

**LA SENSIBILIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS
DE SALUD Y LA CALIDAD TOTAL**

**MIRIAM ELVIRA RODRIGUEZ LLANOS
LISETH MARÍA GOMEZ FONSECA**

***Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Trabajadora Social***

**CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BARRANQUILLA
2002**

DEDICATORIA

Gracias a:

- ♣ *Yaveth, mi Dios por darme la fortaleza, confianza y sabiduría en los momentos en que me sentí vulnerable. También por la oportunidad de encontrarme con él.*
- ♣ *Mis padres por darme la vida, el apoyo incondicional sin ellos no hubiera logrado alcanzar esta que es una de mis tantas metas.*
- ♣ *Mis hijos, el mejor regalo que Yaveth y Chedid me han dado, son mi mayor orgullo, el motivo para superarme cada día y el más grande apoyo. Con este triunfo le demuestro lo mucho que los amo y que nunca es tarde para realizar sus metas – sueños.*
- ♣ *Mis hermanos, familiares y amigos por apoyarme estando conmigo en los momentos en que más lo necesité, especialmente a mis compañeras Luz Marina Fonseca y María teresa Lazcano.*
- ♣ *Mis compañeros del I. C. B. F., Centro Zonal Recreo, en donde realicé mis prácticas institucionales, los cuales me ayudaron a fortalecer mis debilidades en el campo profesional, especialmente Marlene Ariza y Judith Pombo.*

LISETH GOMEZ FONSECA

La sensibilización en la prestación de los Servicios de Salud y la Calidad total.

Introducción.

Les ha correspondido a los actuales gerentes de las Empresas Promotoras de Salud y las Instituciones Prestadoras de Servicios, ser testigos de un momento realmente histórico en el desarrollo del sector de la salud en todo el territorio nacional, hoy después de 10 años de haber sido implantado en nuevo sistema de seguridad social, las instituciones del sector, aún se encuentran en un laberinto que para muchas de ellas su destino no será otro que desaparecer del mercado.

Es de pleno conocimiento para los actuales gerentes que las Instituciones del sector de la Salud tanto de carácter público como privado, definitivamente están enfrentadas al inmenso reto de la Efectividad, la calidad y la excelencia en la prestación de sus servicios a la comunidad en general.

La competencia es cada día más agresiva, las fusiones comerciales en el sector, están acabando a todas aquellas Empresas Promotoras de Salud que no desarrollaron las estrategias necesarias para competir, definitivamente con calidad y efectividad.

Todas las Empresas del sector de la Salud del país, y especialmente las del sector Público, que no sea altamente eficiente, eficaz y efectiva, y que no presten con excelencia y alta calidad sus servicios no podrán lograr nunca sus objetivos y metas, razón por la cual sin duda alguna saldrán del mercado.

Estas nuevas exigencias vienen reclamando que todas las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, sean de públicas o privadas, se vean en la necesidad de depositar estos grandes retos y desafíos en un personal que esté altamente preparado y calificado en su relación consigo mismo, su familia y su trabajo, además de ofrecer a su empresa un alto sentido de compromiso, identidad y pertenencia.

Es a través de la Formación de Equipos de Alto rendimiento, sustentado en un profundo Liderazgo y una verdadera Gerencia del Talento Humano, acompañado de un Trabajo en Equipo el camino que permite en la actualidad a las empresas del sector de la Salud, garantizar el cumplimiento de su objetivo primordial, la satisfacción total de sus clientes. Por lo tanto cada miembro de la Empresa debe asumir su papel de líder en este proceso de cambio por el que viene trabajando toda empresa del sector y hacer frente a las exigencias de los nuevos retos y desafíos de un mundo globalizado y altamente competido.

La aplicación de una verdadera formación de Equipos de Alto Rendimiento dentro de la Institución debe iniciarse es al interior de cada persona, este aspecto es fundamental para el logro de una mayor efectividad, que a su vez garantice el cumplimiento de su Misión esencial, el posicionamiento de la Institución en el mercado local, nacional e internacional, permanecer en él y así contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la calidad de vida de sus clientes tanto internos como externos.

La base del éxito del proceso de mejoramiento de los servicios en el sector de la salud, en la búsqueda de la sensibilización de los mismos, es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad y sensibilización de los servicios de la salud, debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la Institución Prestadora de los Servicios de Salud.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

DENOMINACIÓN DEL CASO:

La contribución del Trabajador social en los procesos de fortalecimiento de la calidad de los servicios que reciben los usuarios en las Instituciones Prestadoras de Servicios, garantizándole que lo reciban con sentido humano, sensible y con respeto hacia el dolor de sí mismo y su familia.

OBJETIVOS:

Nuestros objetivos específicos son los siguientes:

- Desarrollar y comprender el término de calidad total como clave del éxito en las empresas.*
- Analizar como lograr la excelencia en la prestación de los servicios de salud con sentido humano, sensible y respetuoso.*
- Especificar cuales son los beneficios de aplicar programas de calidad total.*
- Describir como afecta a las empresas el no implementar servicios de calidad que garanticen la excelencia de los mimos.*
- Entender el concepto de los círculos de control de calidad*

- *Determinar mecanismos de evaluación de calidad en las empresas, y aprender a aplicarlos.*

JUSTIFICACIÓN:

La sensibilización en la prestación de los Servicios de Salud y la Calidad total ha sido uno de los temas que por sus mismas características ha sido muy poco investigado, la sensibilización y la calidad total, busca simplemente darle la importancia que merece toda persona que de una u otra forma hace parte del nuevo Sistema de Seguridad Social en Salud, de ahí que la calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo que hace de la calidad su fuerza motriz, y está localizado hacia el cliente, tanto interno como externo.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos Institucionales.

Para que la calidad total se logre a plenitud en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, es necesario que se rescaten los valores morales, éticos y los principios básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- *La satisfacción de los Clientes o usuarios del servicios y el de sus familias.*

- *Genera un clima laboral, donde cada uno de los funcionarios da lo mejor de sí mismo.*
- *Se trabajado en forma sinérgica, los equipos definitivamente rinden mayormente logrando de esta forma los objetivos previstos por la Institución.*
- *Mejora la relación del recurso humano con la dirección.*
- *Reduce los costos aumentando la productividad.*

MARCO LEGAL:

- *El presente trabajo se basa esencialmente en los parámetros establecidos en la Ley 100 del 1993.*
- *Los Principios generales de la Ley 100/93*
 - *Eficiencia*
 - *Universalidad*
 - *Solidaridad.*
 - *Integralidad*
 - *Unidad.*
 - *Participación.*

Y en la Constitución Política de Colombia esencialmente en su Art. 48.

MARCO TEORICO:

La nueva Ley de Seguridad Social en Salud, marcó el más profundo cambio de la salud en toda la historia del país.

Una ligera mirada atrás permite saber que fue lo que cambio y aún tiene que cambiar. La carencia de la Salud en Colombia, es sin duda, la principal expresión de Inequidad que persiste en el país, es tan alta, que aún los expertos en la materia les cuesta asimilar: 200.000 niños Colombianos están naciendo cada año sin sin ningún tipo de asistencia en salud. Cada tres minutos nace un nuevo Colombiano para quien, aun hoy en día, la sociedad, apenas le promete la

carencia de nacer sin asistencia, carencia de asistencia que se prolonga para muchos durante toda su vida.

Según cifras del Ministerio de Salud, en 1999, uno de cada cuatro colombianos que se sintió enfermo no tuvo como acudir a los servicios de salud, además el esfuerzo de llegar a estos servicios costó 10 veces más a los Colombianos más pobres que a quienes tenían como pagarlo. Y a pesar que la ocupación de los hospitales apenas llega al 50% de lo posible, 10 a 12 millones de colombianos carecen de acceso al sistema de salud, y cuando lo reciben carecen precisamente de sensibilización y humanización del mismo.

Además:

- 1. El clima social, político y económico básico de nuestra sociedad ha cambiado. Solíamos tener comunidades relativamente pequeñas que cambiaban muy lentamente y estaban habitadas por el mismo tipo de personas. Estas respetaban a la autoridad y generalmente estaban satisfechas con sus vidas.*

En nuestros días tenemos generalmente grandes comunidades donde el cambio social es vertiginoso, la población es heterogénea, la gente desconfía de la autoridad y de los expertos. Mucha gente tiene altos niveles de ansiedad y hostilidad generalizada debido a la inflación, el desempleo, la carencia de educación y el acceso a los servicios de salud, y la amenaza de ambos. Aquellos que aceptaban los aspectos negativos de un proyecto como el precio del progreso, ahora tienden a detenerlo y confrontarlo.

- 2. La gente se resiste al cambio cuando no entienden o no están de acuerdo con las metas, métodos, autores o tiempos del cambio propuesto. Dejar al público en la oscuridad es generalmente un pasaporte al desastre.*
- 3. Las Instituciones de Salud, muchas de ellas se resisten al cambio y se desentienden con su numeroso público el cual luego se resienten con ellos.*

La vieja cultura corporativa en el sector de la salud, necesita ser entendida y renovada.

- 4. Una docena de obstáculos específicos de comunicación pueden ocurrir dentro de las organizaciones, las que dificultan una respuesta rápida a su público. Afortunadamente existen pasos prácticos que permiten remover estos obstáculos.*
- 5. La administración esquizofrénica es otro factor de conflictos con la comunidad. Por un lado, el aspecto técnico del proyecto es diseñado y administrado de manera profesional, racional y científica, mientras que el aspecto humano del proyecto es tratado generalmente con un tipo administración reactiva e improvisada sobre el manejo de la crisis.*

Definitivamente, la sensibilización y la calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, colocando especial énfasis en el cliente interno y el cliente externo (Pacientes).

ANTECEDENTES:

Origen de la técnica de la calidad total

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros en los procesos de Calidad Total y Sensibilización de los Servicios, incluyendo el sector de la Salud. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos esquemas poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Managment (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principio de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.*
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.*
- Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.*

Los principios elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.*
 - La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.*
 - El directivo o el Gerente de las Empresas Promotoras de Salud y las Instituciones Prestadoras de Servicios, tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.*
-

Progreso del significado de la calidad total

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2002, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia

de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una Institución Prestadora de Servicios de Salud, estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha Institución, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Colombia, está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, es decir, fue necesario que se fusionaran, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

Importancia de la calidad total en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud

La calidad total y la Sensibilización, en una Institución de Prestadora de Servicios de Salud , debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los Proveedores; y,
- Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- *El objetivo básico: la competitividad*
- *El trabajo bien hecho.*
- *La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.*
- *El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente*
- *Comunicación, información, participación y reconocimiento.*
- *Prevención del error y eliminación temprana del defecto.*
- *Fijación de objetivos de mejora.*
- *Seguimiento de resultados.*
- *Indicadores de gestión.*
- *Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.*

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- *El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.*
- *No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.*
- *Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.*

El control de la calidad total

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo y mantener procesos de sensibilización, es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas dedicadas al sector de la salud porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- a. Elegir qué controlar.*
- b. Determinar las unidades de medición.*
- c. Establecer el sistema de medición.*
- d. Establecer los estándares de performance.*
- e. Medir la performance actual.*
- f. Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.*
- g. Tomar acción sobre la diferencia.*

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, son personas, seres humanos, sino que evolucionan de forma continua. Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad. Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

Tipos de acción de Calidad Total.

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de performance sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

- 1. Probar la necesidad de mejoramiento.*
- 2. Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.*
- 3. Organizarse para la conducción de los proyectos.*
- 4. Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.*
- 5. Diagnosticar las causas.*
- 6. Proveer las soluciones.*
- 7. Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.*
- 8. Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.*

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y

manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

- 1. La calidad comienza con deleitar a los clientes.*
- 2. Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.*
- 3. Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.*
- 4. Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.*
- 5. En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.*
- 6. Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.*
- 7. El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.*
- 8. En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.*
- 9. La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.*
- 10. La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.*
- 11. La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.*

Para que tengan éxito, los productos o servicios de una empresa se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.*
 - Satisfacer las expectativas de los clientes.*
 - Cumplir especificaciones y normas.*
 - Cumplir los requisitos legales aplicables.*
 - Tener precios competitivos.*
 - Su coste debe proporcionar beneficio.*
-

12. El soporte competitivo

La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el

sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Como estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de

bajos recursos. Las nuevas empresas requeriran de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

Ventajas

- *Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.*
- *Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.*
- *Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.*
- *Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.*
- *Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.*
- *Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.*

Desventajas

- *Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.*
- *Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.*

- *En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.*
- *Hay que hacer inversiones importantes.*

La Estrategia Competitiva

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- *Las estrategias de las instituciones públicas.*
- *La competencia entre empresas.*
- *Las condiciones y los factores de la demanda.*
- *Los servicios de apoyo asociados.*

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la compañía adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general con relación a

opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- *Satisfacción general con la empresa.*
- *El puesto en sí.*
- *Las oportunidades de ascenso.*
- *El salario.*
- *La administración.*
- *Asesoramiento y evaluación.*
- *Productividad y calidad.*
- *Desarrollo profesional.*
- *Atención a los problemas personales.*
- *Prestaciones de la empresa.*
- *Entorno laboral.*

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este

informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte.

Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que:

- Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.*
- Brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.*
- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.*
- Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.*
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.*

Calidad total: maniobra clave de la competitividad

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas".

Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.

Existen informes sobre la calidad de los proveedores, los cuales involucran a los clientes a hacer todo lo posible, por asegurarse de que sus proveedores reciban

situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

Rivalizar humanizando la organización

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras provocaron una deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente.

El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización del futuro. Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las empresas y en el concepto de trabajo en su esencia.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa.

Más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales. Con llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser un herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa.

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la empresa.

Sin embargo, tampoco la reingeniería está siendo suficiente y se necesita una sexta generación de procesos de calidad basados en una rearquitectura de la empresa, como empresa ampliada, la estructuración del capital intelectual y el nuevo enfoque de liderazgo, todo orientado a ofrecerle valor continuamente al cliente vía conocimiento e inteligencia.

UBICACIÓN GEOGRAFICA Y TEMPORAL:

El área geográfica, producto del presente trabajo se desarrolla en toda la Ciudad de Barranquilla, en todas y cada una de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, incluyendo el sector Público como el Privado.

POLITICAS Y ESTRATEGIAS:

Las políticas y las estrategias en lo pertinente a la Sensibilización en la prestación de los servicios de Salud y la Calidad Total, están determinadas por la Ley 100/93, sin embargo, cada Institución Prestadora de Servicios de Salud tiene reglamentación interna al respecto, basado en la Visión y la Misión de la misma.

IMPACTO SOCIAL:

- 1. El valor de implantar procesos basados en la Sensibilización y la calidad del servicio tienen el siguiente impacto social y significa entonces:*

De acuerdo a los preceptos establecidos por la Ley 100/93, los usuarios del servicio están bajo el direccionamiento de un Plan Obligatorio de Salud, sea subsidiado o Contributivo, por tal razón el usuario siempre obtiene un paquete, compuesto por un conjunto de atributos tangibles e intangibles que valora y la empresa obtiene dinero para sus costos y generar los beneficios que valora.

Este paquete, cuando está bajo control, es el Modelo de Valor que se va formando a medida que la empresa está diseñando, comprando, fabricando, controlando, administrando, vendiendo, etc. Las diferentes personas involucradas, son las que van a sumarle o restarle valor a lo entregado. Esto es lo que se conoce como Cadena de Valor y la iniciación de procesos de sensibilización en el caso de Entidades dedicadas al sector de la salud, y está más a tono con los tiempos actuales, donde la humanización de actividades se convierte en un componente de carácter obligatorio en los tiempos actuales.

3. Como se aplica a la actividad en los escenarios relacionados con el sector de la salud.

Si Valor es la percepción que tiene el cliente de lo recibido, que hace que le produzca o no satisfacción, es evidente que no todo lo que agrega costo agrega valor. En consecuencia, ningún cliente aceptará a conciencia, pagar por nuestra ineficiencia y el mal trato.

Detectar lo que tiene valor para el cliente, se convierte en una búsqueda de oportunidades competitivas.

4. Construyendo un Modelo de Valor Total:

Modelo de Valor: Es la combinación de cosas y experiencias que crean en el cliente una percepción del valor total recibido.

No podemos hablar de calidad, sin pensar en un modelo de valor, donde el producto y sus circunstancias son cosas inseparables. El desafío es superar la brecha que existe, entre lo que valora la empresa, (personal, proveedores, vendedores, etc.) y lo que el cliente aprecia, adaptando a sus expectativas nuestro concepto de valor total.

Resulta arrogante creer, que podemos saber perfectamente lo que el cliente valora sin preguntárselo. Conocer al cliente es la manera de empezar cualquier proceso

sólo aquellas Empresas del Sector de la Salud, flexibles, competitivas (en el servicio al cliente) y con los recursos humanos adecuadamente calificados. Para la mayor de las empresas, esto significa un proceso de transformación organizacional que puede conllevar una reestructuración y una reducción de personal.

Según la mayoría de los "gurúes" de la transformación organizacional en el sector de la salud y otro tipo de empresas, tan variados en su enfoque como Peter Senge, Thomas Deming, Peter Drucker, Tom Peters y Jean-Paul Salleneve, parten todos de la misma premisa de que las empresas que no entran ahora en procesos de transformación organizacional integral, no verán la luz comercial del año 2004

Esta transformación puede incluir la revaluación de muchos aspectos organizacionales, como (Brenson, 1995) así lo sostiene, o las empresas dedicadas al sector de la salud cambian su antiguo sistema de atención a sus afiliados, o simplemente desaparecerán como el dinosaurio.



BIBLIOGRAFÍA

David R. Hampton. Administración contemporánea. 2a.edición. Mc Graw Hill. México 1987.

Fernández Arena José Antonio. El proceso administrativo. Ed. Trillas. México 1973.

Jiménez Castro Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Ed. Limusa. México 1987.

Koontz Harold & O'donnell Cyril. Administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México 1987.

Marshall E. Dimock. Principios y Normas de administración. Libreros Mexicanos Unidos. México 1965

Samuel C. Certo. Administración moderna. 2a. edición. Mc Graw Hill. 1993.
