

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN
LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE
CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

JENNY CELMIRA PATARROYO SIERRA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE MEDICINA
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD PÚBLICA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2012

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN
LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE
CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

JENNY CELMIRA PATARROYO SIERRA

ENSAYO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TITULO
DE ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD PÚBLICA

DOCTORA
ROCIO ROBLEDO MARTINÉZ
ODONTOLOGA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE MEDICINA
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD PÚBLICA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2012

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN
LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE
CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD**

Resumen

La atención en Salud con calidad para Colombia se puede considerar como un proceso técnico – científico, administrativo y financiero que tiene como fin asegurar una adecuada prestación de servicios de salud, logrando una percepción de satisfacción por parte del usuario o cliente externo; como elemento clave para el logro de la calidad en salud es necesario mantener altos estándares de bienestar en el trabajador, donde el clima organizacional afecta directamente en el logro de los objetivos de una institución de salud. Un buen clima organizacional puede motivar y/o potencializar la capacidad de incorporar valores, cambiar comportamientos y hábitos dentro de un equipo de trabajo; logrando así la creación, el análisis y ejecución de nuevas propuestas.

La conexión entre las personas y los objetivos de la organización repercute en la prestación de servicios de salud de calidad.

Palabras Claves

Clima Organizacional, Servicios de salud de calidad.

**ORGANIZATIONAL CLIMATE: KEY ELEMENT FOR QUALITY IN PROCESS
ON HEALTHCARE ORGANIZATIONS**

Summary

La health care quality for Colombia can be considered as a technical process - scientific, administrative and financial, which aims to ensure proper delivery of health services, achieving a sense of satisfaction by users or external client; as a key element for the achievement of quality in health, it is necessary to maintain high standards of well-being in the worker, where the organizational climate affects directly in the achievement of the objectives of a health institution. A good organizational climate can encourage and/or enhance the ability to incorporate values, change behaviors and habits within a work team; Thus the creation, analysis and implementation of new proposals.

The connection between people and the objectives of the Organization has an impact on the provision of quality health services.

Key Words

Clime organizational, quality health services.

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN
LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE
CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD**

INTRODUCCION

Durante los últimos años en Colombia la atención en Salud con Calidad se ha convertido en un tema trascendental para los diferentes entes que intervienen en la prestación del servicio, debido a la repercusión que tiene directamente sobre el estado de salud del paciente y los beneficios administrativos y económicos para las entidades. Se ha identificado que dentro de la atención en salud con calidad, uno de los componentes principales y más influyentes, es el Recurso Humano quien enmarcado dentro de un Clima Organizacional satisfactorio, puede hacer que las instituciones alcancen los objetivos propuestos para este aspecto.

El Sistema obligatorio de garantía de calidad (SOGC) dentro del Sistema general de seguridad social en salud en Colombia (SGSSS), establece en sus componentes de Habilitación y Acreditación al Talento Humano como un recurso que debe tomar las riendas de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y, quienes debido a las actuales condiciones laborales, horario y salario han influido drásticamente en el compromiso de las instituciones por ofrecer un servicio con buen trato, efectivo y oportuno.

Debido a lo anterior se hace necesario revisar la importancia que tiene la Cultura organizacional como base del desarrollo de los procesos para el mejoramiento de la organización, además de satisfacer las necesidades del cliente externo como requisito indispensable del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad.

La ley 100 de 1993 incluye como uno de los fundamentos del servicio público de la salud, la calidad expresada como la utilización óptima y segura de los recursos científicos, humanos y físicos en una institución; Además que obliga en su artículo 153 al sistema de salud a establecer mecanismos de control a los servicios para garantizar a los usuarios la calidad en la atención oportuna, personalizada, humanizada, integral, continua y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y prácticas profesionales. (1). Pero indirectamente esta misma ley plantea un modelo de financiamiento de la salud, que induce a las empresas prestadoras de salud a un detrimento económico, y afecta el clima laboral desde el punto de vista del comportamiento de los individuos ya que la forma que

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

tienen de ver la crítica realidad que los rodea y la interpretación de ella afecta a la persona como ser integral cambiando completamente la concepción de cultura de la calidad.

La política Nacional de Servicios de Salud emitida por el antes Ministerio de la Protección Social (2005) evidencia el problema en la prestación de los servicios de salud con calidad desde varias perspectivas haciendo claro que la deficiente actualización de recurso humano, la inflexibilidad del régimen laboral del sector, dificulta la adaptación de las instituciones a los retos que imponen los cambios en el sistema de salud (2)

El deterioro del Clima Organizacional dentro de las instituciones de salud comprende entonces un punto negativo en la búsqueda de la calidad en la atención en salud propuesta por el Sistema Obligatoria de Garantía de la calidad debido a que afecta el compromiso de los colaboradores con la institución.

CONCEPCION DE LA CALIDAD EN SALUD

Para desarrollar procesos las organizaciones generan estrategias para ser competitivas, la calidad es una de ellas, cuando mejor sea el producto ofertado (mejor calidad) este será más apreciado por el cliente. En salud a diferencia de otros mercados la competitividad se traduce en la prestación de servicios. Para Donabedian (3) la definición de calidad se consigue especificando desde el principio, los objetivos a seguir y los medios legítimos o más deseables para alcanzar dichos objetivos. En salud y según el mismo autor el objetivo es mantener, restaurar y promover la salud. Pero más allá de esta visión es necesario incluir otros aspectos encaminados a suplir las necesidades del usuario (Cliente externo) y a contribuir al mejoramiento de su salud mediante acciones que superen las expectativas de atención.

Para Galán Morera la Garantía de Calidad en Salud se puede considerar como un proceso Técnico – Científico, Administrativo y Financiero que busca asegurar una adecuada prestación de los servicios de salud, con un alto grado de utilización de los mismos, por parte de los usuarios del sistema y con un excelente nivel de atención y clara percepción por parte de los proveedores de la calidad del servicio que ofrecen. (4)

Dentro del proceso de calidad es necesario entender la salud como el estado de completo bienestar físico, mental y social, según la definición presentada por la Organización Mundial de la Salud en su constitución aprobada en 1948, pero además de esto se relaciona con aspectos propios del individuo y su relación con el medio que lo rodea. (5) Dentro del proceso salud – enfermedad interfieren diferentes actores – Médicos, pacientes, sociedad - quienes tendrán una concepción diferente de la calidad en salud dependiendo la perspectiva y las circunstancias. Donabedian (3) hace énfasis en recordar que hay muchos factores que influyen en la salud como por ejemplo: la dotación genética, las condiciones ambientales, la

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

educación, la ocupación, el género, la edad; así la calidad en salud puede verse alterada inconscientemente y no ser responsabilidad exclusiva de alguno de los actores del proceso.

En Colombia el Ministerio de Salud Desarrolla el SOGCS donde define la calidad de la atención en salud como la provisión de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios (6), la anterior definición impulsa a las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud a adoptar estándares, procesos e indicadores que permitan medir la calidad al momento de prestar el servicio de Salud.

La calidad para el Ministerio de Salud está basado en un proceso de mejoramiento continuo el cual incluye actividades de planeación, ejecución, auditoria y mejoramiento; haciendo dinámico el proceso de calidad y aplicable a todos los actores que intervienen en el proceso, también comprende actividades educativas que involucran tanto al cliente interno como externo con el fin de superar sus necesidades e identificar alternativas de solución (6). Para asegurar la calidad se debe además realizar una serie de acciones planificadas y sistemáticas, incluir equipos, materiales, procesos, documentación, presupuesto y talento humano certificado para la realización de las tareas y operaciones garantizando la calidad de los resultados y disminuyendo al mínimo el riesgo (4).

CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD

La naturaleza cambiante del trabajo se origina, entre otras cosas, por las experiencias vividas en las organizaciones para adaptarse a un entorno multicultural, lo cual demanda que las políticas y prácticas de recursos humanos promuevan cambios con fines de mantener o identificar una fuerza de trabajo más diversificada (7). Denison, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. (7)

La cultura organizacional es un medio por el cual se expresa el resultado de valores, ideales y creencias que los miembros de una organización comparten (4). Se puede entender los sistemas de calidad como medio que puede potencializar la capacidad de moldear la cultura, incorporando valores, comportamientos, hábitos, y propuestas, todo en consecución de la calidad. La cultura organizacional es un potente motor para hacer funcionar los recursos de la organización (4).

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

Un sistema de gestión de calidad puede ser un factor de transformación de la cultura, dado que para obtener los resultados esperados, se requiere modificar comportamientos, hábitos e incluso incluir nuevos principios y valores dentro de la organización. Esta modificación de hábitos depende en gran parte de los factores de orden que dimensionan las personas (4). Los factores de orden Psicológico, son los que más influyen en los procesos de las instituciones Hospitalarias, ya que este aspecto afecta la percepción mentales del entorno del trabajador. La personalidad del trabajador, su gran capacidad reflexiva, la proactividad, y el ser visionario, hacen que la persona persevere y se entusiasme en la obtención de logros, además que brinda la oportunidad de explorar las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas antes de tomar una decisión determinada; por otra parte los factores de orden personal influyen en el desarrollo del comportamiento del individuo, donde el aspecto individual, las actitudes, percepciones, estrés, aprendizaje, personalidad y valores alimentan el clima organizacional.

La motivación en el trabajador es de suma importancia debido a que influye directamente en los procesos de la empresa. Existen motivaciones externas enfocadas a recompensar las acciones cumplidas o a castigar si son negativas y las motivaciones internas que nacen desde las mismas personas y para su propio beneficio (autosatisfacción, autorrealización) y las Motivaciones Trascendentales las cuales buscan satisfacer necesidades de otras personas porque el individuo se siente útil y de alguna manera indispensable(4).

Las motivaciones externas se pueden asociar con el sistema de incentivos. Donabedian definió como sistema de incentivos para garantía de la calidad “el sistema que permita, estimule y retribuya una buena atención a la salud y que desaliente al mismo tiempo comportamientos inadecuados de cualquier índole, ya sea por parte de los médicos, de los usuarios o de los administradores”(3). Este mismo autor propone como principios mínimos que deben tener los incentivos para la calidad en el sector salud, equivalencia con la calidad, la consistencia con los valores y tradiciones profesionales, la vinculación entre las diferentes partes del sistema y la persistencia para obtener unos resultados sólidos y previsible. (3)

Esos incentivos para el mejoramiento de la calidad pueden ser clasificados como:

- Incentivos económicos "puros": el mejoramiento de la calidad puede ser motivado por la posibilidad de obtener ganancias económicas, los incentivos económicos van de la mano con el desempeño del profesional o profesionales.
- Incentivos de prestigio: la calidad se mantiene o se mejora con el fin de mantener o mejorar la imagen o reputación. Son los incentivos que posiblemente no generan dinero adicional, pero sí el reconocimiento y una mayor aceptación social.
- Incentivos legales: se desmotiva el desmejoramiento de la calidad por medio de sanciones.

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

- Incentivos ético-profesionales: en el caso particular de la prestación de servicios de salud, existen incentivos para el mejoramiento de la calidad propios del sector, de carácter ético y profesional. La calidad se mantiene o se mejora en aras de cumplir con una responsabilidad por representar los intereses del paciente. (8)

Dentro de este contexto y aplicado a la legislación Colombiana la ley 100 de 1993 en su artículo 193 propone Incentivos para los trabajadores y profesionales de la salud con el fin de estimular el eficiente desempeño de los trabajadores. La ley estableció que el Gobierno podría incluir un régimen de estímulos salariales y no salariales, estímulos de educación continua, crédito para equipos, vivienda y transporte; igualmente invito a las entidades promotoras de salud auspiciar las prácticas de grupo y otras formas de asociación solidaria de profesionales de la salud. Para los empleados públicos de la salud del orden territorial el Gobierno Nacional estableció un régimen salarial especial y un programa gradual de nivelación de salarios entre las diferentes entidades. También le dio la libertad a las instituciones prestadoras de salud para establecer modalidades de contratación de personas con el fin de incentivar la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios de salud (1).

Botero propone además los incentivos éticos y profesionales como imprescindibles ya que desempeñan un papel fundamental dentro de las instituciones, debido a que caracteriza el conocimiento que puede tener el profesional sobre la salud o servicios que presta al usuario (8).

Así, con el sistema de incentivos, la calidad adquiere mayor importancia cuando contribuye al mejoramiento de las personas que hacen parte de una organización, de la interacción con sus demás compañeros de trabajo y del producto de su trabajo. La conexión entre las personas y los objetivos de la organización repercute en la prestación de servicios de salud de calidad. La concepción de la cultura de la calidad implica entender a la persona como el centro del desarrollo de la empresa (4).

Por otra parte dentro de los Sistemas Integrados de Gestión de Calidad la norma ISO 9000: 2000 describe los fundamentos y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad basándose en ocho principios fundamentales de gestión de la calidad que pueden ser utilizados con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño: Organización enfocada al cliente, Liderazgo, Participación de todo el personal, Enfoque a procesos, Enfoque del sistema hacia la gestión, La mejora continua, Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones, Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor. La norma reconoce la participación del personal, a todos los niveles como la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. De la misma forma el principio del mejoramiento continuo involucra a todas las personas que de una u otra forma hacen parte del proceso de calidad en salud, el cliente interno es clave en el desarrollo de este proceso, el futuro y la

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

proyección de la entidad hospitalaria depende de una cultura organizacional integral del desarrollo de procesos para la consecución paulatina de la calidad (9).

Las instituciones prestadoras de servicios de salud que buscan garantizar la cultura y el control total de la calidad en la prestación de servicios deben contar con un grupo humano competente, motivado y con voluntad de participación, esto como aspecto esencial para una gestión que produzca los mejores resultados; con este propósito, el perfil de los funcionarios, su actitud de servicio, el tipo de formación, la capacidad técnica para desarrollar las actividades propias del cargo que desempeñan, deben estar acordes con las necesidades de la organización. El control total de la calidad está definido como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, realizado por los diversos grupos de una organización (4).

La calidad es una mejora continua y para lograrla, debe despertarse una obsesión por la calidad: de productos, y servicios, de procesos y de actividades de rendimientos y sobre todos de motivación en el trabajo. La calidad se determina por las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Las personas reunidas en un solo equipo (4).

DISCUSIÓN

Bien es cierto que la legislación ha logrado establecer los estándares mínimos para la prestación de servicios de salud, pero para garantizar su funcionamiento y responder a las necesidades del entorno y competitividad del sector, las entidades han adoptado una cultura de calidad como los Sistemas Integrales de Gestión para lograr el mejoramiento continuo, enfocado a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno como externo.

La implementación del sistema de calidad y el logro de los procesos en las instituciones hospitalarias del país, depende en gran medida de la importancia que la institución dé a la conformación de un grupo humano idóneo, a la promoción del desarrollo de todas las personas que lo constituyen y a generar un adecuado ambiente de trabajo.

Un buen Clima Organizacional promoverá la participación y el sentido de pertenencia de los funcionarios para con la institución, de esta manera generar una cultura de calidad y promover condiciones de trabajo satisfactorio a los trabajadores permite que estos sean responsables y el trabajo en equipo para lograr el objetivo de la Calidad. Cuando un equipo de trabajo se siente motivado dentro del ambiente laboral hay creación de nuevas ideas, adquisición de un mayor compromiso, solución rápida y eficaz de problemas. Una adecuada formación profesional, factores de orden personal y experimental además de un

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

óptimo clima laboral aportan las condiciones suficientes para el desarrollo de procesos médicos y académicos que son en gran parte el camino para garantizar la calidad.

Sin embargo el Clima Organizacional de las instituciones prestadoras de Salud y la calidad, se han visto afectados por la misma legislación; debido a que procurando incentivar a los prestadores de salud para la promoción de la cultura de la calidad en salud se otorgaron poderes a las entidades privadas en el manejo de la salud, haciendo que estos dentro de un modelo de financiamiento no hagan retribución económica a la prestación de servicios de salud de las entidades Hospitalarias. Dado esto, la empresa no puede suplir las necesidades de los trabajadores en materia de salarios dignos, cargas laborales y horarios. Los trabajadores se encuentran expuestos a niveles de estrés, neurosis, baja autoestima y pésimas relaciones laborales con los compañeros de trabajo componentes claves dentro del Clima organizacional el cual sino se toma en cuenta y se hace una intervención oportuna afectaría drásticamente en los objetivos de calidad de las instituciones y por ende en la implementación del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGC) en Colombia.

Por último se genera otro aspecto de discusión como son los incentivos promocionados por el gobierno, las cuales en lugar de generar una cultura de Calidad y mejorar el Clima Organizacional, hace que exista rivalidad, entre los mismos compañeros de equipo o entre instituciones, entorpeciendo procesos intersectoriales e intercambio de conocimiento científico.

En conclusión se deben seleccionar personas con perfiles ideales para desempeñarse en un campo en donde sus habilidades motiven el sentido de la organización. Se requiere entonces personas, con actitudes y aptitudes suficientes, para manejar idóneamente las entidades hospitalarias y así impedir su quiebra y posible liquidación; así como el reforzamiento de las actividades dentro del Clima Laboral que puedan ayudar al trabajador a participar en el proceso de calidad en salud aumentando su desempeño en las actividades laborales y sentido de pertenencia para con los objetivos que se ha planteado la institución.

BIBLIOGRAFIA

1. Colombia. Congreso de la República. Ley 100 de 23-Diciembre 1993, Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 41.148 del 23 de Diciembre de 1993, [accesado 3 de junio 2012]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=5248>
2. Ministerio de la Protección Social. Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud. Bogotá D.C de Noviembre de 2005 [accesado 12 de junio 2012]. Disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/acercaMinisterio/Documents/PoliticaNacionalPrestaciServiciodSalud.pdf>
3. Donavedian A. An introduction to quality assurance in health care. New York: Oxford University Press; 2003. p. 9 – 15.
4. Malagon – Londoño, G. Galan – Morera, R. Ponton – Laverde, Gabriel. Garantía de Calidad en Salud. 2a Ed. Bogotá. Médica Internacional; 2006.
5. Organización Mundial de la Salud. Conferencia Sanitaria Internacional 22 de julio de 1946. Official Records of the World Health Organization, N° 2. p. 100 [accesado 10 de junio 2012]. Disponible en : <http://www.who.int/suggestions/faq/es/index.html>
6. Colombia. Presidencia de la República. Decreto 1011 de 2006, Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Diario Oficial 46230 de abril 03 de 2006. [accesado 11 de junio 2012]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jspi=19975>
7. Perez de Maldonado, I. Maldonado Perez, M. Bustamante, S. Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado, Caracas, v. 21, n. 2, oct. 2006. [accesado 15 de junio 2012]. Disponible en <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&nrm=iso>.
8. Kerglen – Botero, C. Calidad en Salud en Colombia. Los principios. Ministerio de la Protección Social. Bogotá D.C. de Marzo de 2008. [accesado 15 de junio 2012]. Disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/DocumentosPublicaciones/CALIDADSAUDENCOLOMBIA.pdf>
9. International Organization for Standardization. ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Suiza. 2000. [accesado 12 de junio 2012]. Disponible en: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=29280

CLIMA ORGANIZACIONAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD EN
LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD

- 10.** Greenfield, D. Pawsey, M. Brathwaite, Jeffrey. What motivates professionals to engage in the accreditation of healthcare organizations? *International Journal for Quality in Health Care* 2011; Volume 23, Number 1: pp. 8–14. [accesado 13 de marzo 2012] Disponible en: <http://intqhc.oxfordjournals.org/>
- 11.** Marie – Pascale, P. Lemieux – Charles, F. Doug, A. Abdo, S. Andre – Pierre. Does accreditation stimulate change? A study of the impact of the accreditation process on Canadian healthcare organizations. Pomey et al. *Implementation Science* 2010, 5:31. [accesado 13 de marzo 2012]. Disponible en: <http://www.implementationscience.com/content/5/1/31>.