

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN MERCADEO DE SERVICIOS

LA IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD, HERRAMIENTA PARA EL ÉXITO

GUTIERREZ RIVEROS LAURA  
DIAZ DIAZ HENNY STELLA  
TUTOR: LUZ MERY GUEVARA

BOGOTÁ D.C., AGOSTO 26 DE AGOSTO DE 2010

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS.....	2
2. RESEÑA HISTÓRICA DE DARSALUD IPS.....	5
3. LA IMPLEMENTACIÓN DE CALIDAD, HERRAMIENTA PARA ALCANZAR EL ÉXITO.....	7
4. CONCLUSIONES.....	11
5. BIBLIOGRAFIA.....	13

## RESUMEN

Ante la gran competencia que enfrentan las compañías del área de la salud en Colombia, actualmente estas deben enfocarse en desarrollar estrategias que les permitan ser diferentes a las demás, destacarse y perdurar en el tiempo.

En un mundo donde la competencia es cada vez mayor en cuanto a servicio, calidad y precios, y en donde los clientes son cada día más exigentes, observamos cómo las organizaciones compiten unas con otras con la finalidad de obtener mayores niveles de satisfacción de sus clientes y a su vez incrementar sus utilidades.

En el desarrollo de éste ensayo se analiza cómo en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), la implementación de políticas basadas en el modelo de la calidad permite que una empresa pequeña y muy organizada sea más competitiva y exitosa en su medio.

Así mismo, se estudian algunas situaciones reales en donde la IPS implementa día a día conceptos como planeación y mejora continua.

El análisis nos permitió determinar y reconocer la importancia de tener políticas claras plasmadas en procesos y procedimientos como promesa básica de las organizaciones que buscan obtener un factor diferencial en un entorno tan competitivo como el de hoy, y por otro lado identificar la estrategia de implementación de la calidad, como una herramienta clave para la productividad de la organización.

## **ABSTRAC**

Due to the great competence that companies in the health field in Colombia, this have to focus on develop strategies that will allow them to the differentiate from each other, been recognize and perpetuate in time.

In the word in which competence is greater every day; in service quality in prices and where clients are every day more demanding, we can't observe how organization compete again each other the propose of obtaining greater level of satisfaction from their clients, and at the same time increase profit.

This easy will analyze how in institution of health care (IPS), the implementation on polities based on equality model allows that a small company and will organized good be more competitive and successful in its market.

At the same time the easy will study seamed real situation in were a (IPS) implements on a daily concepts souch as; planning and continues improvement.

The analysis allowed as to conclude and acknowledge the importance of having clear politics, explicated in process and procedures as a basic promises from organizations that search to obtain a differential factor and every competitive environment souch as today, and the other hand to the identify the strategy actuality implementation, as a key tool to increase productive in the organization.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones se mueven en un entorno muy competitivo que exige que éstas, reconozcan y se diferencien de las demás a través de ventajas competitivas que aseguren su éxito y logren un posicionamiento en el mercado, velando siempre por la excelencia en su desarrollo e implementación.

En esta oportunidad, analizaremos cómo en Darsalud IPS, una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de primer nivel y de carácter privado, la implementación de sistemas de calidad, la planeación y adicionalmente la organización interna, son herramientas que les permiten prestar servicios de alta calidad y tener usuarios satisfechos, inclusive cuando los recursos son limitados.

El presente ensayo está organizado de tal manera que se compiló información suficiente para demostrar y comprender cómo Darsalud logra tener éxito a través de su organización interna; para esto se construyeron cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera: El primer capítulo introduce las definiciones y los conceptos de planeación, calidad y mejora continua. El segundo está encaminado a conocer la historia de la empresa a analizar. El tercero está enfocado en la ejemplificación de los conceptos anteriormente nombrados, y finalmente está el capítulo de conclusiones y recomendaciones

## DEFINICIONES Y CONCEPTOS

Antes de iniciar con el análisis de la ejecución de cada uno de los puntos anteriormente mencionados, es importante que recordemos un poco el significado de algunos conceptos que vamos a utilizar en el desarrollo de éste escrito, por ejemplo, que es planeación, calidad, mejora continua.

La planeación cuando la vemos desde el punto de vista administrativo, podemos ver que es aquella etapa en la cual prospectamos lo que deseamos para una organización en el futuro, y con base en éste, planteamos las acciones y definimos los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, determinando también los recursos humanos y físicos necesarios a utilizar de manera eficiente.

Cuando estamos en un proceso de planeación, es necesario identificar y establecer puntos tan importantes como objetivos, presupuestos, las políticas y estrategias, procedimientos, etc; teniendo en cuenta que cada uno de ellos deben estar alineados con la misión y la visión de la compañía.

En resumen podemos decir que la Planeación es el proceso que tiene por objetivo identificar y fijar las acciones a seguir en una organización, determinando los principios en los que nos basaremos y las operaciones para realizarlo, calculando el tiempo y números necesarios para su realización.

Para Tomasini “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los

responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”. (2006)  
Alfredo Acle Tomasini (disponible en <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm> )

Por otro lado cuando hablamos de Calidad, podemos decir que ésta surge en el mundo empresarial, gracias al interés y la necesidad de las empresas por encontrar una estrategia para continuar en el mercado, pues a través de la implementación de la calidad, las empresas podrían lograr resultados deseables, asegurar niveles más altos de productividad y competitividad, e incrementar los niveles de satisfacción tanto para clientes internos como externos, lo cual aseguraría la supervivencia de la empresa en el medio.

Ahora bien, aunque el término de calidad es comúnmente usado, no hay una comprensión adecuada del mismo; conceptualmente hablando la calidad se entiende hoy en día como un conjunto de técnicas aplicadas en las organizaciones orientadas a la obtención de los niveles más altos de productividad y satisfacción. La calidad puede entenderse como una estrategia de gestión integral en la compañía que busca la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, y de la sociedad en general, utilizando eficientemente todo el conocimiento acumulado así como los recursos humanos, técnicos, científicos con que se dispone.

Algunos de los principios que buscan implementar la calidad en las empresas son: la interacción continua entre la dirección o gerencia y el resto de la compañía, la preocupación constante por el mejoramiento continuo, cambio en la cultura de la organización para introducir y compartir los valores a utilizar para la mejora, evaluación y planificación de la calidad, y la rápida circulación de la información tanto con el cliente interno como el externo.

En cuanto la mejora continua podemos recalcar que es uno de los medios para la búsqueda de la excelencia de las compañías; el concepto mejora continua viene de la mano del mejoramiento constante de todos los campos que intervienen en la organización, como lo son las capacidades del

personal, la eficiencia de la maquinaria utilizada, las buenas relaciones con el público y entre los miembros de la organización, el conocimiento científico y la resolución de conflictos, entre otras.

Se puede describir como un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos, con el cual se busca obtener un rendimiento superior en nuestras tareas, de manera que mejoramos todos los días, pues alcanzar los resultados planeados, no es labor de un día y requiere estar en constante cambio.

Algunos de los beneficios de su implementación son; aumentar las capacidades de la organización, disponer de medidas para mejorar las actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización, seleccionar las actividades a desarrollar evitando desperdiciar esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos de la empresa.



## **RESEÑA HISTÓRICA DARSALUD IPS**

DARSALUD es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de primer nivel y de carácter privado, la cual fue fundada en el año de 1982 como respuesta a la necesidad de crear fuentes de trabajo para los miembros de una misma familia, profesionales en las áreas afines a la salud, en un momento en el que el gobierno colombiano, quien era el mayor empleador, congeló los nombramientos en este sector por espacio de 4 años.

Inicialmente el servicio constaba de un consultorio odontológico, uno médico y un laboratorio clínico. En la medida en que los integrantes de la familia, tanto hijos como conyugues, egresaban de sus profesiones se vinculaban a la Institución, de tal manera que en la actualidad cinco de los hijos se convirtieron en el soporte fundamental de la empresa.

Con la puesta en marcha de la Ley 100 de 1993, se consolida como una sociedad de carácter familiar y entra a formar parte de la red de instituciones que conforman el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia.

Es así, como Darsalud inicia una historia en el sector de Kennedy, teniendo como objetivo principal, prestar un servicio integral de salud en el primer nivel a los usuarios de la zona suroccidental de la ciudad de Bogotá, experimentada, cuyo objetivo busca garantizar la calidad de todos sus procesos, a través de su selecto recurso humano y ciencias aplicadas, para

beneficio de sus usuarios, empleados y proveedores; proyectándose como una institución líder en el área, a través de la acreditación en salud, consolidando su posición como parte del Sistema de Seguridad Social en Salud, en búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus usuarios.

## **LA IMPLEMENTACIÓN DE CALIDAD, HERRAMIENTA PARA ALCANZAR EL ÉXITO**

En el momento en el que analizamos cuáles son las causas del éxito de una empresa como ésta, y basándonos en los conceptos anteriormente mencionados, viene a nuestras mentes inquietudes como: ¿Cómo llevamos a la práctica la implementación de los conceptos, sin dejar a un lado que el objetivo principal de la compañía, es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?

En primera medida, es aquí donde entra la planeación a ser una herramienta muy valiosa en la compañía, en el momento en el que nos preguntamos qué es lo que hace diferente a Darsalud, llegamos a la conclusión que una de las ventajas competitivas de la compañía, es que sus directivos saben claramente qué hacen, cómo lo hacen y cómo lo supervisan; recordemos que la planeación es el proceso que tiene por objetivo identificar y fijar las acciones a seguir en una organización, determinando los principios en los que se basaran, las operaciones para realizarlo, los métodos para revisiones y mediciones constantes.

Tal como lo describe la definición de planeación, vemos que Darsalud tiene como política organizacional, plasmar su funcionamiento interno en procesos, procedimientos y mediciones, en este caso las cuales se realizan a través de auditorías.

Durante toda la historia de la compañía se han dejado registrado y escrito la estructura de lo que hacen; han documentado las operaciones, tal como lo vemos en la implementación de manuales de funciones donde se especifican clara y detalladamente los procesos y los procedimientos, logrando recopilar la información que les permite gestionar adecuadamente la operación, tanto en tema misional como en los procesos de soporte es una ventaja.

Por ejemplo en la parte administrativa, se tienen estipulado los procesos de compras, suministros, procesos contables; como ya existe el registro de los procesos y procedimientos en los manuales de funciones, si se llegara a cambiar la persona encargada del departamento, el nuevo integrante del grupo en el proceso de capacitación va a tener la oportunidad de entender el proceso detallado a llevar a cabo, cual es la secuencia que se desarrolla en esa actividad, y como se mide.

El manejo de los manuales de funciones se torna en una gran ventaja para la compañía, ya que no se generan traumatismos y cambios sustanciales cuando se reemplazan de personas en la institución, pues no dependen de la información y el conocimiento que se lleva la persona que se retira.

Ahora bien, un ejemplo constante de la aplicación de mejora continua en Darsalud se ve en el hecho de documentar todas las decisiones que se toman, según indicaciones de la gerencia, lo cual es muy importante ya que no están tomando decisiones a la ligera en el día a día, sino que se plantean mejoras correctivas y preventivas, en conjunto con la gerencia, en los comités y espacios para el aprendizaje organizacional.

Este aprendizaje organizacional le ha permitido a la organización ilustrarse en el proceso de resolución de problemas y dificultades, en estos espacios, se trabaja de manera conjunta para identificar las maneras de resolver los casos particulares.; actualmente se estipula como una práctica común en la institución, donde el objetivo principal es identificar la razón, el proceso y el procedimiento para resolver el problema, y cómo se va a hacer seguimiento para verificación de las medidas tomadas.

Tal como lo explicábamos anteriormente, hay espacios en la semana donde se plantean una serie de reuniones que son todas tendientes a resolver las problemáticas que existen, para cada uno de las situaciones se ha diseñado un comité correspondiente.

Los comités están integrados por las cabezas visibles de cada una de las áreas (médica, odontológica, promoción y prevención, dirección clínica, coordinación de atención al usuario, auditoría, registro, ética, calidad, etc), según la gerencia de Darsalud; después de muchos años de ejercicio, para la empresa es mucho más valioso crear espacios diseñados para la solución de situaciones internas, a que los problemas se resuelva en los pasillos ,ya que cada decisión que se toma en conjunto en el comité, hace más eficiente a la compañía.

La metodología aplicada en la organización con lo que respecta a los comités es de gerencia colectiva, pues a pesar de que los empleados pueden en un momento determinado tomar decisiones sobre sus áreas que resuelvan temporalmente el problema, en el comité se aplica técnicas estipuladas de resolución de conflictos, desarrollados el contexto de la calidad.

Vale la pena recalcar que aplicar el principio de mejora continua en Darsalud, conduce a mejorar el rendimiento de la organización, que la empresa y los miembros de la IPS puedan afrontar los cambios en la organización, y a mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas, para mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Finalmente, para Darsalud la calidad es una estrategia de gestión integral en donde la compañía busca la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, utilizando eficientemente todo el conocimiento acumulado, así como los recursos humanos, técnicos y científicos con que se dispone.

Internamente cada una de las áreas de la IPS realiza trabajos y venden productos y servicios, a otras áreas de la compañía, así que para obtener un buen resultado, tiene que haber una interacción dinámica entre las áreas, pues todos son *servidores* y *clientes*, y es de gran importancia que cada uno de los empleados estén plenamente dispuestos a adoptar ambos papeles, dependiendo de la ocasión a la que se enfrente.

Ésta es la única manera de establecer un eficiente sistema de servicio al cliente externo e interno. Así mismo, servicio al cliente es un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los usuarios, como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

Cuando nos preguntamos por qué Darsalud mantiene un constante esfuerzo por cumplir con sus política internas, direccionada al Usuario, identificamos que para la IPS, su mayor directriz es desarrollar un serie de actividades interrelacionadas que ofrece un trabajo en conjunto con el fin de

que el paciente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

## CONCLUSIONES

Cuando las compañías tienen una estructura organizada, se genera valores agregados al servicio, se reducen procesos y se incrementa la eficiencia, no podemos dejar a un lado que la implementación de sistemas de calidad, la planeación y adicionalmente la organización interna, son herramientas que permiten, a las empresas, prestar servicios de alta calidad.

De igual manera solo las organizaciones que cuenten con un personal competitivo, servicios de calidad y un excelente servicio al cliente, podrán contar con una participación constante en el mercado, un posicionamiento efectivo, y un reconocimiento en el medio.

Actualmente, para muchas empresas, la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia con la que competir en su mercado. La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos.

Finalmente consideramos que, sin planeación las empresas no pueden saber cómo organizar sus empleados y los recursos disponibles, es probable que ni siquiera sepan que es lo que requieren organizar; sin un plan no se puede gerenciar con confianza y liderazgo, sin un plan no existen muchas probabilidades de lograr las metas pautadas, en un tiempo determinado y a los costos deseados.



Es importante recordar que la medición y constante auditoría de los procesos y procedimientos de las empresas, permiten generar mejoras continuas a tiempo y aumentar la eficiencia en los servicios prestados.

## BIBLIOGRAFIA

Serna, G. (2005). *Índices de Gestión*: 3R Editores

Serna, G. (2005). *Gerencia Estratégica*: 3R Editores

Mullins, W (2008) *Marketing Estratégico* Mc Graw Hill

Lovelock C (2009) *Marketing de Servicios* Pearson Prentice Hall

<http://heidimaria.jimdo.com/academia/administraci%C3%B3n/planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica/>

[Consulta: 18 de Agosto de 2010].

<http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>

[Consulta: 18 de Agosto de 2010].

<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

[Consulta: 18 de Agosto de 2010].

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Planeacion/4130.html>

[Consulta: 18 de Agosto de 2010].

<http://www.monografias.com/trabajos34/control-calidad/control-calidad.shtml#controltotal>

[Consulta: 18 de Agosto de 2010].