es complejo para profesionales del sector y los resultados de la calidad son influenciados por muchas variables (11).

Aunque los principios de la gestión de la calidad total puedan ser considerados universales, su extensión a otros sectores ha requerido adaptaciones previas, ya que la implementación de los modelos y prácticas ha de realizarse adecuándolos a las circunstancias específicas de cada organización (11).

En este proceso expansivo, de implementación de modelos de gestión de calidad, en el que los servicios de naturaleza pública tardaron en incorporarse, fue el sector sanitario el que inició este camino hacia la excelencia, seguido por el de la educación y, posteriormente, por el sector de servicios sociales (14).

A pesar del notable éxito logrado por la gestión de la calidad total en el sector industrial en Estados Unidos, en la época de los años 80, cuando hubo una contención del gasto en el sector de la salud, se presentó un escepticismo acerca de si era pertinente aplicar los enfoques de calidad industrial al sector de la salud; Dos pediatras, Donald M Berwick y Paul Batalden, tomaron la delantera y decidieron aplicar el modelo de calidad industrial al sector sanitario, convencidos de que tomando los modelos enseñados por Deming, se podrían hacer los ajustes necesarios y mirar la calidad en el sector desde

otra perspectiva muy diferente a como había sido mirada tradicionalmente (23).

Existe dificultad para demostrar una buena gestión al interior de las organizaciones sanitarias. Varios de los factores que han influenciado para que no se hayan obtenido los resultados de eficiencia esperados, son factores ambientales, tales como las intensas presiones financieras, las estructuras operativas complejas, las culturas donde se ve sectorizado el liderazgo de los colaboradores que se resisten al cambio, además de la rápida evolución en el conocimiento de los tratamientos en salud y a la llegada de nuevas tecnologías en salud. Sumado a todos estos factores externos, es claro que cada vez se hace una mayor auditoría al sector de la salud en cuanto a la prestación de los servicios a los consumidores, lo que ha provocado que cada vez más los usuarios quieran entrar a participar activamente en el proceso de atención exigiendo mejores estándares de calidad en el mismo (24).

La orientación a las personas es uno de los pilares en los que se sustenta la gestión de la calidad total y uno de los elementos destacados por las organizaciones. El argumento principal es la consideración integral del usuario, es decir, la complejidad de las situaciones que requieren una intervención multidisciplinaria para la entrega de un servicio global. Esta peculiaridad y el hecho de ser organizaciones proveedoras de servicios de atención directa, confieren un papel relevante al recurso humano. El desarrollo de la misión y los objetivos de la organización están asociados con la definición de usuario y del servicio de intervención, elementos clave que condicionan la estructura de las organizaciones. Así pues, se puede observar que las organizaciones que desarrollan una definición compleja del servicio favorecen el trabajo en equipo mediante la provisión a través de actuaciones multidisciplinarias y coordinadas (11).

La formación y capacitación del recurso humano es fundamental en todas las áreas de producción. El sector industrial ha demostrado la importancia de la misma, y durante los últimos años se ha observado en el sector de la salud que ésta se ha convertido en un componente crítico de la dirección del recurso humano (11).

La práctica de la calidad requiere de habilidades presentes en el personal, por tanto las organizaciones involucradas en el mejoramiento continuo deben acelerar sus programas de entrenamientos para los empleados, tanto administrativos como asistenciales, de tal forma que se desarrollen habilidades para dominar aspectos tanto técnicos como no técnicos de sus cargos, y que se conviertan en personas capaces de resolver los problemas e innovar, si es del caso (25).

En general, se destacan algunos principios a tener en cuenta en este proceso:

1. El trabajo en equipo y la cooperación entre los miembros deben ser fomentadas con el fin de adaptarse a las necesidades de los usuarios ante demandas complejas que requieren intervenciones multilaterales.
2. La planificación y mejora de las competencias del recurso humano incorporan como elementos fundamentales los valores. Las competencias deben estar definidas en sintonía con la misión, y alcanzadas por medio de la capacitación y la formación.
3. La importancia de un sistema de comunicación interna que permita obtener información para la coordinación entre los equipos así como la información desde la base para la toma de decisiones estratégicas.
4. Los sistemas de reconocimiento que incorporen recompensas, aunque no se señalan como relevantes las de carácter económico, pueden ser reconocimientos al interior de la empresa, lo que genera un grado de satisfacción y de orgullo para quien es el protagonista del momento (11).

Los principios y planteamientos iniciales en los que se sustentan los sistemas de gestión de la calidad permiten prever beneficios en su adopción, pero al revisar trabajos de investigación, la práctica no muestra una evidencia tan directa entre la adopción de los modelos y la consecución de los resultados esperados (14).

7.2.1 Obstáculos en la implementación de un sistema de gestión de la calidad total en el sector sanitario

Las organizaciones sanitarias se enfrentan a una serie de graves problemas, en particular en relación a la eficacia, eficiencia y calidad. Por lo tanto, hay una necesidad urgente de buscar un nuevo enfoque en la gestión de las organizaciones de salud para hacerlas más rentables y al mismo tiempo, poder entregar servicios sanitarios de alta calidad (26).

Mosadeghrad, mencionó que los esfuerzos infructuosos en las organizaciones de salud para la implementación de la gestión de la calidad total pueden ser atribuidos a la fuerte estructura por departamentos, la burocracia, la estructura jerárquica, la autonomía profesional, las tensiones entre los directivos y profesionales, y las dificultades involucradas en la evaluación de los procesos asistenciales y los resultados (26).

Sánchez, al describir la implementación del modelo de excelencia EFQM en varios servicios de salud en España y observar el impacto en los resultados en salud luego de su implementación, concluyó que las instituciones sanitarias evaluadas en el país Vasco, mejoraron su desempeño en cuanto a los procesos y a la satisfacción del cliente después de implementar un modelo de calidad al interior de la organización. La mejora en los procesos se debió a las acciones realizadas orientadas a mejorar dichos procesos y la mejora en la

satisfacción del cliente se debió a la implementación de servicios orientados a generar satisfacción de los mismos, sin embargo se observó una disminución en los resultados de rentabilidad económica, debido al aumento en las evaluaciones externas y a los cambios introducidos en el año 2000 en el modelo de calidad, el cual obligó a hacer cambios al interior de las organizaciones (27).

La gestión de la calidad total en el cuidado de la salud incluye varias estrategias diseñadas para mejorar la calidad y reducir los costos, entre las cuales se mencionan:

- ~ Identificar y satisfacer las necesidades del cliente
- ~ Reducir el costo por el incumplimiento de las normas
- ~ Luchar por cero defectos
- ~ Reducir la variabilidad de los resultados
- ~ Disminuir los costos de la mala calidad
- ~ Usar métodos estadísticos para identificar y controlar los procesos, y
- ~ La mejora continua de la calidad.

Todo lo anterior se desarrolla con un enfoque centrado en el cliente (28).

Existe una variedad de conceptos utilizados por las organizaciones del sector sanitario para la implementación de la gestión de la calidad en la organización. Asubonteng y colaboradores mencionaron algunos de los más utilizados (29):

“ El liderazgo promovido desde la alta dirección para convencer a los empleados que el programa de gestión de la calidad total no es un programa del año sino más bien un proceso de mejoramiento continuo.

“ La invitación por los altos directivos a una transformación en la cultura organizacional, que permita los espacios para la discusión de los problemas de calidad y la participación activa de los empleados en la solución de los problemas.

“ La identificación de las necesidades del usuario, ya que el paciente se convierte en un cliente más que entra al sistema de salud, quien espera recibir un buen servicio que le solucione su condición actual. Por tanto, es necesario la implementación de estrategias innovadoras que cumplan con sus expectativas.

“ La exigencia de un ambiente propicio de colaboración para la mejora continua, promovido desde la alta dirección, fomentando la conformación de equipos de trabajo que se convierten en facilitadores de la mejora de los procesos.

“ La capacitación a los empleados es vital, el entrenamiento comienza difundiendo una visión general de la filosofía de la gestión de la calidad total y de las diversas herramientas y técnicas empleadas para identificar y resolver los problemas.

“ El reporte estadístico de la medición de la calidad en las instituciones de salud debe generar informes que se integren entre los departamentos para lograr darle valor a dicha información, y posteriormente generar los indicadores de calidad con el fin de evaluar la mejora continua de los procesos.

“ El reconocimiento y la recompensa a los empleados hace parte fundamental de la gestión de la calidad total, esta iniciativa puede tener

diferentes estrategias, y la alta dirección debe jugar un papel participativo en dicha actividad.

“ El proceso de gestión de la calidad será exitoso siempre y cuando se integre con las actividades de cada empleado, por medio de planes estratégicos diseñados por parte de los líderes de proceso, identificando las necesidades de los clientes internos y externos de la organización.

Existe evidencia histórica de cómo el comprador era quien definía la calidad de la mercancía antes de hacer su compra, observando cuidadosamente el producto que iba a comprar, pues lo que buscaba era evitar cualquier insatisfacción que pudiera surgir después de pagar la mercancía. Pero en el sector de servicios, los consumidores no han contado con muchas opciones de exigencia hasta hace algunos años, por tanto, existe poca evidencia histórica de estos consumidores exigiendo algún nivel de calidad en la atención (29).

Komashie y colaboradores citaron que en Gran Bretaña, desde 1854 hasta 1870, la motivación para la evaluación sistemática de la calidad en la asistencia sanitaria, era exclusivamente del sector profesional, por lo que los autores plantean la hipótesis de que la búsqueda de la calidad asistencial surgió de la preocupación por mejorar la salud y evitar la pérdida de vidas por parte de los profesionales a nivel individual (29).

En los últimos años, es evidente que la principal preocupación de la calidad viene de una necesidad imperiosa de la satisfacción del cliente en la asistencia sanitaria, tal y como sucede en la industria manufacturera (29).

Los consumidores de servicios de salud anteriormente no tenían mucha elección y estaban menos informados sobre temas de salud que otro tipo

de consumidores, por lo tanto, la calidad de los servicios de salud suministrada por los profesionales se veía reflejada en la mejora gradual, en la medida en que se buscaban estrategias para evitar muertes innecesarias por causa de los errores cometidos.

Otros autores han descrito que a finales del siglo XX, Berwick y Bisognano fueron quienes observaron la calidad en la asistencia sanitaria, debido a algunos cambios sociales relacionados con el avance industrial y tecnológico, así como a una mayor educación del paciente. La demanda de calidad en la atención sanitaria se elevó rápidamente a tal nivel que las organizaciones de salud empezaron a buscar nuevas alternativas para asegurar la misma (29).

Los investigadores y profesionales de la calidad están haciendo un gran esfuerzo para aplicar técnicas industriales de gestión en la asistencia sanitaria.

Los más importantes autores sobre la calidad, le han dado gran importancia a la participación de los empleados en la gestión de ésta, afirmando que la efectividad de la implementación de los programas debe partir con una buena estrategia de comunicación desde la alta dirección, pero desafortunadamente la información no siempre desciende hasta los cargos más bajos. Esto fue demostrado en una encuesta realizada por Dahlgaard y colaboradores, donde se observó que aunque 83 % de las empresas japonesas participaban en sistemas de gestión de calidad, sólo 25 % de ellas comunicaba el contenido de los documentos de calidad a todos los empleados (29).

La percepción de la calidad de los servicios de salud está altamente influenciada por el entorno cultural en que se desenvuelve el usuario. Dado que la prestación de servicios de salud cada vez es más

globalizada, debido a la exportación de servicios y a la migración de las personas, es importante conocer en qué medida las diferentes culturas tienen influencia en la percepción de la calidad de los servicios de salud. Es por esto que en aquellos países que reciben inmigrantes en busca de ofertas de servicios de salud, los proveedores de servicios deben analizar el portafolio que ofertan y ajustarlo según las diferentes culturas, dado que uno de los pilares de la gestión de la calidad total es el enfoque centrado en la satisfacción del cliente (30).

La cultura de gestión de la calidad total en las organizaciones genera rivalidades de competencia entre las mismas. Esto se hizo visible en la Clínica de la Mujer+ en Suecia en 2007, cuando obtuvo el Premio Sueco a la Calidad+, luego de haberse sometido a un proceso de gestión de calidad total; éste es el premio más prestigioso otorgado a instituciones dedicadas al cuidado de la salud en Suecia. El otorgamiento de este premio estimuló la rivalidad con otra clínica similar de una provincia cercana, pues a partir de ese momento se empezó a trabajar fuertemente en la implementación de un sistema de calidad que pudiera satisfacer los jurados del premio y lograr obtenerlo tras un proceso de evaluación (31).

Lo que concluye el estudio es que las políticas gubernamentales y las políticas organizacionales en Suecia buscan una alineación para trabajar conjuntamente en la búsqueda de la mejora continua en la prestación de servicios de salud (31).

Para facilitar el desarrollo de un modelo de gestión es fundamental integrar varios conceptos, por ejemplo, el modelo de calidad holandés define la gestión de la calidad total no como una técnica, sino como una actitud y una filosofía, basada en la creencia en que cada uno tiene que trabajar todos los días en la mejora de los procesos (32).

8. Conclusiones

Con la implementación de un sistema de gestión de calidad, se logra hacer realidad el cumplimiento de los objetivos de la empresa, agregando valor a sus productos y servicios, la satisfacción de sus clientes y con ello se desarrollan y mantienen ventajas competitivas, que marcan la diferencia frente a los competidores.

La gestión de la calidad es tanto una filosofía como un conjunto de principios rectores, que representan el cimiento de una organización en torno al mejoramiento continuo, el trabajo en equipo y el nivel de respuesta a las necesidades de sus clientes.

En un sistema de gestión de la calidad total, la participación responsable e inteligente de las personas, es la principal fuente para la mejora continua de los procesos organizacionales.

La implantación de un modelo de gestión de calidad total puede fallar si no hay claridad en cómo hacerlo, esto puede llegar a traer insatisfacción en las personas que participan en su implementación, pues se puede llegar a percibir que no se ven cubiertas las expectativas generadas desde el inicio.

Con la implementación de un sistema de gestión de calidad, la alta dirección es quien debe empezar por hacer un cambio cultural, enfocando el sistema en la promoción del enfoque al cliente, el mejoramiento continuo y el trabajo en equipo al interior de la organización.

9. Referencias Bibliográficas

1. Casadesús M, Heras I, Merino À. Calidad práctica : una guía para no perderse en el mundo de la calidad. Madrid; Nueva York: Prentice Hall, Financial Times : Pearson Educación; 2005.
2. Cuervo C. Un sistema de gestión de calidad realmente integrado, ¿Realidad o utopía? | GestioPolis [Internet]. [citado 22 de junio de 2012]. Recuperado a partir de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistema-de-gestion-de-calidad-integrado.htm>
3. Uribe M. Los sistemas de gestión de la calidad : el enfoque teórico y la aplicación empresarial. Ibagué: Universidad del Tolima; 2011.
4. Atehortua F, Grillo F. Gestión y auditoria de la calidad para organizaciones públicas : norma NTCGP 1000:2004 conforme a la Ley 872 de 2003. Medellín: Universidad de Antioquia. Grupo Regional ISO; 2005.
5. Moreno M, Peris F, González T. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones : teoría y estudio de casos. Madrid: Prentice Hall; 2001.
6. Bank J, Villamizar J. La esencia de la calidad total : cómo introducirla efectivamente en nuestro negocio. Bogotá: Legis; 1993.
7. Lock D, Smith DJ. Como gerenciar la calidad total : estrategias y técnicas. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores; 1991.
8. Stamatis DH. Total quality management in healthcare : implementation strategies for optimum results. Chicago: Irwin Professional; 1996.
9. IntegracionSistemasGestionDeCalidad.pdf [Internet]. [citado 23 de junio de 2012]. Recuperado a partir de: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/142/1/IntegracionSistemasGestionDeCalidad.pdf>
10. Blanco Restrepo JH. Fundamentos de salud pública. Medellín, Colombia: Corporación para Investigaciones Biológicas; 2005.
11. Ayensa E, González L. El reto de la calidad para el tercer sector social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM. 2013;13(2):111 - 126.
12. Arumugam V, Mojtahedzadeh R, Malarvizhi C. Critical Success Factors of Total Quality Management and their impact on Performance of Iranian Automotive Industry. Singapore: IPEDR; 2001. p. 312 - 316.

13. Martinez A, Dewhurst F, Dale B. Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*. 1998;10(5):378 - 386.
14. Ayensa E. Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar: Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo. [España]: universidad de la Rioja; 2009.
15. Ortega J. Gestión de la calidad en el sector público. [Bogotá]: ICONTEC; 2007.
16. Kehoe DF. *The fundamentals of quality management*. London; New York: Chapman & Hall; 1996.
17. Li J, Fok W, Fok L, Hartman S. The impact of QM maturity upon the extent and effectiveness of customer relationship management systems. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2002;7(4):212-24.
18. Brocka B, Brocka MS. *Quality management : (Gestión de calidad)*. Buenos Aires: Javier Vergara; 1994.
19. Oluwafemi A. The impact of total quality management (TQM) on organizational goals [Internet]. 2006. Recuperado a partir de: <http://hdl.handle.net/123456789/1227>
20. Morris L. Making the implicit explicit. 1994;48(4):68 - 72.
21. Lewis D. The organizational culture saga - from OD to TQM: a critical review of the literature. Part 1 - concepts and early trends. *Leadership & Organization Development Journal*. 1996;17(1):12-9.
22. Merly G. Managing business as entrepreneurs. *Total Quality Management*. 1997;8(2 /3):237 - 238.
23. Anderson JA. Evolution of the Health Care Quality Journey. *Journal of Legal Medicine*. 16 de marzo de 2010;31(1):59-72.
24. McLaughlin DB. *Healthcare operations management*. Chicago : Washington, DC: Health Administration Press ; AUPHA Press; 2008.
25. Leebov W, Ersoz C. *Manual de los administradores de salud para el mejoramiento continuo*. Bogotá: Editora Guadalupe; 1993.
26. Mosadeghrad AM. Obstacles to Tqm Success in Health Care Systems. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2013;26(2):147-73.

27. Sánchez E, Letona J, González R, García M, Darpón J, Garay JI. A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service. *Int J Qual Health Care*. febrero de 2006;18(1):58-65.
28. Asubonteng P, McCleary KJ, Munchus G. The evolution of quality in the US health care industry: an old wine in a new bottle. *Int J Health Care Qual Assur*. 1996;9(3):11-9.
29. Komashie A, Mousavi A, Gore J. Quality management in healthcare and industry: A comparative review and emerging themes. *Journal of Management History*. 2007;13(4):359-70.
30. Polsa P. Cultural values and health service quality in China. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2013;26(1):55-73.
31. Hall P. Quality Improvement Reforms, Technologies of Government, and Organizational Politics. *Administrative Theory & Praxis*. 1 de diciembre de 2012;34(4):578-601.
32. Godfroij A. Evaluation The Private Sector Evolution And Professionalization Of Quality Management. *Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*. 1995;8(3):55 - 70.