

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN EN SALUD

Jenny Ontibon

EJE 1

Conceptualicemos

Introducción	3
Evolución de los modelos administrativos	3
Evolución de los modelos administrativos	4
Sistema	6
La teoría general de sistemas (TGS)	7
Teoría de sistemas en el área administrativa	9
Sistemas de gestión	9
Peligros, riesgos y controles	12
Aspectos y elementos de los sistemas de gestión	13
Política	15
Objetivos	16
Mejora continua	16
Presupuesto	17
Ciclo de Deming o ciclo PHVA	17
Bibliografía	19

Evolución de los modelos administrativos





Figura 1.
Fuente: shutterstock/349512725

En la medida en que emergen las empresas, surgen también diferentes teorías administrativas que buscan aumentar la eficiencia y eficacia para generar ventajas competitivas. Por un lado, surgió en los Estados Unidos la escuela científica de la administración, con un enfoque desde el punto de vista de la ingeniería, a partir de los trabajos de Taylor, en esta escuela estaban vinculados principalmente ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros como Henry Ford (1863-1947). Por otro lado, en Francia, surgió una corriente diferente que tuvo un enfoque fisiológico y anatomista de la organización, a este enfoque se le denominó teoría clásica, que nació a partir de los trabajos de Henri Fayol (1841-1925). En esta escuela estaban vinculados principalmente ejecutivos de empresas como James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. También surgió la teoría Estructuralista de Max Weber (1864-1920). Como una necesidad para contrarrestar la tendencia a la deshumanización del trabajo presentada por la aplicación de la rigurosidad de los métodos científicos, surgió en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del siglo XX, la teoría de Relaciones humanas, a partir de los trabajos de Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg (Palma, 2011).



¡Importante!

Las teorías surgidas en el transcurso del tiempo, de alguna manera, buscan alcanzar el mismo objetivo común, y éste es optimizar los recursos de las compañías para obtener resultados que generen beneficios económicos atractivos para las empresas.

El concepto de gestión empresarial ha ido progresando en la medida en que se transforma el entorno político, social y económico a nivel local y mundial, nacen nuevas tendencias en el mercado, surgen nuevas necesidades y nuevos estilos de vida, y la forma de pensar de los individuos va evolucionando. Una de las teorías más aceptadas en la nueva administración es la *Teoría de Sistemas* que está basada en la *Teoría General de Sistemas* (TGS) concebida por el biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy a partir de sus interesantes trabajos publicados entre los años 1950 y 1968, con el fin de proporcionar un marco teórico y práctico adecuado a las ciencias naturales y sociales.

Esta *Teoría General de Sistemas* se difundió paulatinamente y el concepto de sistemas se fue involucrando en todas las ciencias, teniendo una relevancia especial en las áreas administrativas, además, el concepto de sistemas es un referente fundamental a la hora de comprender los sistemas de gestión, por esta razón, es importante que el estudiante tenga muy claro este concepto y la trascendencia que tiene a nivel administrativo, para que a partir de él, vaya construyendo e integrando los sistemas de gestión.

Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos, partes, conceptos, personas, que funcionan de manera armónica y coordinada (trabajo en equipo) con el objetivo de cumplir un propósito, alcanzar una meta o lograr un resultado previamente definido y esperado.

Los sistemas tienen la característica de que, en primera instancia, se alimentan de una serie de datos, información o elementos, los cuales son sometidos a un proceso en el que se producen cambios o transformaciones, este proceso de cambio o transformación es invisible para el cliente. Al finalizar el proceso, se obtiene un resultado (producto) el cual debe ser totalmente coherente con el objetivo planteado inicialmente para el sistema.

Los sistemas están inmersos en un “ambiente” con el cual se interrelacionan permanentemente, pues de allí proviene la información o los recursos que deben ser procesados. Es al mismo ambiente a donde se retornan los resultados (producto). Además, los sistemas son dinámicos, es decir, están en constante cambio, por lo tanto, su supervivencia depende de la habilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno y poder



Figura 2.
Fuente:shutterstock/489271987

responder de manera eficiente y eficaz a las nuevas condiciones. Cuando un sistema no se adapta a las nuevas condiciones y cambios del entorno, colapsa paulatinamente y desaparece. En la figura 3, se esquematizan los componentes de un sistema y la relación que éste tiene con el entorno en el cual se desarrolla.

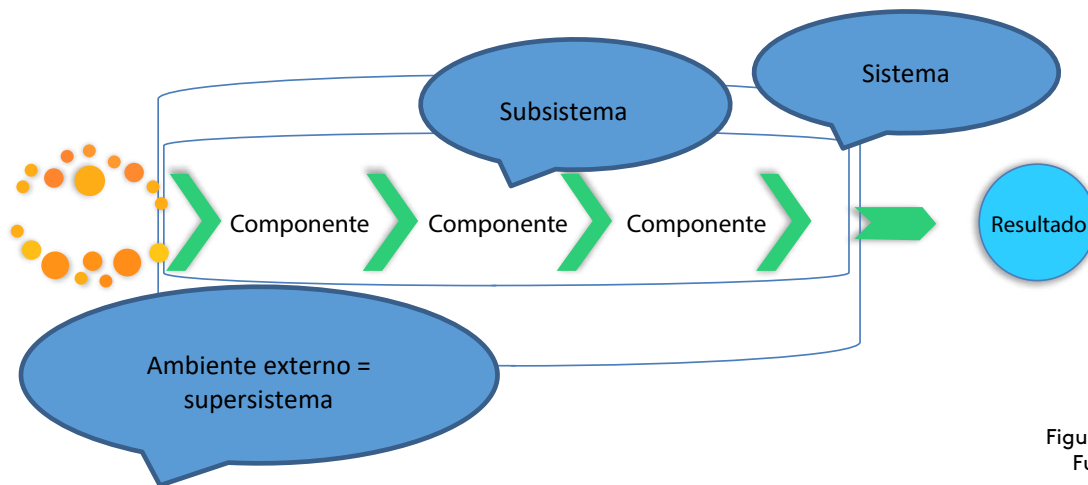


Figura 3. Sistema
Fuente: propia

Existen sistemas naturales éstos son armónicos, dinámicos y altamente adaptables, como es el caso del sistema solar, el ecosistema, el sistema digestivo, el sistema nervioso, el sistema circulatorio, el sistema visual, etc. Otra percepción de los sistemas son las agrupaciones que forman las personas, un ejemplo de ello son las sociedades, las asociaciones o los equipos deportivos, el comportamiento de los individuos gira en torno al grupo al que pertenecen. De la misma manera, se puede analizar la economía y definirla como sistema económico, también se puede hablar del sistema monetario o del sistema crediticio.

Existen sistemas más concretos, diseñados o elaborados por el hombre, como es el caso del sistema operativo de un computador, el sistema eléctrico de una edificación o los sistemas de gestión, un computador, una planta eléctrica o incluso una bicicleta, también pueden ser percibidos como sistemas.

La teoría general de sistemas (TGS)

La TGS propuesta por Ludwig Von Bertalanffy (1968), afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritas en términos de sus elementos vistos por separado, su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Ludwig Von Bertalanffy, establece tres postulados sobre los cuales está fundamentada la teoría general de sistemas:

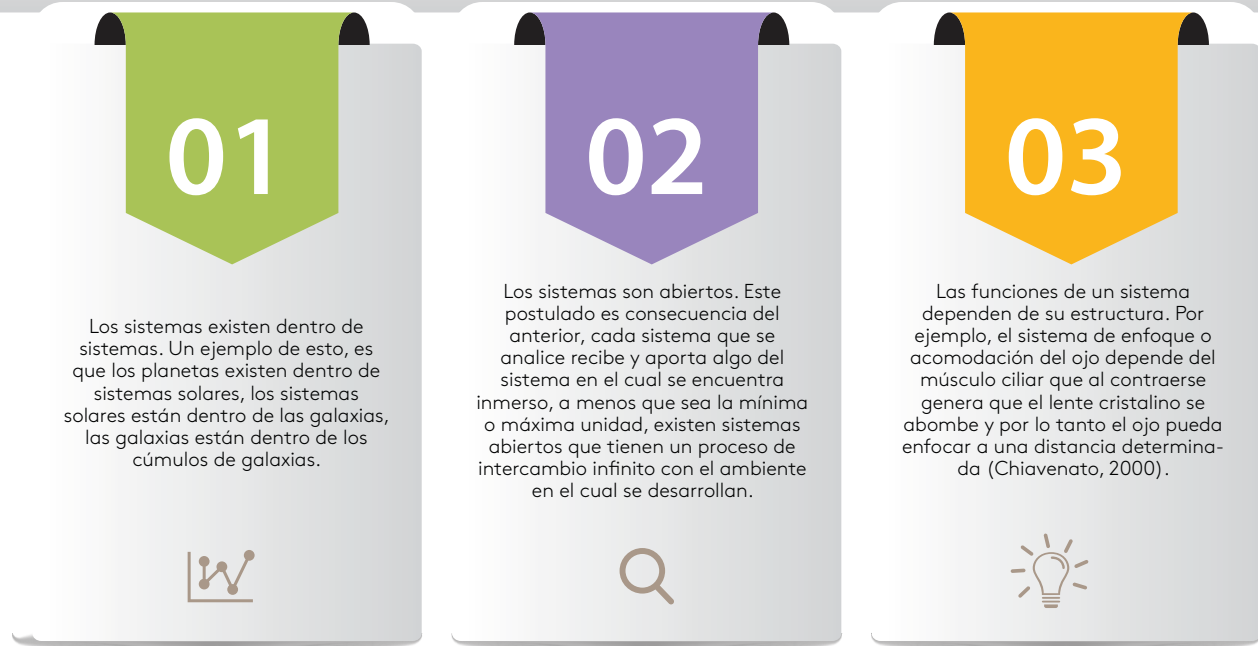


Figura 4.
Fuente: propia

Partiendo del concepto establecido por Bertalanffy, en el que se asume que “el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas”, se rescatan dos conceptos que son características fundamentales de los sistemas:

1. Propósito (objetivo): todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos que deben ser alcanzados por cada una de las unidades (subsistemas).
2. Globalismo (totalidad): una acción que produzca un cambio en una de las unidades del sistema, muy probablemente producirá cambios en todas las demás unidades (Subsistemas), esto significa que cualquier evento o estímulo que se presente en cualquier unidad del sistema, afectará a las demás unidades ya que todas se encuentran interrelacionadas, lo que hará que el sistema en su totalidad se ajuste según los cambios presentados, generando una reacción de causa – efecto.

Teoría de sistemas en el área administrativa

En el área administrativa el concepto de “Teoría General de Sistemas (TGS)” pasa a ser simplemente “Teoría de Sistemas (TS)”. Se asume que la empresa u organización empresarial es un sistema creado por el hombre, caracterizado por ser una estructura autónoma y abierta integrada por otros sistemas (subsistemas) como el sistema de nómina, recursos humanos, mercadeo, ventas, sistema financiero, etc., que deben trabajar de manera coordinada para generar un impacto positivo sobre la organización. Además, el sistema denominado empresa constantemente interacciona con su ambiente, es decir, con clientes, proveedores, entes gubernamentales.



¡Importante!

Una característica especial de los sistemas abiertos es que “el todo es mayor que la suma de sus partes asumidas de manera independiente”. Cuando existe interacción y por lo tanto intercambio de información y recursos, el sistema es dinámico y subsiste, cuando cesa el intercambio, el sistema colapsa y desaparece.

Sistemas de gestión

Los sistemas de gestión son una metodología, inmersa en el **contexto de la organización**, para llevar a cabo de manera ordenada, las actividades que se realizan en una empresa, de tal forma, que cada una de las actividades pueda subdividirse en procesos, y si es necesario, cada proceso en subprocesos. Esta metodología implica una transformación en la manera de pensar de las personas que integran la organización, quienes tendrán que asumir el reto de organizar, en procesos, todas las actividades de la empresa. A partir de ese momento su pensamiento tendrá que estar **basado en percibir el riesgo** como una de las variables de la gestión. Al gestionar adecuadamente el riesgo, se pueden controlar, y en lo posible evitar, las fallas e inconsistencias en los procesos, permitiendo alcanzar el logro de objetivos, de una manera más rápida y tendiendo a la mejora continua. En el caso de la calidad, logrando también optimizar el producto o la prestación del servicio. Es importante tener presente



Contexto de la organización

Es un nuevo requisito de la norma ISO 9001 2015, se refiere a que la organización debe tener en cuenta los aspectos internos y externos que pueden afectar los objetivos estratégicos y la planificación del sistema de gestión de la calidad, de esta manera, es más factible detectar riesgos y oportunidades.

Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos es un aspecto del enfoque basado en procesos. Este pensamiento está presente en la nueva norma ISO 9001 2015, y busca que el riesgo sea tenido en cuenta, y se gestione, en todos los procesos de la organización, aumentando la probabilidad de alcanzar los objetivos propuestos.

que durante la ejecución de cualquier proceso, sin importar el tipo de empresa, se presenta una interacción con el medio que rodea a la empresa, esta interacción genera cambios positivos o negativos en el medio ambiente como resultado de los **aspectos ambientales** implícitos en la organización (ISO 9001, 2015), (SGS Academy, s.f.).



Aspectos ambientales

Los aspectos ambientales se refieren a componentes o elementos de las actividades, productos o servicios que se llevan a cabo en la empresa y que de alguna manera entran o podrían entrar, en interacción con el medio ambiente que les rodea. Este pensamiento está presente en la nueva norma ISO 14001 2015. (SGS Academy, s.f.)

Todas las actividades que se llevan a cabo en una organización implican la generación de un riesgo. La alta dirección debe definir y planificar acciones oportunas para identificar, analizar, evaluar y gestionar los riesgos que puedan afectar el buen desarrollo de cada uno de los procesos, teniendo una actitud preventiva, que permita evitar que la aparición de pequeñas desviaciones vaya afectando de manera progresiva la calidad del producto o del servicio y el buen rendimiento del sistema de gestión. La norma ISO 31000 define el riesgo introduciendo el concepto de incertidumbre y atribuyendo el efecto de ésta sobre los objetivos propuestos. Esta norma identifica el "efecto" como una desviación de lo esperado ya sea positiva o negativa. Esta norma define una serie de principios indispensables de lograr, para que la gestión del riesgo logre su eficacia (ISO 31000, 2011).



Figura 5.

Fuente: shutterstock/380913697



¡Lectura recomendada !

Para tener una mayor claridad respecto a la gestión del riesgo e identificación de oportunidades se invita a realizar la siguiente lectura.

ISO 31000:2011 Gestión del riesgo. Principios y directrices
Norma Técnica Colombiana - NTC

De la misma manera los directivos deben implementar estrategias administrativas que les permitan identificar todas las oportunidades de mejora que conduzcan a la empresa a garantizar la calidad y el desarrollo sostenible de todos sus procesos.

La empresa en su accionar tiene que establecer, implantar y mantener los procesos de diseño y desarrollo adecuados, de productos y de servicios, de manera controlada. Es decir, inicialmente, se deben definir los resultados que se desean alcanzar, y en la medida en que se lleva a cabo el diseño y desarrollo, es fundamental generar informes de desempeño y permitir cualquier revisión, verificación o convalidación que sean necesarias para cada una de las etapas. **La empresa debe asegurarse de modificar la información documentada siempre que existan cambios respecto a los requisitos para los productos o servicios.**



¡Lectura recomendada !

Se invita a efectuar la lectura respecto a los productos y servicios y su revisión por parte de la alta dirección en la norma ISO 9001 2015, numeral 8.3 y 9.3.

ISO9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos
Norma Técnica Colombiana - NTC

Cualquier cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, generado a partir del desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, se le conoce como impacto ambiental. Los impactos ambientales, potenciales, pasados, presentes o futuros, deben ser tenidos en cuenta, durante el proceso de planificación, no sólo al desarrollar el sistema de gestión ambiental, sino, además este aspecto ha de ser contemplado en todos los sistemas de gestión debido a la implicación que tiene respecto al contexto de la organización.



¡Importante!

Este proceso incluye también la identificación de situaciones potenciales en el entorno legal o reglamentario, que puedan afectar la organización y aspectos sobre la salud y la seguridad de las personas.

Peligros, riesgos y controles



Figura 6.
Fuente: shutterstock/401845456

Peligro: el peligro es un evento que tiene la posibilidad de causar daño, en el ámbito de la salud, daño físico o moral a una persona o a un grupo de personas.

Riesgo: es la posibilidad que existe, de que se produzca un evento adverso que atente contra la salud y el bienestar de una persona o de un grupo de personas.

Controles: son las medidas que se aplican para evitar, prevenir, o mitigar los riesgos de ocurrencia de un accidente o una enfermedad laboral.

Se establece un orden de prioridades cuando se trata de aplicar los diferentes controles para eliminar o mitigar el riesgo:

1. Eliminación.
2. Sustitución.
3. Controles de ingeniería.
4. Señales y controles a nivel administrativos.



¡Lectura recomendada!

Para profundizar sobre el tema, lo invitamos a efectuar la lectura: "identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de los controles" del numeral 4.3.1 de la norma OHSAS 18001.

18001:2007 Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional – Requisitos
Norma Técnica Colombiana – NTC

Aspectos y elementos de los sistemas de gestión

Como se ha dicho anteriormente, los sistemas de gestión son un protocolo o una forma particular de llevar a cabo las diferentes actividades que se desarrollan en una empresa, por lo tanto, los sistemas de gestión contienen una serie de aspectos y elementos que se pueden observar en la figura 7 y se describen a continuación:



Figura 7. Aspectos y elementos de los SG
Fuente: propia

Documentación

Una característica especial de los sistemas de gestión es que cada uno de los procesos o subprocesos, se debe realizar siempre de la misma manera, por lo cual los sistemas de gestión requieren una información documentada que describa de manera clara y ordenada cómo se realiza cada proceso, permitiendo así la estandarización. Además, en la medida en que se realizan cada uno de estos procesos, deben existir registros escritos diligenciados por el encargado del proceso los cuales admiten, en determinado momento, un seguimiento y una trazabilidad a la hora de evaluar la eficiencia de la ejecución de



Figura 8.
Fuente: shutterstock/437844922

cada proceso. De esta manera es posible hacer los ajustes que sean necesarios para optimizar cada proceso, logrando ser cada vez más eficientes y eficaces (mejora continua).

Entre los documentos importantes que apoyan el buen desarrollo del sistema de gestión, se encuentran los que se pueden observar en la figura 9 que se presenta a continuación:



Figura 9. Documentos del SG
Fuente: propia

En la actualidad se admite que los documentos se puedan conservar en medio digital (con copias de seguridad) o impreso desde que se garantice conservación y no alteración de los datos. **Hay documentos que deben estar al alcance de todas las personas involucradas en la organización como es el caso, por ejemplo, de los planes de emergencia o la política, entonces es fundamental que todos los colaboradores de la empresa conozcan su existencia y como localizarlos rápidamente en caso de que sean requeridos.**

Los documentos deben ser revisados y actualizados de manera periódica o cuando haya necesidad de modificar los procesos.

Una buena práctica a la hora de redactar, regular y archivar los documentos para que sean más claros y ordenados, y a la vez se garantice su conservación y asequibilidad inmediata, es tener en cuenta los aspectos que se observan en la figura 10 presentada a continuación:

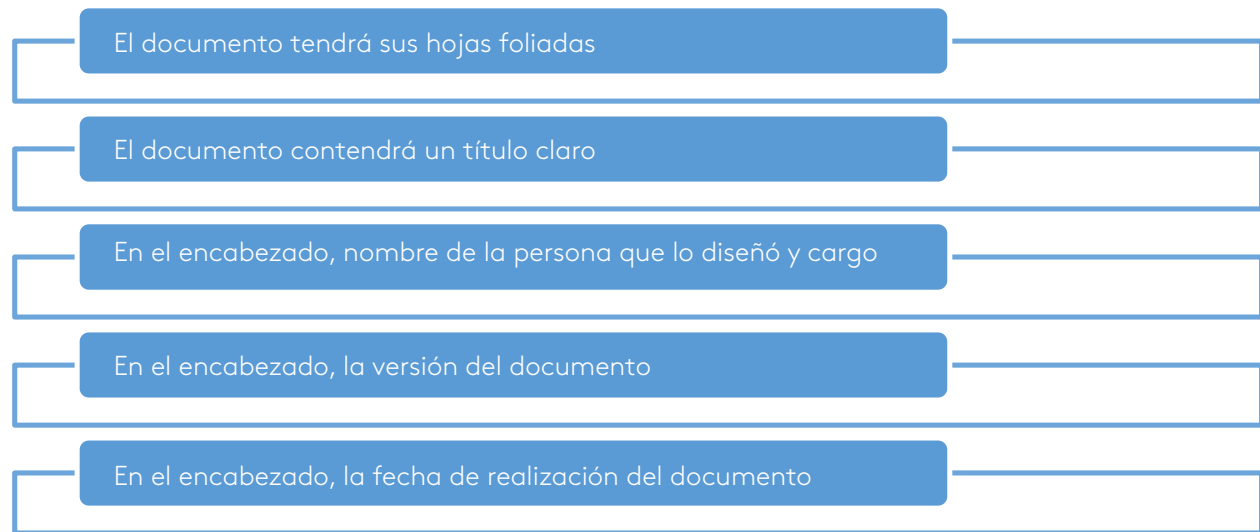


Figura 9. Documentos del SG
Fuente: propia

Política

El sistema de gestión debe tener un documento denominado política, el cual enmarca y pauta el compromiso de la empresa respecto a la gestión y el alcance que tiene. Se recomienda que el diseño de la política se guíe por el siguiente protocolo:

- Contener una breve descripción de la empresa.
- Hablar del alcance del sistema de gestión.
- Incluir el compromiso de mejora continua del sistema de gestión.
- Mencionar que existen responsables del sistema de gestión.
- Establece el compromiso de mantener un presupuesto y el recurso humano necesario para quien desarrolle el sistema de gestión.



¡Importante!

La política debe ser conocida por todas las personas involucradas en la organización, por lo cual, el documento debe estar disponible para todos. Una manera de hacer esto es publicándola en la página web de la empresa.

Objetivos



Es importante establecer los objetivos que se desean lograr, los cuales deben ser claros y coherentes con la misión y visión de la empresa. Los objetivos constituyen las metas a donde se quiere llegar, por lo tanto, estos objetivos deben ser claros, concretos, alcanzables y de alguna manera cuantificables, por lo cual, también se establecerán unos indicadores de gestión para poder medir cuantitativamente el logro de los mismos a la hora de evaluar el sistema de gestión.

Mejora continua

Quizás la característica más relevante de los sistemas de gestión, es que deben tender a la mejora continua, esto significa que todos los procesos deben trabajar armónicamente y cada vez que finaliza uno de ellos, debe evaluarse la gestión total del mismo, de esta forma establecer si fue llevado a cabo de manera óptima y precisa y acorde a lo presupuestado. Esta evaluación se realiza con el apoyo de los registros generados durante la

realización de cada proceso. Si se descubre que existieron errores, hubo desperdicios del recurso humano, tecnológico o material, existió demora en los tiempos de realización, existieron riesgos o condiciones inseguras, etc., se deben hacer los ajustes y modificaciones pertinentes, para que cuando nuevamente se lleve a cabo el proceso, éste se optimice y sea más preciso y seguro, y con ello se mejore su eficiencia y eficacia. **El hecho de hacer este seguimiento y los ajustes pertinentes al proceso permite que el mismo “tienda a la mejora continua”, es decir, que cada ciclo sea mejor que su predecesor.**

Presupuesto

Cuando la empresa toma la decisión de implementar un sistema de gestión es fundamental asignar y garantizar un presupuesto para que el sistema de gestión pueda desarrollarse de manera óptima, es decir, sea consecuente con los planes trazados y se logren alcanzar los objetivos propuestos.

A modo de síntesis observemos los siguientes aspectos de un Sistema Integrado de Gestión.

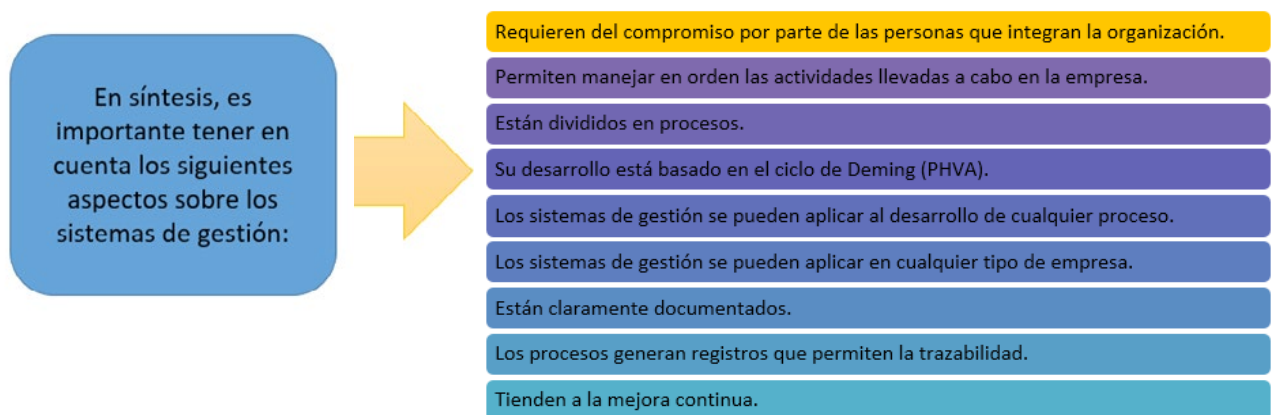


Figura 12.
Fuente: propia

Ciclo de Deming o ciclo PHVA

Para apoyar el desarrollo de un proceso, y en general, del sistema de gestión, se utiliza una herramienta muy útil denominada el ciclo de la mejora continua, ciclo de **Deming o ciclo PHVA** (o en inglés ciclo PDCA) presentado en Japón, en los años 50 por el estadístico estadounidense *Edwards Deming*, y sugerido por primera vez por *Walter Shewart* a comienzos del siglo veinte.

El nombre viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar (en inglés, Plan, Do, Check, Act).



“El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.” (Master, s.f.).

Esta metodología presenta cuatro pasos fundamentales: Planear, Hacer, Verificar, actuar (Plan, Do, Check, Act), que se van aplicando de manera cíclica y ordenada en la medida en que se va desarrollando cada proceso, de tal forma, que cada ciclo que se repita sea mejor que el anterior en cuanto a la optimización de los recursos, el mejoramiento de la calidad, el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia y la disminución de los riesgos potenciales que puedan surgir en el desarrollo del proceso. **Cada vez que se termina la etapa final del proceso se debe volver a la primera y repetir nuevamente el ciclo, pero esta vez incorporando las mejoras sugeridas a raíz de la evaluación del ciclo anterior.**

Planear: en la etapa de planeación, en primera instancia, se plantean los objetivos que se desean alcanzar respondiendo a la pregunta ¿qué es lo que quiero lograr?, y se definen los procesos requeridos para obtener el resultado que quiero lograr, es decir, se responde a la pregunta ¿cómo lo voy a lograr?

Hacer: en esta etapa se implementan los procesos visualizados en el primer paso, es decir se pone en marcha el “cómo lo voy a lograr”.

Verificar: la etapa de verificación consiste en revisar cada uno de los procesos y establecer si realmente al ser llevados a cabo se están obteniendo los resultados esperados que han sido planteados en los objetivos.

Actuar: implica realizar los ajustes necesarios en los procesos para que se logren alcanzar los objetivos planteados. El actuar permite que el ciclo tienda a la mejora continua.



Instrucción

Para afianzar los aprendizajes del eje 1 lo invitamos a observar el recurso multimedia y a realizar la actividad de aprendizaje que se encuentran disponibles en la página principal del eje 1. Para finalizar no olvide realizar la actividad evaluativa propuesta para este eje.

Master 2000. (s.f.). Ciclo PHVA. Recuperado de http://master2000.net/recursos/menu/277/1355/mper_arch_20059_CicloPHVA.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.

Definición. (2017). Definición de la palabra producto. Recuperado de <https://definicion.de/producto/>

ISO 31000. (2011). *Gestión del Riesgo. Principios y directrices*. Colombia: NTC

ISO 9001. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Colombia: NTC

OHSAS 18001. (2008). *Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional*. Colombia: NTC

Palma, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*, 9, 38-51.

SGS Academy. (s.f.). Aspectos e impactos ambientales. Recuperado de http://ambientebogota.gov.co/c/document_library/get_file?uuid=1c697920-c8b1-4425-8952-1b16718a223b&groupId=24732