

## Aspectos teóricos sobre la calidad

**Omar Medardo Martín Sánchez,<sup>i</sup> Isabel Gómez Olivera,<sup>ii</sup> Clara Aurora García Peraza,<sup>iii</sup> Ihomer Martín Díaz,<sup>iv</sup> María Francisca O´Farrill Fernández<sup>v</sup>**

<sup>i</sup> Licenciado. Profesor Auxiliar. Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública. [cpensap@fcm.pri.sld.cu](mailto:cpensap@fcm.pri.sld.cu)

<sup>ii</sup> Doctora en Medicina. Profesora Asistente. Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública.

<sup>iii</sup> Doctora en Medicina. Master en Ciencias. Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública.

<sup>iv</sup> Licenciada. Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública.

<sup>v</sup> Doctora en Medicina. Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública.

---

### RESUMEN

Con la marcada intención de motivar acerca de la necesidad de identificar a la Calidad como un elemento básico en la Dirección en Salud, para lograr satisfacción de los usuarios internos y externos, nos propusimos revisar algunos artículos relacionados con el tema, haciendo énfasis en la Salud y también en los estudios de las principales personalidades del mundo que se han dedicado a profundizar en el tema, además de algunas experiencias personales de los autores. Vale destacar la necesidad de introducir servicios de calidad en nuestras organizaciones, por el considerable ahorro de recursos que pueden ser utilizados en otros servicios y contribuir a elevar la eficiencia.

**Palabras claves:** Calidad, Dirección en Salud, Eficiencia.

---

### INTRODUCCIÓN

Remontándonos en el tiempo, vivamos esta situación; el día 8 de mayo de 1382, en un pueblito de Inglaterra, cinco ciudadanos se presentaron ante el Consejo Municipal, formado por el alcalde y juez y otros y les mostraron un pez grande cortado en 2 pedazos y ya cocinado, pero en tan mal estado que apestaba a podrido, y dijeron que se lo habían comprado a John Welburgham ese mismo

mediodía y con la garantía dada por el dicho cocinero, de estar en perfectas condiciones.

Comprobado lo expuesto por los demandantes, el cocinero fue sentenciado a devolver los 6 peniques cobrados en la venta, que cumpliría también el castigo de ser puesto en la picota durante una hora al día, y que el pez en cuestión debía ser quemado entonces bajo los pies del condenado. (1)

Pero si nos remontamos más atrás, las pirámides de Egipto (500ANE), demuestran la preocupación de los hombres por la Calidad.

¿Qué sucede hoy en día, cuando somos víctimas de productos y servicios sin calidad? Quizás ante una reclamación obtengamos a la larga la indemnización que nunca compensará el valor de las gestiones y los malos ratos ante la decepción.

Cuando se trata de servicios de salud, la cuestión se torna con otros matices, pues hay pérdidas irreparables que ningún juez puede compensar.

El conocimiento, la experiencia acumulada y el sentimiento de trabajar para lograr un fin, clasifican entre los componentes más importantes para alcanzar el éxito. Los trabajadores que realizan una tarea diariamente saben mejor que los directivos qué puede suceder y por qué, o sea, sin proponérselo aplican el carácter proactivo de la Administración, que es anticiparse a los acontecimientos. También pueden tener las ideas más reales sobre cómo mejorar el proceso. Para mejorar la calidad, los directivos en el nivel más alto deben reconocer y valorar el conocimiento y la experiencia de los miembros de su organización en cada nivel. Además, deben otorgarle la autoridad y responsabilidad para mejorar la calidad. De esta manera la motivación y el compromiso se hacen evidentes y esto deviene en un detonante para resolver problemas y mejorar la calidad continuamente.

Cuando se se le da verdadera participación al trabajador, se siente parte de la propuesta y su empeño en que las cosas salgan bien, se incrementa sustancialmente. Considerando estas ideas, nos hemos motivado para revisar algunos artículos relacionados con el tema.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para hablar de Calidad, es necesario tener un acercamiento profundo al tema y valorar la propuesta de muchos «gurús» que han escrito sus experiencias.

La selección adecuada de personas para ocupar cargos directivos es la base para lograr cualquier estrategia de «cambio», con una ética probada, con capacidad de liderazgo capaz de arrastrar a sus colaboradores en el empeño, con deseos de «hacer», con una educación permanente y con el apoyo irrefutable de la alta dirección, son algunos de los elementos que ayudan a consolidar la base.

La capacitación en servicios es considerada el remedio para muchos de los males relacionados con la calidad. Sin embargo, antes de recurrir a la capacitación, los directivos deben analizar las causas de un desempeño deficiente por parte de los trabajadores, las cuales suelen aparecer en los sistemas que desalientan a los proveedores de aplicar sus conocimientos y habilidades eficazmente. Entre los obstáculos comunes al buen desempeño figuran: equipo y suministros inadecuados, falta de apoyo por parte de los directivos, poco reconocimiento y estímulo

oportuno, evaluación inapropiada, oportunidades limitadas para practicar las habilidades y fallas en la asignación de puestos.

La identificación de problemas, es básica para introducir cualquier programa que contemple la Calidad; los mismos pueden ser identificados a través de la evaluación de indicadores de: Estructura, Proceso y Resultados, introducidos en 1966 por Avedis Donabedian.

Mucho se ha escrito sobre calidad y a través de la historia se recogen muchos «gurús de la Calidad», como Deming, Ishikawa, Taguchi, Feigenbaum, Donabedian, Juran, Shingo, Crosby, cada uno dejó su huella en el tratamiento de la calidad.

En los años cincuenta, la industria norteamericana se hallaba en un periodo de prosperidad, se podía vender todo lo que se fabricaba. Todo permitía conjeturar que el futuro iba a seguir siendo próspero.

Fueron pocos los empresarios que prestaron atención al trabajo de E. Deming, a sus ideas respecto a la calidad y a sus estadísticas de nuevo cuño. No obstante, las cosas eran muy diferentes en Japón. La economía japonesa estaba en crisis, y los productos con el sello «made in Japan» destacaban por su alto precio y su baja calidad. Los empresarios japoneses se mostraron receptivos a las ideas de Deming y se dispusieron a ponerlas en práctica. Para mediados de los 70', Japón empezaba a socavar peligrosamente la posición de sus competidores norteamericanos y europeos. El ataque se inició con los automóviles y continuó con vídeos, aparatos de alta fidelidad y ordenadores. Entonces, y solo entonces, los industriales occidentales comenzaron a tomar en serio a Deming. (2)

¿Por qué Calidad? Crosby, uno de los gurús de la Calidad, estableció que en las organizaciones que no se trabaja con un plan que contemple la calidad, los retrabajos y desperdicios alcanzan del 20 al 40%.

En el sector salud esto representa un grado de implicación mucho mayor porque está en juego la vida de los seres humanos, el bien máspreciado de la sociedad.

Pensemos en el costo de una patología no detectada a tiempo, por no haber considerado la labor de prevención, de no estimular estilos de vida más saludables, de no tener suficientemente claro el rol ético que tiene que desempeñar el trabajador del sector.

Se hace necesario introducir cambios en el quehacer gerencial dadas las insatisfacciones manifiestas por los clientes tanto externos como internos.

¿Ha sido usted usuario externo de servicios de salud? ¿Cómo cambia nuestra percepción del fenómeno de la atención que recibimos? Baste ver la realidad desde el lado opuesto del mostrador para darnos cuenta de la necesidad inminente de este cambio.

Juran afirma que la alta gerencia es la responsable del cambio.

Mahatma Gandhi sostenía: «Las  $\frac{3}{4}$  partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista».

Por su parte Feigenbaum acuñó el nombre de Control Total de Calidad (CTC), viendo el enfoque sistémico (las partes y sus interrelaciones) y que este control se

logra cuando todas las áreas y todas las personas de una institución trabajan hacia la calidad.

A veces en las organizaciones se hacen acciones aisladas por lograr calidad en la atención, pero sin una visión «del todo funcionando como un sistema», lo que trae como consecuencia pérdida de la motivación, son realizadas al estilo «campaña», o sea, acciones en un tiempo determinado y pueden repetirse periódicamente pero en definitiva no tienen «fijador», pues se pierde la continuidad.

Se necesita brindar servicios con calidad porque el componente humano de las acciones de salud, así lo reclaman. Se necesita porque nosotros mismos somos usuarios de esos servicios y nos percatamos en mayor grado, de las insuficiencias al ver el fenómeno «desde dentro». Se necesita porque no hay economía que pueda sostener el peso que representa una asistencia que no contemple la mejoría de la calidad. (3)

Avedis Donabedian puso tal énfasis en el tema específico de la calidad de la atención en la salud que cambió los paradigmas establecidos hasta entonces.

A través de ocho libros y más de 50 artículos y numerosas cátedras, Avedis transformó el pensamiento sobre los sistemas de salud. Gracias al conocimiento que generó, ahora se entiende que la respuesta social a los problemas de salud, no es un conjunto de eventos sin relación, sino más bien un proceso complejo guiado por principios generales. En la mayoría de sus escritos Avedis estuvo a la vanguardia de sus contemporáneos, descubriendo un vasto panorama intelectual. (4).

Una definición de Calidad, es ésta: «la totalidad de funciones, características (ausencia de deficiencias de un bien o servicio) o comportamientos de un bien producido o de un servicio prestado, que les hace capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se trata de un concepto subjetivo dado que cada individuo puede tener su propia apreciación o su particular juicio de valor acerca del producto o servicio en cuestión». (5).

Otra definición: «consiste en satisfacer o superar las expectativas de manera congruente. Es juzgar una realidad frente a una referencia, cuadro o contexto, seguida de evaluaciones sistemáticas. Exige siempre un estándar básico de referencia y un Indicador para verificar si ese estándar fue alcanzado o no». (6).

¿Qué entendemos por Calidad? «Calidad, la totalidad de funciones, características (ausencia de deficiencias de un bien o servicio) o comportamientos de un bien producido o de un servicio prestado, que les hace capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se trata de un concepto subjetivo dado que cada individuo puede tener su propia apreciación o su particular juicio de valor acerca del producto o servicio en cuestión».

## **CONCLUSIONES**

El Sistema de Salud Cubano llamado a un proceso de perfeccionamiento en busca de la excelencia requiere de sus directivos constancia en los aspectos relacionados con la superación, con espacio especial para el tema de la calidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1- Drummond, H. Curso de gestión empresarial. La calidad total: El movimiento de la calidad. Ediciones Deusto S.A. España.2005.
- 2- E. Rickert. Chaucer's world, Columbia University Press, N. York, 1948, p.22
- 3- Martín Sánchez OM. ¿Por qué calidad? En: <http://www.calidad.org>
- 4- Otero J., Otero I. J. Avedis Donabedian y la calidad de la Atención de Salud.
- 5- Rubio Cebrián, Santiago. «Glosario de Economía de la Salud». Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción (PALTEX) de la Organización Panamericana de la Salud. España, 1995.
- 6- Gilmore, Carol; de Moraes Novaes, Humberto «Manual de Gerencia de la Calidad». Organización Panamericana de la Salud. Fundación W.K. Kellog, 1996.
- 7- Rubio Cebrián, Santiago. «Glosario de Economía de la Salud». Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción (PALTEX) de la Organización Panamericana de la Salud. España, 1995.