



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Trabajo Final de Grado

***“Implementación del Control de Gestión
Administrativa en Clínica Privada Cavisacate S.A”***

Autora: López María Victoria

Tutora: Malaman Rossana



DEDICATORIA

A mis padres por ser una gran guía y ejemplo a seguir en la Vida.

A mis hermanos, primos y tíos.

A mis Amigos/as por ser Incondicionales.

A mi Tío Mario que extraño y recuerdo siempre.

A mi madrina, por estar siempre.

A mis sobrinos del corazón por ser quienes iluminan mi día.



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar le agradezco a mi hermano Gastón, por haberme guiado en mi camino profesional, y por la experiencia que adquirí trabajando a su lado. Lo cual hoy me permite poder hacer mi propio camino profesional.

A mi papa, por haberme ingresado en su empresa, dándome total libertad para trabajar, opinar, realizar cambios y sobre todo por enseñarme a que la lucha es diaria y a no bajar los brazos jamás. Lo cual aporta mucho en ello mi mama, persona que acompaña nuestras decisiones y quien quiere vernos felices con lo que hacemos. Además quien me enseñó a ser una persona humilde, y a crecer a través del esfuerzo y perseverancia.

No me puedo olvidar de agradecerle a mi hermano Gustavo y Eliana, por de una u otra forma acompañarme y apoyarme en mis decisiones, y en el camino de la vida.

Agradezco infinitamente a mi gran tutora y guía de mi profesión Lic. Rossana Malaman, quien entendió mi proyecto y supo cómo guiarme para este momento tan especial en mi vida.

A mis amigas/os, que siempre estuvieron alentándome para que llegue este apreciado momento, que en días difíciles una simple palabra o abrazo, ayudaba a seguir adelante, son un gran pilar en mi vida, cada uno de ellos. Los quiero mucho.

A mi familia, tanto a mis primos que son como hermanos, que lindo tenerlos y compartir gratos momentos, a mis tíos, que nos brindan un gran ejemplo de lucha, y sobre todo de mucho amor. Mis sobrinitos esas pequeñas personitas que nos mantienen felices. Los Amo.

A Santi, por haber aparecido en mi vida, darme todo su amor, y el apoyo que necesite en este corto y hermoso tiempo juntos. Gracias por todo Amor.

A la vida, y a todos mis seres queridos que en los momentos difíciles me hacían ver que el sol sigue saliendo y que hay que ser fuertes y seguir adelante, pase lo que pase.



*“Implementación del Control de Gestión
Administrativa en
Clínica Privada Cavisacate S.A”*



FORMULARIO C



INDICE

<i>Resumen</i>	8
<i>Introducción</i>	9
<i>Capítulo I: Presentación de la Empresa</i>	10
<i>Capítulo II: Análisis de la Situación Actual de la Empresa</i>	17
2.1 <i>Situación Actual</i>	18
2.1.1 <i>Administración</i>	19
2.1.2 <i>Enfermería</i>	21
2.1.3 <i>Limpieza</i>	22
2.1.4 <i>Mantenimiento</i>	23
2.1.5 <i>Medicos</i>	23
2.1.6 <i>Servicio de Imagenes</i>	26
<i>Capitulo III: Estrategia Empresarial</i>	28
3.1 <i>Reestructuración Interna</i>	29
3.2 <i>Gerencia Administrativa</i>	33
3.2.1 <i>Administración</i>	33
3.2.2 <i>Maestranza</i>	37
3.2.3 <i>Limpieza</i>	37
3.2.3.1 <i>Mantenimiento</i>	39
3.3 <i>Gerencia Medica</i>	40
3.3.1 <i>Enfermeria</i>	40
3.3.2 <i>Medicos</i>	43
3.3.2.1 <i>Médicos de Guardia</i>	44
3.3.2.2 <i>Médicos Especialistas</i>	46
3.3.2.3 <i>Diagnóstico por Imágenes</i>	48
<i>Capitulo IV: Cuadro de Mando Integral</i>	51
4.1 <i>Cuadro de Mando Integral</i>	53



4.1.1 Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión aplicado en la Clínica	53
4.2 Forma de Medir la Estrategia Empresarial	57
4.2.1 Perspectiva Financiera.....	57
4.2.2 Perspectiva Cliente	59
4.2.3 Perspectiva del Proceso Interno	62
4.2.3.1 La Cadena de Valor en el Proceso Interno	62
4.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	66
4.2.4.1 Categorías en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	66
4.3 Implantación de un Programa de Gestión del Cuadro de Mando Integral	68
4.3.1 Lanzamiento del Programa del Cuadro de Mando Integral	69
4.3.2 La Dinámica.....	70
4.3.3 La Construcción de un Sistema de Gestión Integrada.....	71
4.3.4 La Forma de Gestionar el Sistema de Gestión del CMI	72
4.3.4.1 Papel Integral de la Gestión de la Transición.....	72
4.3.4.2 La Gestión del Proceso de Gestión Estratégico en Marcha.....	73
Conclusión.....	75
Bibliografía	76



RESUMEN

La Situación actual tanto económica como del Sistema de Salud del país, hace que nos replantemos y miremos dentro de las empresas, lo cual, nos reflejará como se encuentra la misma internamente, ya sea en el funcionamiento, cumplimiento de objetivos, ambiente laboral, situación económica y financiera, además nos ofrecerá ver como se encuentra en relación con el ambiente externo externa, tanto en opinión sobre el del servicio que brinda, como con la competencia con otras Clínicas de localidades vecinas, ya así también como también nos permitirá analizar las necesidades que los clientes poseen, desean y necesitan que sean satisfechas en su localidad y con buenos profesionales.

Por todo esto a la empresa le va a ser de gran utilidad la aplicación del Control de Gestión Administrativa, el cual no solo le va a mejorar el trabajo diario, sino que le permitirá consolidarse como una Empresa, y poder llegar a brindar un servicio con eficiencia, debido a que se trabajará con toda el área interna de la misma, mejorando cada una de las áreas, estableciendo funciones y responsabilidades de cada miembro y con la incorporación de dos especialistas para las áreas más importantes de la misma como son la Gerencia Administrativa y Médica, lo que permitirá que todo el trabajo profesional este encaminado y el Director Médico, se ocupe de las funciones propias de su cargo y su función dentro de la empresa.

El análisis consta del armado del Cuadro de Mando Integral, dándole a cada una de las Perspectivas (Financiera, Cliente, Interna, Aprendizaje y Crecimiento) la importancia, análisis y desarrollo que cada una va a tener para mejorar el todo de la Clínica. Y llegar a brindar un servicio de excelencia junto a personal y profesionales comprometidos con su trabajo y crecimiento.



INTRODUCCION

El presente estudio se refiere al análisis y evaluación la evaluación, análisis de Clínica Privada Cavisacate para la implantación del Cuadro de Mando Integral en la misma, de manera de mejorar cada uno de los aspectos internos, reflejados por las diferentes perspectivas que el mismo presenta como son la Financiera, del Cliente, Proceso Interno, Aprendizaje y Crecimiento. La posible aplicación de esta herramienta en la empresa le permitirá generar un crecimiento profesional de cada uno de los actores del servicio, logrando que el mismo se comience y termine con excelencia.

Para llegar a la aplicación del mismo, se comienza con la Presentación y Análisis de la Situación Actual de la Clínica, haciendo referencia a una breve historia de esta, refiriéndose a las diferentes situaciones económicas como sociales que enfrentó, lo cual se refleja en el modo en que se fue organizando el Director para afrontar esas situaciones y seguir adelante. Estas situaciones marcaron mucho la cultura de trabajo, lo que hoy permite ver grandes resistencias y oposición a los cambios por parte del personal.

En el tercer capítulo se establece la Estrategia Empresarial, estableciendo un reestructuración interna, con la incorporación de un Gerente de Administración y un Gerente Medico, de manera de organizar cada una de las áreas y establecer el armado de la estructura organizacional que la misma no posee actualmente, con las respectivas líneas de mando y sus responsables.

Para Finalizar se realiza la Aplicación del Cuadro de Mando Integral, dándole lugar a cada una de las Perspectivas, con su desarrollo y manera de aplicarse en la empresa, concluyendo en el respectivo cuadro, con toda las áreas unidas en un trabajo dinámico para la obtención de los objetivos y resultados.



Capítulo I

Presentación de la empresa



Clínica Privada Cavisacate S.A, está ubicada en calle Pte. Perón 970 en la Localidad de Villa del Totoral, emplazada en el Dpto. Totoral, distante 80 Km al norte de la ciudad de Córdoba sobre la Ruta Nacional Nro. 9. La misma comenzó a funcionar por el año 1974, cuando tres jóvenes médicos llenos de sueños, decidieron unirse para formar una institución médica que pudiera cubrir las necesidades de una población en crecimiento a la sombra de una fábrica de galletitas (Arcor Galletita - ex Pancrek) que daría trabajo a gran cantidad de vecinos, localidades y zonas aledañas, a la que posteriormente se sumó otra fábrica (Vitopel).

Ésta Institución médica se llamó Sanatorio Totoral S.R.L., que sin edificio propio alquiló sucesivamente 3 propiedades a las que fue adaptando para poder desarrollar la atención de consultorio, internaciones clínicas, quirúrgicas y partos, entre otras especialidades que fueron incorporando.

Con el correr de los años, luego de adquirir un terreno comenzó la construcción de su propio edificio bajo las normas impartidas por el Ministerio de Salud de la Provincia. La obra constó en la adaptación de la construcción anterior para albergar el área de recepción, administración, salas de espera, cuatro consultorios, sanitarios y sala de rayos X de manera que se optimizó al máximo los espacios disponibles para brindar un mejor servicio a los pacientes. Logrando mejorar cada una de las áreas.

El sector destinado a internación y área quirúrgica se vio muy demorado en su finalización con juicio de por medio, ya que la empresa constructora cobró por determinada estructura anti sísmica, la cual no realizó. Una vez superada la cuestión legal, se debió demoler y construir nuevamente. Es de comprender que toda ésta situación provocó atrasos en la finalización de los trabajos y mayores costos hasta que pudo ser inaugurada una fría y lluviosa tarde de otoño del año 1984, (con la pintura fresca y limpiando los pisos que se llenaban de barro, en un decir del Dr., López, Director de la Clínica.

Luego de distintas vicisitudes económicas en el año 1989 el edificio pasó a nombre de uno de los integrantes de la sociedad en un 25 % y el restante 75 % a nombre de un tercero que no formaba parte de la sociedad pero que desarrollaba la profesión en ésta Institución, quién además en el año 1992 adquirió un ecógrafo, toda una novedad para la época ya que se transformó en la primer institución médica de todo el norte de Córdoba que tenía dicho equipo en forma permanente (en otras Instituciones incluidas las de Jesús María solo contaba con éste tipo de estudios determinados días de la semana a cargo de profesionales no estables dentro del staff profesional).

Durante estos años la actividad no tuvo un buen desarrollo y, como consecuencia de distintos inconvenientes finaliza su actividad Sanatorio Totoral S.R.L. Y es así que en año 1994 nace CLINICA PRIVADA CAVISACATE cuya constitución jurídica corresponde a una sociedad unipersonal a cargo del Dr. Horacio G. López, quien con anhelos de brindar una atención de la mejor calidad comienza un plan de inversión en cuya primera etapa se diseñó la modificación para el área quirúrgica-obstétrica con todo lo correspondiente para el mismo servicio, el cual cubre una superficie de 120 metros cuadrados.



Se inaugura en el año 1996, teniendo el honor de agasajar en vida a un profesional que brindó en forma noble y leal sus mejores conocimientos médicos en beneficio de la Institución durante muchos años, dando el nombre de Dr. Rubén R. Rosetti a la nueva sala de partos.

Además con el correr de los días se pudo ir mejorando la aparatología y la calidad de atención con el agregado por ejemplo de: calefacción y aire acondicionado central, nuevo equipo ecográfico, de RX, y demás elementos técnicos tendientes a mejorar la calidad de atención.

Como relata el Dr. López, desde la creación no fue fácil llevar adelante la Institución ya que las diferentes crisis económicas y la falta de políticas adecuadas en salud, provocaron un grave impacto en el sector. Fundamentalmente la crisis del 2001, donde en el país se vivieron situaciones en que la sociedad sufrió severas consecuencias.

Así fue expresado en algunos de los siguientes títulos de los principales diarios del país:

 *Lunes 23 de abril de 2001*

“Los empresarios discuten cómo hace la Argentina para salir de la crisis”

 *Jueves 20 de diciembre de 2001 | 00:01*

“El Senado debatirá mañana la declaración del estado de sitio”

 *Jueves 20 de diciembre de 2001 | 01:26*

“Presentó su renuncia Domingo Cavallo”

 *Jueves 20 de diciembre de 2001 | 19:55*

“Gobernó solamente la mitad de su mandato”

“Renunció el presidente De la Rúa”

“renuncia del Presidente: Impotencia frente a la presión social”

“Un final inevitable, pero con perjuicios para la democracia”

“Renuncia del Presidente: violencia en Capital, el Gran Buenos Aires y 5 Provincias”

“Hubo 18 víctimas más en otra jornada de estallido social”



Jueves 20 de diciembre de 2001 / 21:30

“Destrozaron comercios frente al Obelisco”

Año crítico para los argentinos donde el Presidente presentó su renuncia, y desde ese momento el Poder Ejecutivo del país quedó vulnerable, tal es así que solo en unos pocos días se vivió la presencia de diferentes Presidentes interinos, hasta que llegaron las elecciones y el pueblo argentino elige nuevo Presidente.

Como relata el Dr. López, el comienzo del 2002 fue muy duro para el país, y sobre todo para la Salud, que siempre queda olvidada por los gobernantes. Hace referencia a noticias como la siguiente muestra de la realidad que vivió, además de los siguientes comentarios



La Clínica no quedó ajena de todas las situaciones vividas en el país, sino por el contrario fue muy afectada ya que diferentes obras sociales estatales y privadas cortaron la cadena de pago y, para muestra, al asumir el Dr. Duhalde la Presidencia de la Nación, el PAMI (Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados) adeudaba siete meses y medio de prestaciones (consultas, prácticas, internaciones, cirugías, etc.). Esta Obra Social se comprometió a abonar las prestaciones a partir de ese momento. Dejando la deuda acumulada de esos siete meses y medio pendiente con la promesa que más adelante se abonaría con algún bono, del que mucho se habló pero nunca al día de hoy se pagó. Esta situación con muchas variantes también se vivió con otras Obras Sociales que dejaron a la



Institución al borde de la quiebra, lo que determinó que el Director Médico plantearle al personal dos alternativas:

- a) *Convocatoria de acreedores o*
- b) *Enfrentar el desafío de pagar los sueldos cuando se disponga de dinero, lo que hace suponer que el atraso de sueldos podría llegar a ser muy importante*

La decisión de todo el personal fue unánime, comprometiéndose a trabajar en conjunto para defender su fuente de trabajo.

Afortunadamente después de mucho trabajo y sacrificio por parte del Director Médico se fue acortando el período de atraso en los sueldos, estando en la actualidad al día, al igual que con los profesionales y proveedores, restando completar el pago de AFIP con distintos planes en cuotas. Además se pudo incorporar aparatología nueva para ir manteniendo la calidad de las prestaciones.

Como comenta el Dr. López “En nuestro país la salud no cuenta con políticas claras tanto en la faz privada y pública tendientes a mejorar la accesibilidad al sistema de toda la población lo que llevó a que en las dos últimas décadas importante cantidad de Instituciones debieran cesar su actividad, especialmente las de menor tamaño que son precisamente las ubicadas en pequeñas poblaciones dejando sin cobertura de salud a importante cantidad de habitantes, los que se ven en la obligación de trasladarse grandes distancias en busca de la solución a sus problemas, tal como sucede en el norte de la provincia ya que ésta Clínica es la última sobre la Ruta 9 norte hasta la provincia de Santiago del Estero. Tal es así que la oferta de camas en la actualidad es menor que hace 20 años, a pesar de algunas inversiones de importancia en la capital provincial”.

En el año 2003 ésta Sociedad Unipersonal pasó a ser bajo la misma denominación una S.A. cuyos integrantes societarios fueron el ya nombrado Dr. H. López, su esposa y un hijo que por entonces estudiaba medicina. La dirección sigue teniendo al Dr. López en el cargo, quien realiza múltiples tareas dentro de la misma, no solo las propias de médico teniendo en cuenta que en poblaciones pequeñas a falta de especialistas propios de las grandes Instituciones hay que cubrir esa falencia con mucha responsabilidad, además llevar adelante el manejo administrativo de la Institución que va desde el control de facturación, cobros, compras, pagos a proveedores a profesionales, al personal, coordinación de servicios, o sea abarcar desde la tarea propia de médico a Director Médico, jefe de personal y jefe administrativo ya que él está solo para todo lo que genera alto desgaste personal y poca eficiencia en algunos controles.

Cuenta con personal administrativo, enfermeras, limpieza, y médicos pero todo ello no es suficiente para poder enfrentar el trabajo diario de la misma, debido a que no se tiene una persona encargada del área administrativa - contable, además no existe gerente médico, falta de un encargado del sector enfermería, manejo de guardias, etc. El Director es quien realiza parte de esas tareas con ayuda de una de las administrativas, pero esto hace que el



trabajo no sea eficiente, y este deba muchas veces tener que viajar desde la localidad de donde vive (a 20 Km de Villa del Totoral durante los feriados) para cubrir médicos de guardias que se ausentan o llegan tarde al relevo, o cualquier otro problema que en la misma surja. Lo cual no es bueno ni para la empresa ni para él como persona tener que hacer tantas tareas.

Además como relata el personal y el mismo Director él está siempre ocupado atendiendo o resolviendo problemas, debido a eso el personal toma decisiones o realiza actuaciones que no le corresponden, y que muchas veces no son productivas para la empresa. A causa de no tener una persona de su confianza, no existe control estricto de cajas, facturación, stock de insumos, stock de medicamentos, control de ingresos-egresos, proveedores, acreedores, etc. haciendo que el trabajo no se vea reflejado en los resultados.

Se observa que esta Institución tiene gran potencial ya que está ubicada en una localidad con una población estable de unos 10.000 habitantes, con poblaciones próximas que sumada el área rural aportan unos 30.000 habitantes, (sin tener en cuenta poblaciones más alejadas que solo tienen hospital municipal como Villa de María de Río Seco). Además a las 2 plantas fabriles Vitopel y Arcor Galletitas (Ex Pancrek) se le sumaron otras más como lo son Klontert, Arcor Plásticos grandes empresas que le brindan gran cantidad de trabajo a pobladores de la localidad y de poblaciones vecinas.

Esta institución no cuenta explícitamente con una visión, misión y objetivos, por lo que el personal no conoce de manera directa los mismos, debido a que la misma funciona de acuerdo al día a día, siendo el Director quien va solucionando los problemas a medida que surgen, sin tener un plan de pasos a seguir, sin manual de procedimiento, y sin realizar demasiada delegación. El personal como hace más de 20 años que trabaja en la misma, sabe cómo se deben hacer las cosas, y estos le transmiten la cultura y valores a quienes ingresan de manera verbal. Además que le enseñan la manera en cómo se debe trabajar. Esto trae varios inconvenientes ya que el personal si bien hace su trabajo diario sin que se le deba indicar como hacerlo, al no tener jefe directo que lo controle, no hacen el trabajo con mucha responsabilidad, se retiran en horario de trabajo (sobre todo el personal de limpieza) no cumplen el horario planteado, no se comprometen con la Institución. Hasta se observó que no le ofrecen a los pacientes la serie de servicios que la misma posee, por lo tanto hace que se vayan a la ciudad más cercana a hacerse atender por especialistas que atienden en la clínica, hasta suele suceder que es el mismo médico. Lo cual no es beneficioso para la imagen y crecimiento de la organización.

No existen planes de trabajos, por lo tanto muchas veces que se necesitan medicamentos, una de las administrativas compra pero sin hacer análisis de costos, de pago, costos de distribución, entrega, etc. como así también las compras de los demás insumos, limpieza o alimentos para meriendas o desayuno de los pacientes internados, se compra en el supermercado del pueblo o en la despensa que está en frente lo cual es doblemente caro. El tema de reemplazo de personal de enfermería, limpieza, médicos, no se planifica, por lo que se sale a conseguir a último momento quien lo realice lo cual implica altos costos, sino también una mala imagen y sobre todo mala organización para la misma.



Todo esto va en contra del crecimiento de la misma y todo lo que se trabaja y el esfuerzo y empeño que pone el Director, y parte del personal, no sirven debido a que se pierde mucho por estas áreas que no están planificadas, organizadas, ni controladas.

La empresa para poder embarcarse en los grandes desafíos que la misma tiene planificados y que la población y zonas aledañas le demandan, debe profesionalizar las áreas para que las mismas acompañen el crecimiento y se pueda obtener grandes resultados.



Capítulo II

Análisis de la Situación Actual de la Empresa



La Empresa “Clínica Privada Cavisacate S.A”, actualmente no se encuentra en una buena situación, debido a que desde el comienzo de la misma no se organizó como una nueva empresa, sino que siguió los métodos y manera de trabajo anteriores, por lo que esos problemas se han ido acrecentando con el correr del tiempo, como son los económicos, organizacionales, de infraestructura, falta de recursos humanos, e ineficiencia de los actuales, además de la falta de implementación de políticas, objetivos y metas a seguir.

La misma fue funcionando de acuerdo al día a día, en el momento que se creó esta sociedad anónima, no se hizo un aparte buscando una mejor organización y planteando estrategias, solo fue la modificación societaria, siguiendo con las modalidades de trabajo anteriores, careciendo de elementos fundamentales como una Gerencia Administrativa, Gerencia Médica, e identificar cada área con un supervisor o referente. Todo continuó funcionando en manos del Director, quien además de sus funciones de Médico, se encarga de cada una de las áreas. Esto algo que se traduce en contra de la empresa, debido a que muchas situaciones escapan a la mirada del Director, ya que no puede estar en cada momento, o solucionando todo. Esto genera que muchas veces el personal cometa faltas, tome decisiones que no le corresponden, no cumpla con sus tareas, básicamente no tenga puesta “la camiseta de la empresa”, pero todo esto no es responsabilidad únicamente del personal, porque estos al no tener estrategias y objetivos por seguir, no tener control, no pueden ser eficientes.

Para explicar mejor como está funcionando la Clínica explicaremos detalladamente cada una de las áreas que posee.

2.1. La Clínica Cavisacate, presenta las siguientes situaciones, de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo:

- *Administración*
- *Enfermería*
- *Limpieza*
- *Mantenimiento*
- *Médicos: de Guardia, Especialistas, Cirujanos.*
- *Servicio de Imágenes*



2.1.1. Administración

- *Atención al Público: en esta área trabajan tres personas realizando dos turnos entre ambas, Andrea Salomón de 8 y 30 horas a 14 horas, y Mara Moyano de 14 horas a 21 horas de lunes a viernes y esta persona también trabaja los sábados de 8 a 13 horas. En los últimos meses se incorporó Gisela Colazo, para cubrir las vacaciones de verano y para la maternidad de Mara Moyano, esta posee horarios rotativos de acuerdo a las diferentes necesidades. Detallamos cuales son las tareas de cada una de ellas:*

- ✚ *Andrea Salomón: esta persona ingresa a las 8 y 30 hasta 14 de lunes a viernes, y martes hace de 17 a 21 horas, sus tareas son las siguientes: atención al público (dando turnos, atención de teléfono, recepción de órdenes y pedidos, entrega de historia clínica a los médicos, etc.), se encarga de organizar las guardias de médicos y enfermeras, realiza la facturación de ART (Aseguradoras de Riesgo de Trabajo) y hace reposición de medicamentos en otros horarios extras. Además conoce de facturación por lo tanto en épocas de vacaciones de la facturista se encarga ella de realizar a las obras sociales la respectiva facturación.*

Es una persona muy activa, resolutive, conoce mucho del movimiento, de los pacientes que asisten. Ella acepta opiniones, críticas y todo aquello que se le reclama de su trabajo, pero tiene un defecto que no es muy confiable con el tema manejo del dinero, y además por las circunstancias o por la falta de personal y control de algún mando intermedio la misma se toma atribuciones que no le corresponden, por ejemplo, autoriza al resto del personal a salir o ella misma se auto permite cambiar cuestiones de su trabajo, lo cual no es bueno por dos motivos, por ahí genera favoritismos con médicos, enfermeras, trayendo problemas mayores, y porque no le corresponde tomar decisiones de esa envergadura ya que es simplemente una administrativa.

- ✚ *Mara Moyano: ella ingresa de lunes a viernes de 14 a 21 hora, y Sábados por la mañana, sus tareas son las siguientes: atención al público (dando turnos, atención de teléfono, recepción de órdenes y pedidos, entrega de historia clínica a los médicos, etc.) además realiza autorizaciones a una determinada mutual cargando las ordenes realizadas por los médicos que atienden para ella.*

Es una persona que se limita a hacer su trabajo, lo hace bien pero no es brillante, el Director recibió críticas por su poca simpatía, y no ser demasiado resolutive en cuestiones que la superan, tira el problema a otro, no se ve que tenga puesta la camiseta de la empresa, es más, se observó que cuando hay problemas con los pacientes se pone del lado de ellos, y no de parte de la Clínica. Además no vende los servicios, solo responde ante lo que el paciente le solicita, es responsable con las actividades que se le dan,



es confiable respecto al dinero. Cuando le dan una orden la cuestiona, está al pendiente de que hace o no el resto de sus compañeros, cuando puede culpar a otro lo hace.

- + Gisela Colazo: esta persona se incorporó hace pocos meses para capacitarse y cubrir las vacaciones de verano y la licencia de maternidad de Mara Moyano, además se le había solicitado que haga algunas horas durante sábados por la tarde y domingo por la mañana y tarde, pero luego atino a que no lo podía realizar por cuestiones familiares, ya siendo tarde para capacitar a otra persona para la cobertura de vacaciones. Actualmente realiza horarios rotativos de acuerdo a las necesidades de coberturas y de la demanda en esos determinados turnos. Sus actividades son: atención al público (dando turnos, atención de teléfono, recepción de órdenes y pedidos, entrega de historia clínica a los médicos, etc.) además ordena las historia clínica de pacientes internados.*

Aprendió bastante rápido las tareas a realizar, las hace bien, pero carece de simpatía y de capacidad para vender los servicios, además no tiene buen carácter, muy lenta cuando está atendiendo el público, lo cual muchas veces se genera una amplia cola y eso a los pacientes no les agrada mucho, no se ve que tenga buena relación con la administrativa del turno tarde.

- o Facturación: en esta área actualmente hay una sola persona, Patricia Limia, trabaja de lunes a viernes, de 8 a 12 y de 16 a 20 horas, las actividades que realiza son: facturar a las diferentes obras sociales y de acuerdo a sus instructivos de precios y requisitos cada una de las ordenes de consulta, internaciones, cirugías, y demás actividades que se realicen dentro del quirófano. Además es la que hace ingreso y egreso de internados, solicitando a los familiares del paciente, la diferente información solicitada por la respectiva mutual.*

Esta persona hace 24 años que la misma trabaja en la empresa, conoce bastante de su trabajo, pero es terca, que no acepta que se le modifique la forma de trabajar, cuando hay variaciones de convenios no los toma, y muchas veces factura como ella cree que es, lo cual es muy complicado debido a que es una de las áreas más importantes de la empresa y de la cual depende la economía de la mismas, es importante que se modifique la forma de trabajar aquí, pero no resultara fácil debido a que se percibe que esta persona, se auto boicotea en contra de sí misma, diciendo que ya no está en condiciones de aprender, no tiene ganas de crecer, ya está totalmente cerrada y limitada. Además cuando sus compañeras están saturadas de trabajo no colabora en la atención al público o teléfono, se va al office a tomar mates, pasa varias horas ahí, sin importarles el resto, no se queda nunca fuera de hora por más que el trabajo lo amerite.



2.1.2. Enfermería

En esta área es una de las que posee mayores dificultades dentro de la empresa, debido a que no se consiguen enfermeras disponibles con título habilitante, y muchas de ellas van de lugar a lugar no comprometiéndose con las guardias que aceptan. Para analizar mejor esta área la dividimos en dos, una la enfermera estable y la otra en las diferente enfermeras que realizan las guardias.

- ✚ Norma Astrada: es una enfermera que tiene 22 años trabajando en la misma, cubre guardias fijas de lunes a jueves de 6 a 14 horas, además realiza las ayudantías de cirugía, ya que conoce mucho, y colabora con los médicos y pacientes es una persona con gran conocimiento, responsabilidad, y compromiso con la empresa, es quien instruye y evalúa junto a los médicos a las enfermeras que se van incorporando. Es muy activa y enseña sus conocimientos.*

El Director comenta que ha tenido quejas de ella por parte de los Médicos porque muchas veces opina sobre el diagnóstico del paciente, y le cuestiona a los Médicos sobre la medicación o tratamiento que otorga.

- ✚ El resto de las guardias son rotativas de lunes a jueves de 14 a 22 y de 22 a 6 horas, y de viernes a domingos se suma el horario de 6 a 14 horas, el personal que las realiza no está incorporado como planta permanente debido a que es un área que posee mucha rotación de personal, no solo por cuestiones de falta de conocimiento, sino también de compromiso o cuestiones personales del personal. Se ha observado que muchas de estas son de clase baja que lo hacen para salir de sus hogares, a través de cursos que se van realizando en los pueblos, y no lo toman como un crecimiento personal, por lo que van disertando del trabajo, no toman la responsabilidad que el puesto amerita, ya que son quienes tienen el contacto directo con el paciente, representando a la empresa, y a los médicos.*

A las mismas se les brinda uniforme, (chaquetilla blanca, pantalón y cofia) debido a que la Clínica le presta mucha atención a la higiene e imagen de la misma, pero muchas veces el personal no cumple con esto, llevan otro, no se colocan la cofia, por lo que el Director tiene que estar permanentemente llamándole la atención y recalcándoselo. Además de esto no respetan la higiene y orden de su puesto de trabajo. Como también sucede de que no hacen la evolución escrita de la atención que se le hace al paciente internado, lo cual es grave debido a que la compañera del turno siguiente debe saber que se le hizo, cuales son los signos vitales, además la historia clínica es un documento importante que debe contener toda la información no solo para facturar o auditorias médicas, sino ante un pedido de la justicia respecto a algún hecho.



2.1.3 Limpieza

En esta área encontramos a dos empleadas que tienen muchos años de antigüedad en la Clínica, las cuales son: Ramona Astrada y Norma Gaitán, ellas hacen dos turnos de lunes a viernes de 7 a 14 horas y de 15 a 22 horas, y los fin de semanas se turnan uno y uno y hacen cuatro horas a la mañana y cuatro a la tarde los sábados y domingos. En este puesto pasa lo mismo que en los demás donde encontramos gente de muchos años de trabajo en el puesto, donde se repite el comportamiento, de que al no tener control de un supervisor, estas hacen lo que quieren respecto a que no cumplen el horario estipulado, sobre todo los fin de semanas, no hacen limpieza profunda es todo por encima, sin correr muebles, el Director tiene que estar permanentemente diciéndole y marcándole áreas que limpien bien. Además se pasan bastante tiempo en el offis tomando mate con el resto del personal. No toman conciencia de que es una empresa de la salud y que es importantísima la higiene de la misma.

Si estas trabajaran hicieran el trabajo como corresponde les sobraría tiempo y la Clínica tendría la higiene que desea y que debe tener un sector dedicado a la salud. Sobre todo las áreas que más movimiento de gente tiene como son los consultorios externos.

Las actividades que realizan en esta área son:

- + Limpieza de consultorios, administración, pasillos, salas de espera.*
 - + Limpieza e higienización de las habitaciones de internación, teniendo en cuenta que si hay un paciente internado lo hacen respetando al mismo, y cuando la misma está desocupada, deberían hacer limpieza profunda de cada rincón de la habitación.*
 - + Limpieza e higiene de sala de cirugía y partos, todos los días deben limpiarla, en los días que se realiza alguna de ellas la deben limpiar inmediatamente, más si luego se realiza otra cirugía o parto. Tiene en cuenta que es un sector que requiere cuidados extremos de limpieza.*
 - + Además realizan limpieza de vidrios, frente, cocina. Todas las áreas de la misma.*
-
- o Ramona Astrada, realiza por cuenta propia la comida para internado y médicos de guardia, los días de semana y los fin de semanas intermedios (en los que ella no lo hace se busca una persona externa para que lo realice), por lo cual, muchas veces durante el turno de limpieza sale a hacer las compras, o se pone a cocinar, sin recuperar las horas que utiliza por lo que cobra doble más mismas, como cocina que factura aparte y por limpieza. Retirándose al horario que le corresponde pero sin*



haber realizado el repaso exigido para que en el tiempo que ingresa la otra persona este medianamente limpio.

2.1.4 Mantenimiento

En esta área se encuentra Martin Gómez, quien trabaja cuatro horas de lunes a viernes por la mañana, es encargado de mantenimiento de jardín, limpieza de lámparas, arreglo de roturas, y todo lo que necesite ser mantenido. Esta persona ingreso a la empresa hace unos años a través de un plan primer paso, y luego se lo tomo efectivo, no es una persona prolija, ni con muchas ideas, pero lo que se le manda a hacer lo realiza, tiene mucha voluntad para colaborar en todo, además muchas veces colabora con el personal de administración haciéndole tramites y demás tareas que necesiten de una salida hacia algún determinado lugar llevando o buscando algo.

El mantenimiento de equipos, se tercerializa, debido a que no se cuenta con gran cantidad de estos, y a que poner personal dedicado a este, sería un gran costo económico, y productivo, debido a que es muy raro que los mismos se rompan y deban ser reparados. En los casos de que el ecógrafo se rompa se cuenta con otro más viejo para su reemplazo, el cual es útil en estas situaciones, haciendo que el trabajo no se interrumpa. En los casos que el equipo de radiografía tenga algún inconveniente se llama a un técnico del pueblo para que lo soluciones, generalmente se repara en el momento, no siendo las fallas graves. Al no contar con tantos equipos, no son grandes los problemas en esta área, son solucionables con lo que brinda el pueblo o con el personal de la empresa.

2.1.5 Médicos

A esta área la vamos a dividir en dos sectores; Médicos de Guardia y Médicos Especialistas:

- *Médicos de Guardia: la misma posee guardia medica las 24 horas, los 365 días de año, para cubrirlas se posee la siguiente división:*
 - ✚ *Lunes y martes una guardia fija con la Dra. Medina Norma, quien hace pocos meses se incorporó, costó mucho la aceptación por parte de los pacientes, ya que a simple vista no es simpática, pero poco a poco se fue ganando lugar y los pacientes la buscan*
 - ✚ *Miércoles y jueves, se cubren con la guardia de la Dra. Candussi Marisel quien hace varios años que trabaja en la Clínica, los pacientes la buscan mucho, ya que es buena médica, tiene simpatía y es resolutiva. Se apoya*



mucho en el Director para cuestiones en las que tiene duda o que son complejas.

- + Viernes, Sábados y Domingos se va cubriendo de acuerdo a los médicos que se van consiguiendo y comprometiendo. La administrativa encargada del armado de las guardias médicas (Andrea Salomón) con un mes de anticipación las va armando, llamando a una lista de médicos que se posee y de acuerdo a lo que ellos confirman se va completando el mes. Hay meses que se complica conseguir debido a que no hay en la zona médicos disponibles o que quieran realizar el fin de semanas. Y se debe recurrir a que vengan de Córdoba y para ello se debe competir con lo que pagan allá, debido a que no todos quieren ir al interior, están todos concentrados en la Ciudad y no les interesa establecerse o formar carrera por la zona. Y los que pueden no poseen el conocimiento necesario para enfrentar una guardia de fin de semana en la que esta como único médico y debe enfrentar accidentes o enfermedades complicadas.*
- o Médicos Especialistas: la Clínica ofrece una amplia variedad de especialidades, donde vienen médicos de Jesús María, Córdoba, A ellos se les cobra un porcentaje de alquiler, debiendo los pacientes haber sacado turno con anterioridad. Estos médicos simplemente vienen realizan su trabajo y se retiran. La empresa con los que posee un arreglo particular, o mejor dicho los que poseen permanencia y trabajo cotidiano, son el obstetra, ginecóloga, anestesista, pediatra, cirujanos y otros, quienes son encargados de atención a partos, cesáreas, y cirugías programadas o de urgencia. Quienes deben brindarle la atención que el paciente amerita, con los respectivos controles, y tratamientos necesarios.*

La lista de especialidades es la siguiente:

- ✓ Anatomía Patológica.*
- ✓ Anestesia*
- ✓ Cardiología*
- ✓ Clínica Médica.*
- ✓ Cirugía General*
- ✓ Dermatología.*
- ✓ Diabetes y Endocrinología*



- ✓ *Ecografías.*
- ✓ *Endoscopias.*
- ✓ *Flebología.*
- ✓ *Fonoaudiología.*
- ✓ *Gastroenterología.*
- ✓ *Ginecología.*
- ✓ *Hemoterapia.*
- ✓ *Medicina Laboral*
- ✓ *Nefrología.*
- ✓ *Nutrición.*
- ✓ *ORL (Otorrino Laringólogo)*
- ✓ *Oftalmología.*
- ✓ *Obstetricia.*
- ✓ *Pediatría*
- ✓ *Psicología.*
- ✓ *Psiquiatría.*
- ✓ *Radiología.*
- ✓ *Traumatología.*
- ✓ *Urología.*



2.1.6 Servicio de Imágenes

La Clínica cuenta con servicios de ecografías y de radiografías.

- El servicio de ecografía es realizado por el Director el Dr. López y la Dra. Peralta Luciana.

- ✚ *Dr. López Horacio, atiende a los pacientes para ecografías de lunes a jueves de 9 a 14 horas, no realizando exclusivamente atención a las personas que vienen para ecografía, sino que dentro de esos días y horas también atiende cualquier otro tipo de consultas. La gente saca turnos con una o dos semanas de anticipación para poder ser atendidas por este Dr. Este realiza aquellas ecografías de control, de embarazadas, de estómago (principalmente ya que también es gastroenterólogo, en general aquellas de las zonas bajas.*

- ✚ *Dra. Peralta Luciana, ella asiste a la Clínica los viernes cada 15 días y realiza aquellas ecografías especializadas, como de garganta, pechos, embarazadas y otras. Tiene alta influencia de pacientes, es muy eficiente ya que logra atender muchos pacientes y les realiza en el momento el respectivo informe.*

Este servicio cuenta con un equipo de última tecnología, pero que no es 3D/4D, debido al alto costo que este contiene y la imposibilidad de compra en la actualidad.

- El servicio de Radiología, cuenta con dos personas encargadas, Mirtha Bustos y Yamila Delicia, las cuales tienen diferentes turnos y días:

- ✚ *Mirtha Bustos, técnica radióloga que trabaja de lunes a viernes por la mañana y jueves por la tarde. Desempeña bastante bien sus tareas, es responsable, pero siempre está viendo el reloj, no se queda después de hora, no se puede contar con ella ante emergencias.*

- ✚ *Yamila Delicia, esta persona cubre las urgencias cuando la otra técnica no se encuentra trabajando, generalmente los fin de semanas, porque muchas veces es el Director quien las realiza durante la semana los día a la tarde en que no está la técnica. Además esta persona es quien cubre las vacaciones de Mirtha quien tiene muchos debido a que tiene varios años trabajando en la empresa y además se les dan 15 días más por trabajo insalubre.*

Este servicio tiene gran demanda, ya que es un equipo completo que permite hacer varios tipos de radiologías, además en la localidad no hay otro centro de salud que contenga, salvo el Hospital Municipal que cuenta con un equipo de menor calidad.



Este cuenta con la respectiva habilitación del Ministerio la cual se renueva año a año, sino no se permite el uso del mismo, ni habilitación como Clínica. Además esta cuenta con un monitoreo para el personal de manera que este no sea afectado por los rayos y genere en el mismo una enfermedad.

Como se analiza actualmente la empresa no posee una coordinación de las áreas, siendo escasa la organización, no están claras las pautas de trabajo y no se poseen objetivos, ni metas, de las áreas ni organizacionales, lo que hace que el personal no se involucre ni se sienta identificado, ni piense en sus logros personales como de la empresa.



Capítulo III

Estrategia Empresarial



Para el análisis de La Estrategia Empresarial a desarrollar en Clínica Privada Cavisacate, de manera introductora se desarrollan algunos conceptos que se van a aplicar.

Estrategia: *la estrategia como medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.*

Búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Para el planteamiento de la estrategia que se va aplicar en esta empresa, se van a tomar todas las áreas analizadas en el Capítulo II, Análisis de la Situación Actual de la Empresa, en el cual se plasmó cada una de las áreas y sus respectivos problemas y falencias que enfrentan. Planteando estrategias sectoriales, para poder cumplir el objetivo de la estrategia general de la misma.

El objetivo de la estrategia empresarial de la Clínica Privada Cavisacate es fortalecer con los recursos disponibles cada una de las áreas de la misma, para brindar un servicio que satisfaga a las necesidades de la gente que vive en Villa del Totoral, como a la zona que esta nuclea. Y así poder crecer en cuanto a los servicios que ofrece, en infraestructura y en la calidad de los servicios que la misma ofrece.

3.1 Restructuración interna

Como principal medida se propone realizar la creación de un organigrama y la incorporación de diferentes Gerencias, ya que la misma funciona sin una estructura organizativa, donde los subordinados no saben a quién deben recurrir, yendo siempre al Director para que el mismo le solucione el problema o debiendo tomar ellos decisiones que no les corresponden, se trabajando sin el establecimiento de objetivos establecidos, lo que hace que el personal realice tareas que no le corresponden, y no sabe cuándo comienzan y terminan sus responsabilidades.

Para que la Clínica comience a tener un dinamismo de empresa, se propone lo siguiente:

Creación de dos Gerencias, Administrativa y Médica, cuyas funciones serían las siguientes:

- +** *Gerente Administrativo: llevará adelante la planificación, organización, dirección y control de las siguientes áreas, Atención al Público, Facturación, Personal, Maestranza y el Administrativo-Contable, generando los objetivos para cada una de ellas, como también los generales del área, estableciendo comunicación permanente entre todos los miembros de éstas, de manera que todos trabajen en conjunto, y*



puedan alcanzar conjuntamente los objetivos establecidos, y así obtener mejores resultados.

- *Atención al Público: se debe lograr que el personal de este sector mantenga un cordial trato con los clientes, debido a que es quien posee más contacto con ellos, y de éstos depende la imagen de la empresa. Se debe lograr que los empleados mantengan templanza ante cualquier situación que deban enfrentar, resolviéndolo de manera correcta. Es fundamental que este personal reciba y esté atento a la información que continuamente debe manejar respecto a las obras sociales que muchas veces varían los montos a cobrar al paciente de un día a otro.*
- *Facturación: en este área está el personal que realiza la Facturación a todas las obras sociales, es fundamental que el personal sepa administrar la información recibida sobre la actualización de valores, requisitos para la presentación, tiempos en que debe realizarlo. Ya que de ésta dependen los ingresos de la Clínica, esta área debe ser supervisada continuamente para evitar que los ingresos disminuyan llevándola a la misma a tener problemas financieros.*

El personal debe mantener colaboración y se le debe establecer lo fundamental que es que realice bien su trabajo, para que sea responsable y lo logre de manera eficiente.

- *Recursos Humanos: este sector llevará adelante la contratación, inducción al trabajo, capacitación, control de trabajo y de los objetivos establecidos de cada área, además llevará el pago, sanciones, motivaciones, seguimiento de cada una de las causas de falta del personal, etc. Este sector se encargará del personal estable de la empresa, personal de maestranza. Los mismos deben responder al área ante cualquier necesidad o situación referida a lo netamente laboral como permisos, solicitud de vacaciones, cambios de horarios, entre otros.*
- *Administrativo-Contable: este departamento externo, contendría la conexión directa con el Gerente Administrativo, es decir, buscar la mayor fluidez de información entre la empresa y éste, de manera de poder llevar todo en el día a día, como libro de IVA - ventas- compras, impuesto a las ganancias, pago de aportes y contribuciones, negociaciones con sindicatos y todo lo demás referido a aspectos legales que se deban realizar, como presentación de autorizaciones al ministerio, obras sociales, donde se requiere de hacerlo de manera inmediata. Además es importante que en el área se maneje correctamente el manejo de costos, ingresos y gastos, y los resultados que la misma arroja.*



- *Maestranza: dentro de esta área se encuentra el personal de limpieza, mantenimiento, y el servicio de viandas, por lo que es fundamental que el gerente logre mejorar cada parte de este sector, lo que comprende la limpieza en general, higiene de cada uno de los espacios físicos, aparatos, habitaciones, cuarto de médicos, sala de parto, cirugía, consultorios, administración, office, sala de enfermería, entre otros, como así también el mantenimiento de patios, paredes, elementos eléctricos, techos, jardín, etc. Dentro de la misma también se incorporó el servicio de viandas, que es la comida que prepara una persona para los pacientes internados y médicos, la cual debe tener control estricto de la nutricionista respecto a las viandas que deben entregarle a cada uno de los pacientes, y debe cumplir con las normas exigidas por bromatología de la Municipalidad de Villa del Totoral.*

- ✚ *Gerente Médico: la incorporación de un médico especializado en el área interna de la institución permitirá efectuar no solo controles, sino también análisis de la calidad del servicio a brindar, contratar a mejores especialistas, analizar las demandas de los clientes, ver y sondear que servicios médicos se necesita en la localidad y zonas aledañas.*

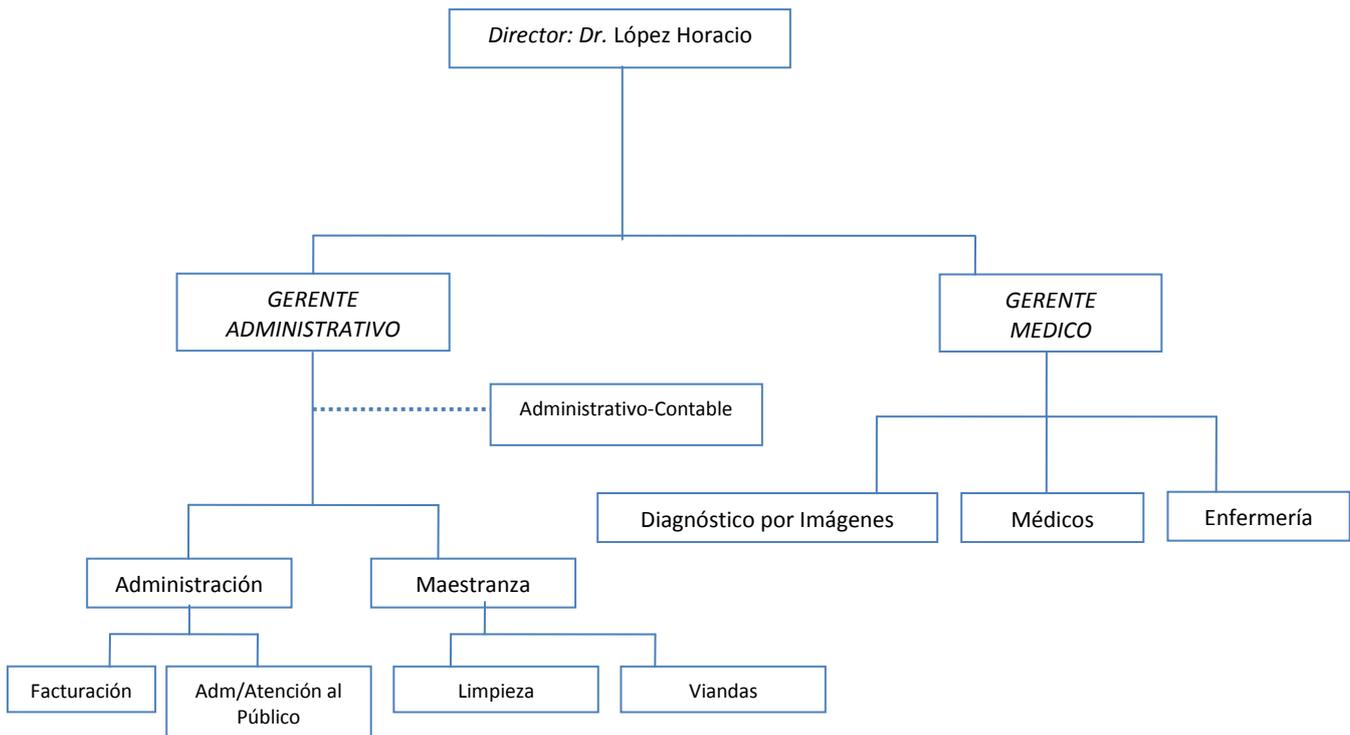
Este profesional además tendrá a su cargo las siguientes áreas:

- *Enfermería: para esta área el gerente debe realizar la organización de los turnos y días de trabajo para cada una de ella, junto con los días de descansos necesarios. Además de realizar capacitación para mejorar la atención que las mismas poseen con los médicos, colegas, pacientes y familiares de los mismos. Es muy importante esta área debido a que son quienes mantienen mayor contacto con los pacientes y sus familiares, debiendo estar atentas a las necesidades, a las órdenes que le da el médico y los diferentes controles, curaciones, higienización que se le realizará a cada paciente.*

- *Médicos: la incorporación del gerente médico tiene como principal objetivo que realice búsqueda de profesionales que quieran incorporarse a la Clínica, tanto para guardias como aquellas especialidades que no se posee o que necesitan refuerzo. Además deberá organizar las guardias diarias y de fin de semana para cada uno de los médicos. Sería muy importante que se logre incorporar médicos que colaboren diariamente con el trabajo de los médicos de guardias respecto al control de internación, como también que se encarguen de la realización de las historias clínicas, que actualmente solo las realiza el Director Médico. También sería necesario que médicos locales realicen guardias pasivas sobre todo los fin de semana, de manera que ante la ausencia de alguno de ellos, o cuando hay emergencias de gran cantidad de pacientes, o cualquier inconveniente que se tenga se llame a esta persona, y no al Director.*



El Organigrama de la Clínica Privada Cavisacate quedaría de la siguiente manera



De acuerdo con el organigrama establecido, se pueden proponer cambios para la solución de los inconvenientes internos que viene teniendo la empresa desde hace varios años, por la falta de control, y de personas que se encarguen de ello.

En el Capítulo 2, en el punto 2.1 se comenzó analizando cada una de las áreas de la misma, detallando con exactitud el funcionamiento actual y las falencias del mismo, para lo cual se va a comenzar con el mismo orden analizando cada una de ellas y como sería el mejoramiento que se propone para que la empresa pueda obtener calidad y mejores resultados de su organización interna.



En primer lugar primera medida el área Administración para así continuar con cada una de ellas.

3.2 Gerencia Administrativa

3.2.1. Administración

Dentro de esta tenemos a Administración/Atención al Público y Facturación, de las cuales se había plasmado como estaban distribuidas las tareas y las distribución de horarios y responsabilidades.

Al incorporarse el Gerente Administrativo, las personas que ocupen los puestos de trabajo del sector deberán reportarle directamente a este Gerente, poniéndolo al tanto de cada una de las novedades, y acudiendo a él este ante cualquier inconveniente o consulta a realizar, de manera de que el Director de la Clínica ya no tenga que atender estas actividades, ni obligaciones. Esta persona será un nexo entre los empleados y el Director, para eficientizar el área, y distribuir correctamente las obligaciones.

- *Caja: se incorporará un sistema de control de cajas, donde cada responsable de turno de recepción los mismos son Salomón Andrea, Moyano Mara y Colazo Gisela, deberá hacer la respectiva apertura y cierre de turno, quedando todo asentado en el sistema, detallando cada uno de los rubros de ingresos y egresos, además, se deberá plasmar aquellos ingresos por diferencia de arancel para las cirugías e internaciones, detallando cliente, importe pagado y si queda saldo a abonar. Además el responsable de turno debe poner al tanto a la persona que le toma el puesto, de aquellas actividades que quedaron pendientes, o que deben ser informadas a los médicos, o enfermeras. De modo que si el paciente consulta un tema atendido en el turno anterior éste sepa cómo resolver o terminar el trámite.*
- *Ingreso de Clientes: en primera instancia se debe preguntar qué tipo de servicio éste solicita, si es médico de guardia, si es una urgencia, o si viene para algún especialista con turno. A partir de allí se sigue el tratamiento adecuado para cada uno de ellos. En general se le solicita el carnet de la obra social del paciente, salvo que sea particular, se pide la autorización vía on line y se le cobra un coseguro de acuerdo a la mutual que el mismo posee. De ser paciente que viene con una emergencia se le pide al familiar acompañante sus datos.*

A los clientes internados ya sea por enfermedades, accidentes o para ser operados, se les solicita carnet de obra social, fotocopia del DNI, recibo de sueldo de acuerdo a la obra social para el pedido de autorización de la prestación. Quienes tienen cirugías programadas no se internan hasta tener la respectiva autorización de la obra social, porque puede suceder que no le autoricen por falta de pago, o porque



no le cubre dicho pedido. A los clientes particulares también se les exige la misma información para constatar en la historia clínica sus datos.

- *Turnos y atención a los clientes: para este puesto de trabajo se exigirá buena presencia, amabilidad, corrección y predisposición ante las necesidades de los pacientes. Igualmente para el paciente que llama por teléfono evitando problemas y demoras. Además se incorporará auriculares telefónicos para mayor comodidad de la recepcionista debido a que tiene que estar con el teléfono y utilizando la computadora. Manteniendo la misma durante todo el transcurso del turno, y haciendo que tanto en los momentos en que suena el teléfono y se tiene pacientes atendiendo hacerlo de la mejor manera. Es un puesto clave de la empresa, porque por esta pasa cada uno de los clientes y de esa atención se llevan una buena o mala imagen.*
- *Historia Clínica de Cliente: Se propone sistematizar las historias clínica de los pacientes ambulatorios, de manera que el médico pueda acceder desde su consultorio desde una PC, analizando desde ahí cada uno de los tratamientos que el paciente tuvo, incorporando la nueva consulta y medicamento que se recete. Respecto a las historias de los clientes internados es más complejo porque requiere información tanto de los médicos, y enfermeras que estuvieron en los diferentes turnos, donde deben ir bajando al papel cada medicamento, y control que se le va haciendo, de manera que el médico que le da el alta le indique tratamiento o medicamento, y así se pueda cerrar la historia para que sea facturada. Debido a que los médicos de guardia muchas veces no son quienes dan el alta se debería establecer que un médico realice los controles diarios en las diferentes guardias y que el mismo sea quien finalice con los papeles correspondientes, para que la persona que facture cuente con toda la información necesaria para realizar la correspondiente Facturación a la obra social. Es importante el archivo de la historia ya que se trata de un documento importante del paciente que estuvo internado, y la misma debe ser guardada en un lugar seguro, donde se pueda consultar en caso de ser necesario.*
- *Recepción de Médicos quien recibe al profesional es el personal administrativo quienes deben atender correctamente a los médicos, indicándoles que consultorio les corresponde, dándole todos los elementos que los mismos necesitan para la atención de los clientes. Además la orden de consulta e historia clínica del cliente, como también la cantidad de turnos dados. En los casos que los médicos no tengan pacientes agendados para dicho día, se le debe comunicar esta situación y serán eximidos de presentarse en la Clínica. Es importante que se informe al Gerente Administrativo, en los casos que noten demanda excesiva para determinados especialistas de manera que el gerente logre aumentar los días y horas de atención, sobre todo en épocas de alta demanda como suele ser febrero-marzo por pedidos de certificados médicos (Pediatría – Oftalmología - Especialista de nariz, garganta y oído) o si la demanda continua siendo permanente para otras especialidades.*



- *Facturación Obras Sociales: La misma posee un sistema de administración de clínicas mediante el cual se realizan las respectivas facturaciones a las obras sociales. Es importante que el facturista tenga la información completa para que el trabajo se realice eficientemente. Así mismo antes de realizarlo debe controlar, para que una vez que la facturación fue entregada luego no se tengan débitos por alguna falla en ésta, lo que genera que se devuelva el mismo, se deba volver a facturar con el tiempo y se demora en el pago de la misma.*

En esta área es importante el permanente contacto con la información debido a que las obras sociales van variando los requisitos de presentación y los valores a los que se debe facturar. Además es fundamental que el personal del área sea capacitada ante las actualizaciones del sistema correspondiente, para eficientizar el trabajo y los resultados.

La Facturación de las ART (Aseguradoras de Riesgos de Trabajo), debe realizarse cuando el accidentado posee el alta médica y de acuerdo a los valores establecidos por cada una de estas. Cumpliendo con las respectivas exigencias que estas implican, y en las fechas pactadas para realizarlo.

El personal de esta área deberá acudir al responsable del sector, que será el Gerente Administrativo para consulta de sueldos, vacaciones, pedido de día, y cualquier otra actividad relacionado con el trabajo en sí. Además se debería capacitar al personal sobre atención al público, y administración, u otros que sirvan en el rubro.

A continuación, se realizará un Análisis de Puestos y su Especificación de Puestos de los puestos anteriormente mencionados, según la Gerencia a la que pertenecen:

Análisis de Puestos

I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Nombre del Puesto: Asistente de Facturación

Nombre del puesto del cual depende: Gerente Administrativo

II.- OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Eficientizar la realización de la Facturación, logrando obtener toda la información requerida para ello, en tiempo y forma, de manera de cumplir con fechas establecidas.
- Estar atento a las informaciones recibidas porque de ello depende realizar correctamente su trabajo.
- Evitar cometer errores en la suba de información al sistema, de ello dependen los ingresos que percibirá la empresa.



III.- FUNCIONES.

- Obtener la información necesaria del cliente internado para pedir la respectiva autorización a la obra social. Junto con la explicación médica de las prácticas a desarrollarle y el tiempo necesario para el alta del mismo.
- Facturación de internaciones, cirugías, partos, prácticas y órdenes de consulta a las respectivas obras sociales, siguiendo el protocolo que las mismas establecen.
- Las Historias Clínicas de clientes internados u operados deben estar completas para que esta persona puede realizar la facturación, por lo que se debe encargar de realizar el control a cada una y ver si están completas, con informes y detalles de la prestación.
- Debe cumplir con los plazos pactados de la entrega de la Facturación evitando en que ella existan errores o falencia de información.
- Control de los valores actualizados por cada obra social, quienes permanentemente están enviando información al respecto como de los afiliados que quedan fuera del servicio o que tienen que pagar valores extras.
- Realizar la tarea de la manera más eficiente para lograr cumplir con los tiempos exigidos.
- Verificar y registrar el detalle de las facturaciones generadas en la organización.
- Cumplir con las normas de control interno asegurando un buen manejo administrativo.
- Reportar al Gerente Administrativo, sobre errores, demoras, falta de información por parte de otras áreas, y cualquier otra situación que el mismo deba enfrentar .

Nombre del Puesto: Asistente de Atención al Público

Nombre del puesto del cual depende: Gerente Administrativo

II.- OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Atención personalizada a los pacientes que asisten a la Clínica.
- Atención personalizada de teléfonos.
- Informar a quienes realizan llamadas sobre sus pedidos.
- Recepción de pedido de los médicos, tanto de historias clínica, órdenes, autorizaciones para prácticas, u otros.
- Recopilar y archivar los documentos administrativos que deriven de las áreas a su cargo.

III.- FUNCIONES.

- Buena atención a los clientes que asisten dándole turnos, tomándole consulta médica, pedido de atención de urgencia, pedido de recetas que le realice el médico. Logrando solucionarle la necesidad de la manera más rápida.
- Atención de teléfonos, con pedidos de turnos, o demás consultas que los mismos requieran, la misma debe tomarse de manera inmediata a la que suena el mismo, debido a que muchas veces puede ser por una urgencia.
- Brindarle a los Médicos toda la información requerida sobre los clientes, los turnos dados, tipo de obras sociales que poseen, las Historias Clínicas de los mismos, las órdenes de consultas, y si poseen pedido de estudio o práctica a realizarse.
- Priorizar la atención de clientes de Urgencia, llamando de manera inmediata al Médico y Enfermera para su atención.
- Pago a los Médicos, descontando el porcentaje que le queda a la Clínica, realizando el correspondiente chequeo y control de Caja.
- Realizar la rendición de caja al finalizar el turno dejando al compañero que ingresa la caja cerrada, informándole sobre cuestiones pendientes y tareas que no pudieron ser completadas por este.
- Elevar informes permanentes y detallados de las diferentes actividades a su cargo.



Especificaciones de Puestos

Nombre del Puesto: Asistente de Facturación - Asistente de Atención al Público

1.- Requisitos intelectuales:

- a.- Instrucción básica necesaria: Nivel Medio completo. Manejo de herramientas informáticas.
- b.- Aptitudes necesarias: Organizado, resolutivo, con iniciativa. Capacidad analítica, habilidad para el razonamiento numérico y para la resolución de imprevistos. Responsabilidad en el manejo de información y en su control. Adaptabilidad para el trabajo en equipo.

2.- Requisitos físicos:

- a.- Concentración para atender dos o más personas a la vez.
- b.- Apto médico para la realización de las tareas.

3.- Responsabilidades incluidas:

- a.- Para coordinar trabajos con otras áreas.
- b.- Para implementar y desarrollar procedimientos administrativos.
- c.- Por la custodia de documentos generados y recibidos.
- d.- Por la reserva de información confidencial.

4.- Condiciones de trabajo:

- a.- Ambiente de estructura agradable. Sin riesgos inherentes.

3.2.2. Maestranza:

Contendrá a las áreas de Limpieza y Mantenimiento, las cuales son necesarias para que se cumplan con los objetivos de Higiene que debe presentar la Clínica se tiene en la Clínica, ya que es fundamental para la salud de los clientes como para la imagen de la misma. Además de las exigencias de los organismos de control Provincial, como Municipal.

3.2.3. Limpieza

Para mejorar la eficiencia de esta área se plantea, organizar las tareas de acuerdo al movimiento de la Clínica, debido a que es importante que al ingreso de los médicos y pacientes este servicio se haya realizado. Para ello se cuenta con personal permanente que realiza 7 (siete) horas diarias de trabajo en diferentes turnos (Mañana de 7 a 14 horas – Tarde de 14 a 21 horas), realizándolo de acuerdo a las siguientes pautas_



Tareas de Lunes a Viernes:

- *Comenzar la mañana limpiando el consultorio de guardia, y los consultorios 2, 3, 4, y 5 además la entrada y baños.*
- *Internado: ventilar, limpiar pisos y paredes, ventanales, camas y mobiliarios, en especial los baños controlando detalles de limpieza en azulejos, grifería y sanitarios; en caso de contar con clientes internados, la limpieza se debe efectuar teniendo en cuenta la situación del paciente.*
- *Sala de Cirugía y Sala de Partos: ventilar, limpiar pisos y paredes, ventanales, camas y mobiliarios, además de la realización especial luego de cada cirugía donde se utilizan elementos de limpieza especiales.*
- *Cuarto de Médicos, se debe higienizar dos veces al día debido a que es donde descansan los médicos que están de guardia.*
- *Cocina: ventilar, limpiar pisos y paredes, ventanales, mobiliario y elementos de uso exclusivo del personal*
- *En las habitaciones si no hubiere pacientes limpiar, paredes, ventiladores, televisor. Si en la misma hay clientes hacer la limpieza respetando el silencio y la situación del cliente.*
- *Limpiar la cocina, durante las 24 horas, como los elementos de servir el té, bandejas y tapas deben limpiarse con especial cuidado.*
- *Una vez terminada la limpieza antes mencionada, en forma permanente se deberá revisar los sectores controlando la mantención de la higiene propuesta.*
- *Los baños del público deben ser limpiados cada hora y cuando sea necesario al ingreso y nuevamente a las 11: 00 am.*
- *Controlar si se retiró algún cliente de internación e inmediatamente hacer la limpieza correspondiente.*
- *Antes de entregar el turno revisar que toda la limpieza se haya mantenido. Controlar todos los consultorios, todas las habitaciones y áreas de la clínica. Controlar que las habitaciones estén en condiciones, si hubo curaciones retirar residuos, sacar basura, pañales, etc.*

Fin de Semana y Feriados

En este caso, el personal realizará las mismas tareas de la semana, con la variación que se cumplen 4 horas en el turno mañana y cuatro horas en el turno tarde. Realizándola de manera más profunda debido al menor movimiento de estos días.



Los Consultorios numerados corresponden a

Número 1: Guardia

Número 2: Director General

Número 3: Gineco/Obstetricia

Número 4: Pediatría

Número 5: Cardiología

3.2.3.1 Mantenimiento

Dentro del área de limpieza, encontramos el sector de mantenimiento el cual corresponde al trabajo realizado por una persona, quien se encarga de las tareas de limpieza de patios, techos, vidrios, reparaciones y mantenimiento de equipos, y elementos de electricidad. La persona que ocupa este puesto ingresó primero a través de un plan del gobierno y luego se lo tomó dentro de la planta permanente de la empresa, tiene voluntad, pero no siempre cumple con los objetivos que se le van dando, por lo tanto se plantea que se le realice un calendario semanal con las tareas diarias a realizar, siempre y cuando se debe tener en cuenta que ante emergencias debe atender primero las mismas.

Es importante que esta persona tome la responsabilidad y compromiso por cumplir las tareas que se le asignan, debido a que las mismas muchas veces son necesarias para la prestación del servicio. Además hacen a la imagen e higiene de la Clínica.

Análisis de Puestos

I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Nombre del Puesto: Asistente de Limpieza

Nombre del puesto del cual depende: Gerente Administrativo

II.- OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Realizar la limpieza de cada una de las áreas de la Empresa, logrando tener todo en óptimas condiciones de higiene.

III.- FUNCIONES.

- Cumplir con las tareas previstas para cada turno de trabajo.
- Respetar a los clientes en los momentos que realizan la limpieza, tanto de los internados como de los ambulatorios.
- Lograr cumplir con todas las normas de higiene establecidas, para cada una de las áreas, respetando a las mismas.
- Informar sobre necesidades de elementos necesarios para la tarea.
- Poner lo mejor de sí para realizar las tareas correctamente.



I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Nombre del Puesto: Asistente de Mantenimiento

Nombre del puesto del cual depende: Gerente Administrativo

II.- OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Organizar el mantenimiento de las instalaciones edilicias, parques, y equipos de trabajo, asegurando su óptimo estado en forma permanente.

III.- FUNCIONES.

- Realizar permanente control sobre el funcionamiento de cada artefacto eléctrico, ver cual necesita reparación o repuesto.
- Realizar la limpieza del frente y patio de la Clínica, realizando la tarea que sea necesaria.
- Limpiar los elementos de altura, como ventiladores, tubos de calefacción, techos, vidrios, entre otros.
- Mantener el equipo generador de luz en perfecto estado, ya que es utilizado ante emergencias.
- Estar predispuesto ante nuevas tareas a realizar y sobre las que no realizó correctamente.

Especificaciones del Puesto

Nombre del Puesto: Limpieza y Mantenimiento

1.- Requisitos intelectuales:

a.- *Aptitudes necesarias: Capacidad para resolver situaciones de emergencia. Aptitud para el trabajo en equipo.*

2.- Requisitos físicos:

a.- *Aptitud Médica para la realización de las tareas especificadas*

3.- Responsabilidades incluidas:

a.- *Responsabilidad con las tareas que realiza.*

b.- *Informar al Gerente respecto de anormalidades o necesidades puntuales*

4.- Condiciones de trabajo:

a.- *Riesgos propios de la tarea técnica.*

3.3 Gerencia Médica

3.3.1 Enfermería

Esta es un área muy compleja de la empresa, porque gran parte del personal es temporario y no tienen relación de dependencia permanente de la empresa. En la zona no se cuenta con la posibilidad de poder terciarizar el servicio, debido a que no hay empresas que brinden el servicio ni cantidad de personal disponible para realizarlo. Por lo cual se debe intentar arreglar los ingresos de los mismos con máximo cuidado para evitar tener problemas



legales, se les plantea realizar contratos en dónde las mismas firmen que ante cualquier problema de renuncia o despido no le realizará demanda a la empresa. Para los tres primeros meses de trabajo se pueden realizar, ya que es una costumbre empresarial esta práctica, si el personal es el adecuado y cumple con los objetivos que se le establecen, será incorporado a la planta permante. Para el periodo de prueba se aconseja contratar seguros para que los empleados tengan algún beneficio si les sucede algún accidente en el trabajo, dicho seguro no le implicaría altos costos y le permite asegurarse no tener problemas.

Además se plantea la incorporación o ascenso de alguna de las enfermeras actuales a Jefa de Enfermería, esto le permitirá a la empresa la delegación del seguimiento y control de las mismas, como también de la búsqueda de enfermeras y de la organización de las respectivas guardias que éstas deban cubrir. Actualmente a esta tarea la realiza una de las administrativas Andrea Salomón, quien tiene muchas responsabilidades a su cargo y esta es una tarea compleja que requiere atención y conocimiento del tema. Se propone darle el puesto a Juana Astrada, persona que lleva más de 15 años dentro de la empresa, y demuestra responsabilidad, y empeño en las tareas que realiza, aunque a veces tiene diferencias con los médicos, pero sería quien está más capacitada para el puesto, si ésta asume la responsabilidad, su salario se elevaría, además se debería organizar sus nuevas funciones. La Jefa de Enfermería reportaría al Gerente Medico cada uno de los inconvenientes, incorporaciones de enfermeras y la distribución de las guardias, ya que no deberá tomar decisiones sin consultar con el gerente.

Se plantea que se realice una reunión con todo el personal del área, para comunicarle dicho ascenso y explicarle como deben trabajar diariamente, sabiendo a quien reportar y a quien acudir para cada una de las circunstancias.

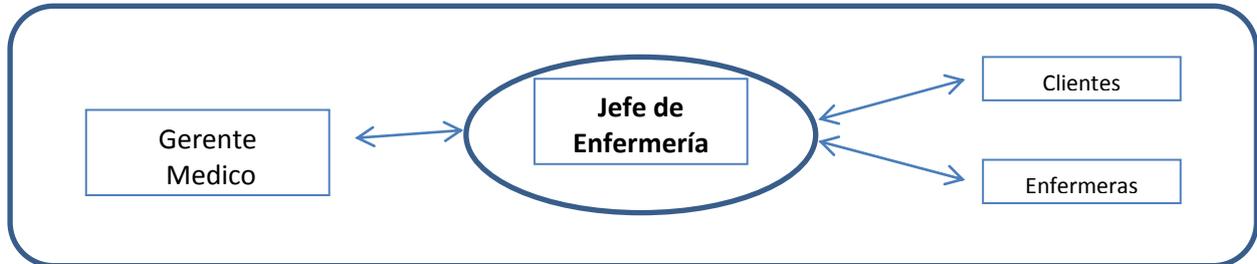
La empresa debería mejorar la calidad del personal que tiene en esta área, para lo cual uno de los planteos, es asegurarle al personal ciertos beneficios, y seguridad laboral para atraerlos, y generarles compromiso con la institución. Se debería realizar una búsqueda en los centros de estudios de enfermería de la zona, para captar personal con conocimiento, capacidad y experiencia. Es fundamental que se genere un buen equipo de trabajo, que no sea rotativo, para que los clientes se sientan cómodos, contenidos y que los médicos puedan trabajar más tranquilos sabiendo que el personal tiene conocimiento, que realiza su tarea con seguridad, y que sabe cómo se debe trabajar en la Clínica. Además no da buena imagen que permanentemente se esté cambiando el personal o que no sepa canalizar las actividades que debe realizar.

Jefa de Enfermería: *debe cumplir con los objetivos que se establezcan de acuerdo al perfil del mismo, además deberá coordinar un feed back entre las enfermeras y pacientes internados, para analizar cómo evoluciona su trabajo, deberá lograr un liderazgo con el personal a cargo, de modo que se trabaje en equipo, en pos de mejorar los servicios que la misma brinda. Es importante que la jefa de enfermería obtenga de los clientes las críticas positivas y negativas, para que de ahí pueda realizar cambios, y eficientizar su trabajo. Deberá mantener contacto permanente con el Gerente Médico informándole cómo*



evoluciona, como responde el personal, como surgen las guardias, los controles e incumplimiento de las mismas, además del logro de objetivos, y planteamiento de nuevos.

Cuadro de Responsabilidades del Área



Análisis de Puestos

I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Nombre del Puesto: Jefe de Enfermería.

Nombre del puesto del cual depende: Gerente Medico

Puestos a los que supervisa: Auxiliar de Enfermería

II.- OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Organizar, Dirigir y Controlar el área.
- Coordinar las tareas de sus subordinados.
- Control de cumplimiento de objetivos del personal a cargo.
- Informar al Gerente sobre necesidades de personal, inconveniente con alguno de ellos, y toda la información importante que este debe tener a su disposición.

III.- FUNCIONES.

- Coordinas las guardias mensuales que cada uno de sus subordinados llevará adelante, teniendo la certeza de su cumplimiento.
- Inducir al personal entrante, informando del modo de trabajar en la Clínica, las normas a cumplir, las responsabilidades que posee, entre otros.
- Control del uso de uniformes, de la prolijidad e higiene de estos.
- Verificar el trabajo y de las responsabilidades otorgadas a las Enfermeras.
- Informar al Gerente Médico sobre necesidades del incorporar o cambiar personal, para que este evalúe la situación.
- Verificar como están atendidos los clientes, tanto con ellos como con sus familiares y resolver el inconveniente en caso de haberlo.
- Ser responsable con el cargo asignado, logrando cumplir con los objetivos establecidos.

I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Nombre del Puesto: Auxiliar de Enfermería

Nombre del puesto del cual depende: Jefe de Enfermería

II.- OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Atención de clientes internados, como ambulatorios.
- Cumplir con las órdenes dadas por los Médicos respecto a los medicamentos y controles a realizar a los pacientes.
- Ser responsable respecto al turno que debe cumplir.



- Cumplir sus tareas educadamente y aplicando los conocimientos adquiridos.

III.- FUNCIONES.

- Atender a clientes internados y ambulatorios, teniendo en cuenta las prioridades y urgencias que debe atender primero.
- Ser amable con los clientes y familiares de los mismos.
- Cumplir con las normas de higiene tanto en lo cliente como en el puesto de trabajo.
- Dejar constancia en la Historia Clínica de los clientes respecto a evoluciones, medicamentos o prácticas realizadas por esta.
- Al finalizar el turno, realizar la correspondiente entrega a quien le toma la Guardia, informándole de cada internado, los medicamentos y evolución de los mismos, dejando el puesto en correcto orden e higiene.
- Estar atento a cualquier necesidad que pueda tener el cliente buscando solucionarle la mayor cantidad de problemas.
- Informar al Jefe de Enfermería respecto de la marcha del trabajo, si hubo problemas para que lo solucionen juntos, o cualquier otra situación que este deba informar o necesite comunicar.
- Ser responsable y eficiente en su trabajo, tanto con los clientes como con la empresa.

Nombre del Puesto: Jefe de Enfermería – Auxiliar de Enfermería

1.- Requisitos intelectuales:

- a.- Título de Licenciado en Enfermería, otorgado por la Universidad de Córdoba o Auxiliar de Enfermería, otorgado por ATSA (Asociación de Trabajadores de la Sanidad Argentina)
- b.- Experiencia anterior necesaria: dos años en tareas similares.
- c.- Aptitudes necesarias: Resolutivo, con iniciativa. Capacidad para detectar falencias, y resolverlas inmediatamente.

2.- Requisitos físicos:

- a.- Apto Médico para este tipo de trabajos.
- b.- Capacidad para resolver urgencias, sin entorpecer el trabajo.
- c.- Capacidad para responder a los turnos diarios, o nocturnos, de la misma manera.

3.- Responsabilidades incluidas:

- a.- Responsabilidad extrema ante indicaciones médicas de cada paciente.
- b.- Atención a urgencias, y soporte a médicos.
- c.- Desarrollar la tarea con concentración plena en ella.

4.- Condiciones de trabajo:

- a.- Ambiente de estructura agradable. Con los riesgos propios de la tarea.

3.3.2. Médicos

El Gerente Médico, es quien se encarga del reclutamiento y manejo tanto los Médicos de Guardia como la incorporación de Médicos Especialistas, buscando maximizar el



funcionamiento de consultorios e instalaciones de la Clínica, a través de cada uno los Médicos que se mantenga en plantilla de oferta.

3.3.2.1 Médicos de Guardia

Este profesional se debe encargar de cubrir cada día de la semana con los respectivos médicos de guardia que la Clínica lo requiere, actualmente funciona con algunos días que se tiene médicos fijos que cubren guardias de 24 o 48 horas, y otros días que se van cubriendo a medida que se van consiguiendo. No es fácil conseguir quien quiera viajar a hacer coberturas, además algunos médicos no asumen seriamente su compromiso, fallando a la guardia, teniendo el Director Médico que ir a cubrir la respectiva guardia. Se debe intentar lograr una cartilla de profesionales que se comprometan con el trabajo, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y seguridad de trabajo.

Actualmente los días que tienen cobertura fija son: lunes, martes, miércoles y jueves.

Los días que no tienen cobertura fija son: viernes, sábados y domingos.

Dada esta situación planteada el Gerente debe lograr conseguir médicos que estén interesados en trabajar en la clínica, logrando que los mismos se inserten y logren ir no solo los fin de semana a cubrir guardias, sino ofrecerle días de la semana para que vayan a realizar consultorio externo, como médico clínico, ya que normalmente quienes tienen especialidades ya no realizan guardias. Además se debe analizar el Curriculum Vitae del profesional, ya que es necesario que tengan experiencia, que sepan actuar manejar ante emergencias, ya que durante la noche y el fin de semana están solos, sin ningún otro médico que pueda ayudar, se evita así llamar al Director para que solucione el problema. Generalmente estos puestos son cubiertos por residentes no siendo aptos para determinadas tareas o no se animan a quedarse a cargo de la clínica, por lo tanto es muy difícil que se comprometan con el trabajo.

Que se les ofrezca hacer consultorio los días que el calendario de consultorio lo permita, seguridad de determinada cantidad de guardias, teniendo aumento progresivo fijo y un adicional por internado que éste mismo genere, pago de viático de viaje y todas las comodidades en la habitación que a éste le corresponde, además de las que ya se ofrece.



I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Nombre del Puesto: Médico de Guardia

Nombre del puesto del cual depende: Gerente Médico

II.- OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Atención de clientes internados, y atención a pacientes ambulatorios ingresados por Guardia.
- Atención a Urgencias.
- Responsabilidad en la atención de cada cliente.

III.- FUNCIONES.

- Atender a clientes internados y ambulatorios, teniendo en cuenta las prioridades y urgencias que debe atender primero.
- Ser amable con los clientes y familiares de los mismos.
- Cumplir con las normas de higiene tanto en lo personal como en el puesto de trabajo.
- Dejar constancia en la Historia Clínica del paciente respecto a evoluciones, medicamentos o prácticas realizadas por esta.
- Al finalizar el turno la guardia, realizar el traspaso al Médico Ingresante, realizando el recorrido por cada habitación informándole sobre cada uno de ellos sobre medicamentos y evolución de los mismos.
- Dar instrucciones a las Enfermeras sobre que medicación y controles realizarle a cada paciente.
- Informar al Jefe de Enfermería si hubo problemas o alguna enfermera no siguió las instrucciones tan cual se las dio, para que esta vea la gravedad de la situación y tome cartas sobre el asunto.
- Ser responsable y eficiente en su trabajo. No llegar tarde a la toma de Guardia, ni retirarse antes de que ingrese el otro Médico.

Nombre del Puesto: Médico de Guardia

1.- Requisitos intelectuales:

- a.- Título de Médico, otorgado por Universidad Nacional, pública o privada.
- b.- Experiencia anterior necesaria: tres años en guardias.
- c.- Contar con Seguro de Mala Praxis-
- d.- Aptitudes necesarias: Resolutivo, con iniciativa. Responsabilidad por sus tareas.

2.- Requisitos físicos:

- a.- Apto Médico para este tipo de trabajos.
- b.- Capacidad para resolver urgencias.
- c.- Capacidad para responder a las guardias de 24 horas.

3.- Responsabilidades incluidas:

- a.- Responsabilidad extrema ante indicaciones médicas a cada cliente
- b.- Desarrollar la tarea con concentración plena en ella.

4.- Condiciones de trabajo:

- a.- Ambiente de estructura agradable. Con los riesgos propios de la tarea.



3.3.2.2 Médicos Especialistas

Actualmente la Clínica tiene una gran variedad de médicos especialistas, es importante que aumente la cantidad y días que los mismos atienden siempre y cuando la agenda de consultorios lo permita. Hoy la misma tiene días en los cuales no puede incorporar más profesionales, debido a que no tiene lugar donde los mismos puedan atender. Pero los días miércoles y viernes por la tarde se tiene dos a tres consultorios libres y los días sábados por la mañana cuatro de los mismos. Sería importante que se utilicen así se optimiza al máximo la capacidad que la Clínica tiene, permitiendo distribuir de mejor manera los costos fijos.

Cartilla actual de Especialistas:

- *Gastroenterólogos: tres médicos, cubriendo de lunes a viernes la atención, con la realización de ecografías. Y cada quince días se incorpora un cuarto médico quien realiza los estudios específicos, permitiendo incorporar un servicio importante para la misma.*
- *Pediatra: se cuenta con una médica que trabaja los lunes, martes, jueves y viernes. Y cuando hay partos y cesáreas ésta se incorpora al grupo de médicos que asisten.*
- *Anestesiista: se cuenta con un médico permanente para las cirugías, y en caso de que se ausente se cuenta con otro médico que lo suplanta.*
- *Ginecóloga: una médica que asiste dos días a la semana, lunes y jueves.*
- *ORL: una médica que atiende todos los lunes, para las cirugías viene un día extra según la necesidad.*
- *Oculista: dos médicos, los cuales vienen una vez a la semana cada uno, lunes y miércoles.*
- *Cardiología: dos médicos, uno asiste solo un día a la semana y sobre todo realiza estudios. Y otro los días lunes, miércoles, jueves y viernes realiza consultas.*
- *Medico Clínico: se cuenta con dos profesionales que están de lunes a viernes para la atención de consultas y de soporte al médico de guardia.*
- *Psicólogo: se cuenta con una Licenciada en Psicología que asiste dos veces a la semana.*
- *Psiquiatra: un médico que solo atiende una vez a la semana.*



- *Nutricionista: dos Licenciadas que vienen cada quince días, cubriendo una vez a la semana la permanencia de alguna.*
- *Endocrinólogas: se cuenta con dos médicas que asisten una vez a la semana.*
- *Traumatólogo: asiste un médico todos los días miércoles por la mañana.*
- *Urólogo: un médico que viene cada 15 días.*
- *Obstetra: actualmente viene un médico una vez a la semana, y acude ante partos y cesáreas los días que surgen.*
- *Nefrólogo: un médico que viene cada 15 días, donde hace consultas y tratamientos.*
- *Dermatóloga: se cuenta con una médica que viene una vez a la semana, cada 15 días.*
- *Cirujano: se cuenta con dos médicos, uno realiza las consultas y cirugías y el segundo que asiste a las cirugías.*

Algunas de estas especialidades debería tener más días de atención y más especialistas que las atiendan, debido a la demanda, las mismas son:

- *Ginecología: se debería agregar por lo menos un día más de atención.*
- *Psicólogos: actualmente los días y turnos que atiende la Licenciada son pocos, por lo tanto se debería incorporar un nuevo Licenciado para cubrir más días.*
- *Traumatólogo: el médico atiende actualmente solo los días miércoles por la mañana, donde acuden gran cantidad de clientes que deben esperar demasiado. Por lo que se observa que se debe agregar un nuevo profesional que además venga por lo menos dos días a la semana, y que tenga disponibilidad de horarios tanto por la mañana como por la tarde, debido a que es una especialidad que generalmente atiende a clientes accidentados, o con golpes y no pueden esperar una semana para ser atendidos.*
- *Obstetra: se analizó que este médico día está perdiendo pacientes, debido a que el mismo no es demasiado amable con las embarazadas y que no atiende más días, por lo que se necesita incorporar otro especialista que atienda más días, algunos a la mañana y otros a la tarde y que sepa atender más amablemente a las futuras madres.*



- *Dermatóloga: esta debería venir una vez a la semana, para que los clientes tengan todas las semanas atención.*

Las especialidades que se deberían incorporar serían:

- ✓ *Medicina del Deporte: actualmente la demanda de los centros de deportes y de los clientes, hace necesaria la incorporación de un médico especialista en deportes, que les permita tener mejor rendimiento físico como recuperación ante operaciones o golpes.*
- ✓ *Servicio de Fisioterapia o Kinesiología: es importante que se incorpore un centro de rehabilitación dentro de la Clínica de manera que tanto los médicos clínicos y los traumatólogos trabajen de manera conjunta para obtener mejor y más rápidos resultados de los tratamientos. Como la misma no cuenta con el espacio físico necesario, se le propone alquilar un local que se encuentra al frente de la misma donde se podrían realizar este servicio.*
- ✓ *Fonoaudióloga: De acuerdo a la gran cantidad de clientes que tiene Pediatría, comento la necesidad de brindar el servicio ya que la misma tiene gran cantidad de clientes para ser tratados y la localidad carece de este servicio.*

Esas especialidades son las que deben incorporarse con urgencia, debido a la demanda de los clientes y las necesidades de derivaciones que tienen los médicos actuales. En el futuro se deberían agregar más de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo. Como también aumentar la cantidad de días en que estos Especialistas atienden.

3.3.2.3 Diagnóstico por Imágenes

Actualmente esta área cuenta con una Técnica Radióloga, la cual cumple una determinada cantidad de horas semanales, durante las cuales atiende a una gran cantidad de clientes, con diferentes requerimientos de radiografías, según el pedido del médico. Para los horarios en que la técnica no está presente se llama a otra Técnica que asiste sólo para urgencias y fin de semanas. Se debería aumentar la cantidad de horas en que se presta directamente este servicio, sin que solo se tenga para urgencias, ofreciendo los mismos turnos por la tarde todos los días. Debido a que mucha gente va a realizárselas y tiene que esperar otro día.

Los equipos con los que se cuenta, no son de última generación pero están bien cuidados y brindan radiografías de alta calidad, además se le incorporaron partes para que realice estudios que el mismo no podía ofrecer. La Clínica no cuenta con la posibilidad de adquirir equipos nuevos para ofrecer mayor tecnología, pero por el momento no se ve factible



debido a que no se podría recuperar rápida la inversión y no se cuenta con fondos para realizarlas.

Nombre del Puesto: Especialista o Técnico en Diagnóstico por Imágenes

Nombre del puesto del cual depende: Gerente Medico

II.- OBJETIVOS DEL PUESTO.

- Atención de clientes ambulatorios e internados
- Atención de Urgencias.
- Ser responsable respecto de la atención de cada cliente.

III.- FUNCIONES.

- Atender a clientes internados y ambulatorios, teniendo en cuenta las prioridades y urgencias que debe atender primero.
- Ser amable con los clientes y familiares de los mismos.
- Cumplir con las normas de higiene tanto en lo personal como en el puesto de trabajo.
- Realizar el revelado de las placas antes de finalizar el turno, junto con el etiquetado correspondiente por cliente.
- Dejar asentado cada práctica realizada con los datos del cliente, obra social, tipo de placa realizada, pedido médico.
- Informar al Gerente Médico ante diferentes situaciones que puedan llegar a ocurrir.
- Máximo cuidado en el trato de los clientes, debido a su patología dolorosa.
- Ser responsable y eficiente en su trabajo.

Nombre del Puesto: Especialista o técnico en Diagnóstico por Imagen

1.- Requisitos intelectuales:

- a.- Tecnicatura en Diagnóstico por Imágenes, otorgado por la Universidad Nacional de Córdoba o Universidades autorizadas.
- b.- Experiencia anterior necesaria: 2 años en tareas similares.
- c.- Capacidad para resolver diversas situaciones referidas a su trabajo.

2.- Requisitos físicos:

- a.- Apto Médico para este tipo de trabajos, debido a que es de alto riesgo para la salud.
- b.- Capacidad para resolver urgencias.

3.- Responsabilidades incluidas:

- a.- Responsabilidad extrema ante manejo del cliente.
- b.- Utilizar todas las medidas de seguridad que el trabajo conlleva, como los del clientes como los propios.

4.- Condiciones de trabajo:

- a.- Ambiente de estructura agradable. Con los riesgos propios de la tarea.



En este capítulo el objetivo inicial fue establecer la Estrategia Empresarial, de manera de que se comience a instrumentar en cada área, las tareas y funciones correspondientes, siendo supervisadas por los respectivos responsables, dando informes e información al Director, de manera que se genere un feed back, donde el mismo sepa en qué situación y como marcha la empresa con la restructuración planteada.



Capítulo IV

Cuadro de Mando Integral



En este capítulo se va a aplicar a la Clínica Privada Cavisacate en Cuadro de Mando Integral (CMI). En el mismo se les presenta a los Directivos herramientas que necesitan para mejorar la perspectiva de su organización.

El CMI traduce la estrategia y misión de una organización en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica.

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- *las finanzas,*
- *los clientes,*
- *los procesos internos*
- *la formación y crecimiento.*

Es importante que la Clínica utilice sus habilidades y recursos disponibles para movilizar y explorar sus activos intangibles o invisibles, de manera que logre:

- *Relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los pacientes ya existentes y poder ofrecer servicio a pacientes de segmentos y áreas de mercado nuevo;*
- *Introduzca productos y servicios innovadores;*
- *Produzca servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;*
- *Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempo de respuesta;*
- *Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.*

Es importante que la empresa y sus ejecutivos puedan medir la forma en que sus negocios crean valor para los clientes presentes y futuros y las formas en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en el personal, sistemas y procesamientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.



4.1.- Cuadro de Mando Integral

4.1.1 Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión aplicado en la Clínica

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

El objetivo de éste es transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Consultados los ejecutivos de la Clínica se ha acordado en que la Visión y la Misión, podrían expresarse de la siguiente manera:

Visión: *Clínica Cavisacate será una de las mejores Clínicas del norte de Córdoba, ampliando no sólo la cantidad de servicios que ofrece a los Clientes, sino también la infraestructura tanto de consultorios como sino también de internado, incorporando el servicio de terapia intensiva. La adquisición de nuevas tecnologías para mejorar los servicios, como también servicio de ambulancias para emergencias, traslados, control y búsqueda de clientes de zona rurales, brindarle el servicio a las empresas de la zona en búsqueda de accidentados o enfermos, además de otras necesidades que puedan satisfacerse tanto de los clientes actuales y futuros.*

Misión: *Fortalecer y mejorar el trabajo interno de la misma, tanto en la atención al Cliente como el aumento de servicios que se le brinda a las personas de la localidad, como así también a localidades vecinas. Es importante que el personal se sienta motivado dentro de la misma, de manera que esto lo transmita a los Clientes, permitiéndole a la misma crecer en cuanto al aumento de los Clientes que quieren ser atendidos en ella, sino como de lograr el aumento de la estructura de la misma, pudiendo ser reconocida como una de las mejores Clínicas del norte de Córdoba*



Así mismo, se ha podido establecer que el Objetivo, puede expresarse de la siguiente manera:

Objetivo: *consolidarse como la mejor Clínica del Norte de Córdoba, brindando servicio a toda la zona norte, y lograr aumentar su reconocimiento y mejora de servicios.*

Además podemos establecer para la empresa los Niveles de la Estructura Organizacional, es sus tres niveles, Estratégico, Táctico y Operativo, dando cuenta de cada uno de ellos.

Nivel Estratégico: *El Directivo deberá establecer a partir de los objetivos, misión, visión, cual serán los pasos a seguir para poder lograrlos, además de la asignación de metas para cada uno de los niveles de manera adecuada para así llegar a lograrlos a todos.*

Nivel Táctico: *Los Gerentes de la Clínica, son los responsables de elaborar los planes y estrategias para cada una de las áreas de la misma. Estableciendo los diferentes metas a cumplir, para alcanzar en el mejor tiempo posible el objetivo establecido por el Nivel Estratégico, el cual conlleva un conjunto de resultados para poder ser alcanzado. Deberán lograr general que el objetivo organizacional, termine siendo un objetivo personal de cada uno de los miembros, esto permitirá lograrlo a mejor tiempo y con mayor eficiencia. Además deberán realizar el respectivo control de cómo va el cumplimiento del mismo, para no general el desvió de las metas. En caso de haber desvió es importante resolverlo de manera inmediata para no perder el fin común.*

Nivel Operativo: *De este nivel depende el logro de objetivos propuestos por el Nivel Estratégico, por la cual, es importante que el Nivel Táctico, baje los objetivos de la mejor manera para no desviarse de los mismos. Para cada una de las respectivas áreas, tanto Administración, Maestranza, Diagnóstico por imágenes, Médicos y Enfermería, se realizara la bajada de objetivos, conjuntamente con las respectivas metas a cumplir y con los tiempos establecidos para lograr cada una de ellas. Es importante que sean establecidas de manera clara y simple de manera de que no haya falencias en los mismos. Es fundamental capacitar a cada una de las áreas, de manera de motivarlos y comprometerlos logrando que los objetivos organizacionales, sean tomados como propios. Lo cual permitirá obtener grandes resultados en el menor tiempo posible. Es importante contar con el personal idóneo para cada una, que este comprometido con la empresa.*



El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una gran actuación de cara a los clientes y accionistas. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar las inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

El siguiente cuadro muestra el CMI como una estructura o marco estratégico para la acción, el cual debería de aplicarse en la empresa



Fuente. Robert S. Kaplan y David P. Norton



4.2 Forma de Medir la Estrategia Empresarial

El cuadro de mando integral le proporcionara a los ejecutivos de la Clínica, un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, los cuales son: financieros, del cliente, proceso interno y formación y crecimiento, los cuales se complementan con indicadores genéricos:

<i>Perspectiva</i>	<i>Indicadores Genéricos</i>
○ Finanzas	<i>Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico</i>
○ Clientes	<i>Satisfacción, retención y cuota de mercado</i>
○ Procesos Internos	<i>Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción a nuevos productos</i>
<i>Formación y crecimiento</i>	<i>Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.</i>

4.2.1 La Perspectiva Financiera

El cuadro de mando a realizarse para la Clínica debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, los cuales se deben vincular con la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y con los empleados y los sistemas, para entregar una adecuada actuación económica a largo plazo.

Los objetivos financieros pueden definir en forma considerable en cada fase considerable del ciclo de vida de cada servicio.

Las fases que identificamos son: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha.

- ✦ **Servicio en Crecimiento:** Uno de los servicios que tiene mayor demanda es el de Pediatría quien está a cargo de la Dra. Alarcón Claudia, persona que no solo tiene gran conocimiento, sino que la misma hace sentir a los clientes cómodos, llegando a verla familias de varias localidades vecinas. Esta atiende un promedio de 62 clientes por semana, atendiendo los lunes, martes, jueves y viernes, en un promedio de 6 horas de atención. Además esta es la encargada de



la recepción y control de los recién nacidos, de los cuales luego les realiza todo el seguimiento y terminan siendo sus pacientes hasta los 15 años.

De este servicio lo que se detecto es el siguiente número respecto a los recién nacidos que la misma recibe como clientes: que de promedio de 25 bebés mensuales que recibe, solo 12 de ellos son nacidos en la clínica, sería un 48% de estos, este profesional indico que el 12% nacen en otras clínicas porque son niños que pueden nacer con problemas y necesitar una atención más compleja, pero el otro 40% se hace atender en otra por cuestiones de creencias que en esta institución al ser local no va a tener la misma atención que en otra de una Ciudad más grande. Este concepto debe tratar de modificarse y solo quedarse tener en contra el 12% del mismo que son pacientitos con riesgo.

Es fundamental darle prioridad a dicho servicio ya que el mismo nos demuestra que posee grandes perspectivas de crecimiento, si se enfocan recursos a atraer ese porcentaje de nacimientos que se realizan en otras instituciones, y a lograr atraer más público local como de localidades vecinas. Sería importante que se realice un trabajo multidisciplinario con diferentes profesionales de la Clínica, para lograr permanencia de los clientes, en las diferentes especialidades como luego de superada la edad de atención pediátrica.

- ✦ **Servicio en Sosténimiento:** *en la Clínica encontramos que el servicio de Diagnóstico por imágenes, en este momento estaría siendo deficitario para la misma, debido a los altos costos de insumos, como de personal debido a que se debe tener el servicio disponible las 24 horas. Y la demanda que este posee no permite cubrir esos costos. Pero no se puede carecer de este servicio ya que es exigido para las habilitaciones Ministeriales como servicio de una Clínica médica, que posee internado, y consultas de traumatología. Es un servicio del cual no se puede carecer.*
- ✦ **Servicio Cosecha:** *para la empresa, este tipo de servicios es el alquiler de consultorios a los especialistas, debido a que ya no se requiere inversión para su funcionamiento y solo de ellos se obtiene ganancia por el tiempo que el mismo es utilizado por el profesional. Es importante lograr maximizar la utilización de los mismos de modo que aumente el rendimiento, esto es logrando captar muchos clientes, que el tiempo de atención entre uno y otro sea reducido así se atiende más en menor tiempo, lograr coordinar con otros profesionales que cuando uno termina comience a trabajar otro de manera que no quede tiempo ocioso del mismo.*



Para cada una de las fases de crecimiento, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial.

- *Crecimiento y diversificación de los ingresos*
- *Reducción de costes/mejora de la productividad*
- *Utilización de los activos/estrategia de inversión.*

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de servicios ofrecidos para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido. Logrando aumentar los ingresos establecidos.

El objetivo de reducción de costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para bajar los costes directos de los servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Aun no se tiene una política definida.

4.2.2. Perspectiva del Cliente

Este permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención) con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

Segmentación del Mercado

El proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La esencia de la estrategia no es simplemente elegir que hacer; sino también elegir lo que no hay que hacer. Es importante que la Clínica identifique su segmento de mercado actual y al cual quiere apuntar, para poder desarrollar una satisfacción eficiente del cliente, es decir, que al momento de la prestación del servicio se tenga identificado al cliente, para que en función de ello, se pueda desarrollar y mejorar la atención del mismo. Es decir, que si al momento de la prestación tenemos dos situaciones donde hay dos clientes, el identificado como uno, viene de una localidad vecina con un problema grave, y otro de la misma localidad de la empresa, identificado como dos, viene para que el médico le haga una receta, se debe optar por atender en primera medida al cliente uno que es quien necesita atención de manera urgente. Es fundamental que el personal de la empresa tenga identificado el



mercado y sobre todo la manera de actuar en cada una de las situaciones que se le presentan, debido a que de su buena predisposición y manera de efectuar el servicio depende la imagen de la misma.

El desarrollo del grupo de indicadores centrales del cliente, le permite a la gerencia de la empresa enfocar la atención requerida que estos demandan, identificando los diferentes aspectos que conllevan los mismos, para poder determinar de mejor manera hacia donde deben apuntar los objetivos.

Grupo de indicadores centrales:

- *Cuota de Mercado: se deben establecer las zonas de cobertura que la Clínica posee dentro de la localidad como también de las localidades vecinas, es fundamental la contabilización de esos clientes de cada una de ellas, debido a que le permitirá poder analizar hacia cuál de esas zonas, debe apuntar para captar más cliente de esta-*
- *Incremento de Clientes: corresponde a la medición de la cantidad de nuevos clientes que la misma ha adquirido, de acuerdo a los nuevos servicios o esfuerzos realizados para obtener aumento (publicidad en internet, radio local u otras de localidades vecinas, visita a empresas, etc.)*
- *Retención de Clientes: determina de acuerdo a las Historias Clínicas, la proporción de clientes que siguen utilizando el servicio que presta la misma, como también el porcentaje de los que no, de esa muestra se podrá determinar las causas del mismo, puede darse no solo porque el mismo asiste a otros centros de salud, sino porque el cliente no vive más en la zona o por muerte del mismo.*
- *Satisfacción del Cliente: en la empresa se identificara la satisfacción de estos de acuerdo al nivel de concurrencia de los clientes, hacia los diferentes servicios, como también por lo que el mismo expresa al momento de la prestación como al retirarse de la Clínica. Al tener el cliente relación directa con quienes realizan la prestación del servicio, que son tanto los profesionales, como él personal de la Clínica, se puede identificar de mejor manera si este está contento o no con lo que la empresa le brinda. De este análisis se pueden identificar defectos en la prestación, los cuales deben ser reparados de inmediato, para no llegar al nivel de pérdida de clientes.*
- *Rentabilidad del Cliente: se obtiene de acuerdo a la prestación que el cliente tomo, de ahí se analizan los gastos, y cuál es el beneficio neto. Si tomamos como*



ejemplo un paciente que estuvo internado, se analiza la mutual que este posee, los días de internación, la medicación que utilizo, y demás costos, para así obtener el beneficio neto de este determinado Cliente.

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que la empresa suministra a través de su servicio, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Los atributos pueden ser organizados de la siguiente manera:

- ✦ Los atributos del servicio: abarca la funcionalidad del servicio, el precio y la calidad. Para la aplicación en la Clínica tenemos que tener en cuenta que el precio para el Cliente no es un factor determinante debido a que el 85% (ochenta y cinco por ciento) de las prestaciones se efectúan a través de las obras sociales, un 10% (diez por ciento) a través de las Aseguradoras de Riesgo de Trabajo, y un 5% (cinco por ciento) de clientes que no poseen cobertura médica. Pero en lo que se debe hacer hincapié es en la funcionalidad y calidad del mismo, debido a que el Cliente lo recibe de manera inmediata al mismo, y de ese instante se lleva una buena o mala impresión de este.*
- ✦ La relación con los Clientes: la dimensión de las relaciones incluye la entrega del servicio, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con tomar el servicio de esta empresa. El servicio que se brinda en la empresa no se estoquea, sino que se le brinda directamente al cliente solicitante, por lo que es importante que cuando el mismo ingresa a la institución se determine idóneamente que tipo de servicio este solicita, si es atención de urgencia o consulta con especialista a través de turno. De igual manera se debe controlar que el servicio de especialista se preste en el tiempo estipulado o a lo sumo una demora de 15 minutos, para evitar quejas del respectivo cliente debido al atraso que este posee.*

El tipo de cliente que llega a la Clínica es de característica Sensible; se debe prestar un servicio rápido y apropiado para el cliente. La oportunidad temporal o puntualidad de la respuesta ha de responder o sobrepasar el sentimiento de urgencia percibido por los clientes.

- ✦ Imagen y prestigio: la dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a la empresa. La Clínica tiene muchos años prestando servicio para la localidad y localidades vecinas, lo cual, la misma mantiene una buena imagen de los servicios que esta presta, pero sería*



importante que la misma, logre romper con las barreras que los clientes se hacen respecto a algunos servicios, respecto que en localidades más grandes el mismo es mejor, como ejemplo tomamos, a las clientas embarazadas que por cuestiones de estatus o de mejor imagen personal van a tener sus hijos a Córdoba, y después los llevan a la pediatra a la Clínica, muchas veces lo hacen por no tener conocimiento de la calidad de los especialistas que trabajan o simplemente solo por ese tipo de cuestiones personales. Por ello la Clínica debe lograr romper con esos ideales para aumentar el porcentaje de nacimientos que posee.

4.2.3 Perspectiva del Proceso Interno

Es importante la vinculación de los objetivos de los procesos internos con los objetivos de los pacientes

4.2.3.1 La cadena de valor del Proceso Interno

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno.

Este modelo abarca tres procesos principales:

- *Innovación*
- *Operaciones*
- *Servicio postventa*

✦ Proceso de Innovación:

En el proceso de innovación, es necesario que los Directivos de la Clínica investiguen las necesidades emergentes, de los clientes y se incorpore o mejoren los servicios que satisfarán esas necesidades En el proceso operativo es donde se producen y se entregan a los clientes los servicios existentes



Proceso de innovación:

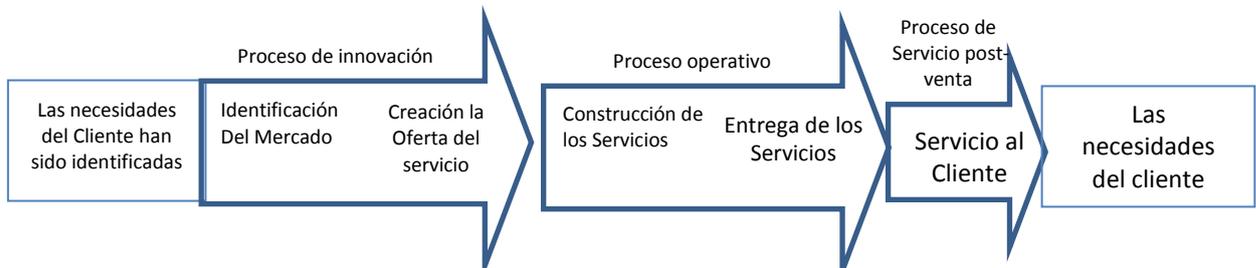


Figura. La perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación

El proceso de Innovación consta de dos componentes. El primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y si es cubierto o no por las respectivas obras sociales, para luego determinar si el mismo va a tener o no algún valor para el cliente, determinando las respectivas diferencias.

Los miembros de la Clínica deben identificar con exactitud el mercado sobre el cual tienen gran incidencia, analizar las necesidades que tienen estos, si están cubiertas, si poseen otro tipo de necesidades que no están siendo atendidas. Actualmente se puede identificar fácilmente el tamaño y magnitud que se posee, porque Villa del Totoral es una localidad bastante amplia, donde existe gran movimiento comercial, entonces sería importante que se logre un feed back con la población y con los miembros de las fábricas, comercios y demás empresas para ofrecerle el servicio actual, y además para analizar ciertas necesidades que no están satisfechas. La Clínica no posee competencia directa debido a que no hay otro centro de salud privado, pero si el Hospital Municipal el cual hace unos meses está atendiendo con obras sociales, las mismas que la empresa, lo que la perjudica directamente sobre una obra social en particular, donde la se cobraba un plus, por pagar bajos aranceles, y en el hospital no lo cobran entonces quienes tienen menos recursos se van a hacer atender ahí, lo que le provocó una baja importante sobre esta, siendo las mismas del 61% comparada con los mismos meses del 2012. Lo que en el volumen de ingresos termina siendo negativo para la Clínica. Ya que a esta obra social la tiene la mayoría de las personas por ser trabajadores rurales, los cuales generan gran demanda de servicios. Se debe trabajar en un plan para volver a captar ese público que se dejó de atender, buscando que desde esta obra social mejoren los aranceles para no tener que cobrarles a los pacientes nada.

Otro de los mercados sobre los que tienen que comenzar a trabajar para atraer esos clientes es sobre las localidades vecinas y no que no poseen este tipo de servicio, siendo



una gran franja del norte de Córdoba, particularmente localidades grandes que no cuentan con ninguno de estos. Para ello como primera medida se debe construir e identificar como se los va a presentar, que capacidad ociosa se posee para poder brindar un buen servicio sin desatender el mercado actual, con que se va a competir con los centros de salud de la Ciudad de Córdoba, se debe especificar y analizar cada detalle con precaución para no crear mala imagen.

La información sobre los mercados y los clientes proporciona el input para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación. Es importante que se investigue sobre nuevos servicios, para entregarles valor a los clientes, que la misma no brinda. Porque un cliente que no tiene uno de los servicios que solicita, se va a otro centro de salud por este y ya realiza todas las demás consultas y practicas ahí, lo que le genera una pérdida. Se debe realizar detalladamente este proceso en de investigación y desarrollo, debido a que se pueden adherir varios servicios sin necesidad de insumir en costos, ni comprar equipos lo que actualmente la empresa no puede realizar, simplemente con un buen análisis de las necesidades y la búsqueda de nuevos profesionales que se incorporen en la plantilla, como también otros servicios como el de fisioterapia que es necesario se lo puede conseguir llegando a un acuerdo con el profesional que se le brinda espacio y pacientes y que este traiga los elementos para trabajar. Es importante plantear las cosas adecuadas, en el momento ideal, y así se obtienen beneficios y mejores servicios sin necesidad de tener costos.

✦ Proceso Operativo:

El Proceso Operativo Interno con relación al Cliente es la parte de la creación de valor de la empresa, comienza con la recepción del pedido del cliente y termina con la entrega del servicio, en la Clínica el pedido es la atención solicitada por los clientes (consulta, practica otros), el cual comienza cuando el paciente asiste a recepción a realizar la especificación de que servicio requiere, una vez que se identifica, este se diferencia por especialidad, a partir de allí es donde el paciente es enviado a tomar el servicio (al consultorio correspondiente), una vez que este ingresa al consultorio, la atención depende del profesional, es decir, que cumpla con la expectativa y necesidad que el cliente tiene, es importante el compromiso y responsabilidad que este posee, ya que por cualquier falla o error quien queda mal es la Clínica. Una vez que este termina con la atención, el servicio puede llegar a su fin o no, porque si el profesional le solicita estudios, lo deriva a otro profesional, lo interna, etc. Es ahí donde vuelven a actuar el personal administrativo, dándole el respectivo turno, solicitándole documentación, realizando los pedidos pertinentes de obra social o de estudio. Es



fundamental que el profesional sea claro en lo que le transmite al cliente, tanto en indicaciones, en derivaciones (detallando el médico de la Clínica, para que no se vaya a otro sitio) si es necesario que este hable personalmente y le indique que necesita el paciente, o que lo haga completando la respectiva historia clínica.

Es importante que el tiempo de duración del servicio sea el adecuada, es decir que el cliente tenga el menor tiempo de espera para ser atendido, es fundamental que el administrativo le pase la información de manera inmediata al médico y este no este demorado con otros clientes y haya comenzado a atender en el horario pre establecido, porque una demora en el comienzo, ya genera un atraso en todos los turnos, y no es bueno que el cliente este mucho tiempo esperando, una porque no les gusta esperar, y otra porque genera acumulación de clientes generando complicaciones en la rotación, debido a que varios médicos comparten la misma sala de espera y los atrasos entorpecen. El tiempo establecido es de 15/20 minutos dentro del consultorio de acuerdo a la especialidad y al médico, por lo que respetarlo es fundamental sino el atraso es significativo llegando muchas veces a una hora o más, lo que provoca des conformismo en los pacientes.

✦ Servicio Posventa:

En la Clínica es importante que el cliente se vaya conforme contento con la atención por lo que aplicar este servicio sería de gran ayuda para identificar las falencias o para saber cuál fue la impresión que se lleva este. Uno seria realizar llamadas por teléfono al paciente para saber cómo fue atendido, que cree que necesitaría cambiar, si estuvo internado o operado, como fue la atención de los médicos, enfermeras, personal de limpieza, si la atención de comidas fue buena, si la higiene de la habitación estuvo correcta. Como también crear un formulario de encuesta para todos estos clientes, a los cuales se los entregara para que evalúen el servicio, será anónimo, y deberá ser depositado en un buzón destinado para ello, del cual luego se sacaran para analizar las opiniones y críticas de los clientes.

La tarea de la recepcionista al finalizar la prestación del paciente, es fundamental porque cuando estos van a realizar pedido de turno o hacer alguna consulta, esta le puede consultar como fue atendido, si no cumplió con sus expectativas ofrecerle otro profesional que lo atienda, evaluar si los clientes son objetivos, o se dejan llevar por la situación que están enfrentando.



4.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Es importante que al personal se le brinden más herramientas de capacitación, sobre todo para el área Administrativa y de Enfermería, actualmente asisten a algunos cursos, pero no son de gran utilidad, deberían participar de capacitaciones más específicas, de mayor valor, no solo para que aprendan nuevas formas de trabajo, que se actualicen, sino también es importante que se relacionen con personas que realizan el mismo trabajo para que conozcan otras realidades, para aportar conocimientos y experiencias de estos, sino también para que valoren lo que la empresa les brinda.

Que estos se capaciten, no solo es importante de manera inmediata para la empresa sino que esto hace que los mismos se sientan contenidos y que puedan desarrollar carrera dentro de ella. Permitiéndoles no solo obtener crecimiento laboral sino también personal, lo cual hace que la personal feliz con lo que hace, logre mayores resultados dentro de la misma. Generando una cadena de crecimiento y mejora tanto interna como externa.

4.2.4.1 Categorías en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- 1- Las capacidades de los empleados: es importante que las ideas para mejorar los procesos y la actuación ante el cliente provenga de los empleados, ya que ellos son quienes están cerca de los procesos internos y de los clientes. Esto exige recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones sean movilizadas en favor a la consecución de los objetivos de la empresa. Por lo cual, es fundamental una completa capacitación de los mismos.*

Dimensiones fundamentales de los empleados:

- La satisfacción del empleado: es de suma importancia que los empleados de la empresa se encuentren satisfechos, ya que esto genera aumento de la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Son quienes están en contacto directo con los clientes, y si estos no están satisfechos transmiten su insatisfacción y genera que no se aumente la productividad sino por el contrario la disminuye.*
- Medición de la retención del empleado: es fundamental para la empresa la retención de aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a*



largo plazo. Ese tipo de empleados leales representan y llevan consigo los valores de la empresa, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes.

- *Medición de la productividad de los empleados: la productividad es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción del cliente. Es importante que la empresa tenga en cuenta e identifique el trabajo y los resultados de cada uno de ellos, para que en función de los aumentos de la productividad o del cumplimiento de los objetivos, se le reconozca ese logro, tanto económica como públicamente, de manera de alentar a que siga mejorándose como para que el resto tome ese ejemplo y logre los propios.*

2- Las capacidades de los sistemas de información: para mejorar la eficiencia de los empleados es de suma importancia el acceso a la información sobre los clientes, procesos internos. Es importante que el personal de recepción de clientes, posea un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el servicio que acaban de prestar. El principal es el que el propio cliente le transmite, pero desde la empresa debe recibir uno que le permita identificar que se debe o no mejorar.

3- Motivación, Delegación de Poder y Coherencia de Objetivos: es fundamental que la empresa invierta en motivación, debido a que estos no contribuirán con el éxito de la empresa, si no se sienten motivados, y si no se les concede libertad para toma de decisiones.

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de diferentes maneras; el número de sugerencias puestas en práctica, esfuerzo en equipo para lograr mejores resultados, preocupación por la imagen y resultados de la empresa.

Los empleados de esta empresa serán motivados, no solo brindándoles información respecto los procesos a realizar, sino también sobre los cambios que se realizan, modificaciones de obra sociales, como también las modificaciones internas de la empresa. Informarle sobre nuevos objetivos, planes de crecimiento, no solo permite que el este se sienta parte del proyecto, sino que lo motiva porque para este serian nuevos desafíos. Es importante que el empleado se sienta contento, motivado y no caiga en la rutina de hacer todos los días lo mismo. Implicarlo en los nuevos objetivos, en la



participación, y toma de decisiones de ciertas cuestiones favorece a que este contenido y se mantenga activo, no solo para mantenerlo dentro de la empresa sino que un empleado motivado puede ser una fuente de creación y de información muy necesaria para la Clínica, ya que como se remarcó antes es quien tiene el contacto directo con el cliente, por lo tanto es quien sabe sus necesidades.

Sería importante que el empleado reciba una bonificación semestral de acuerdo a como se involucró en las nuevas pautas de trabajo, en mejorarse día a día, en tener permanentemente puesta la camiseta de la empresa, en valorar el trabajo de los demás. Se debe hacerles ver que su granito de arena llega a sumar mucho y a obtener grandes resultados.

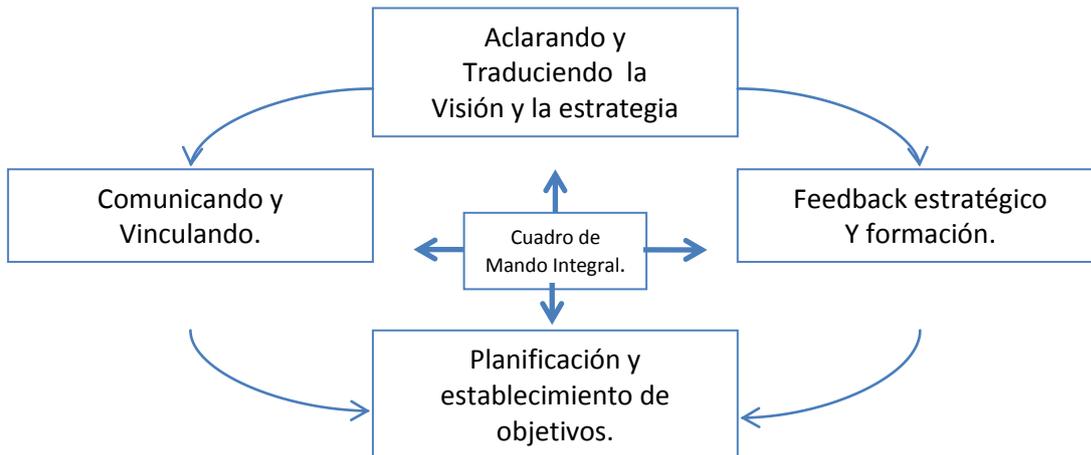
4.3 Implantación de un programa de gestión del Cuadro de Mando Integral

El sistema de indicadores desarrollados anteriormente debería ser solo un medio para conseguir objetivos más importantes, como es un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener un feedback sobre su estrategia. Este se utiliza no solo porque integra un enfoque sobre los resultados financieros a corto plazo, sino que además reconoce la inversión en activos intangibles y capacidades competitivas.

El cuadro de mando le proporcionará a la Clínica una nueva herramienta para que la alta dirección encause su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, que aún no se ha podido conseguir. Los objetivos para clientes, procesos internos y empleados y sistemas están vinculados a la consecución de los objetivos financieros a largo plazo. Los objetivos de departamento, equipo y personales están alineados con la consecución de la estrategia. Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, como podemos observar en el cuadro siguiente.



- La estrategia es el punto de referencia para todo el proceso de gestión
- La visión compartida es la base para la formación estratégica.

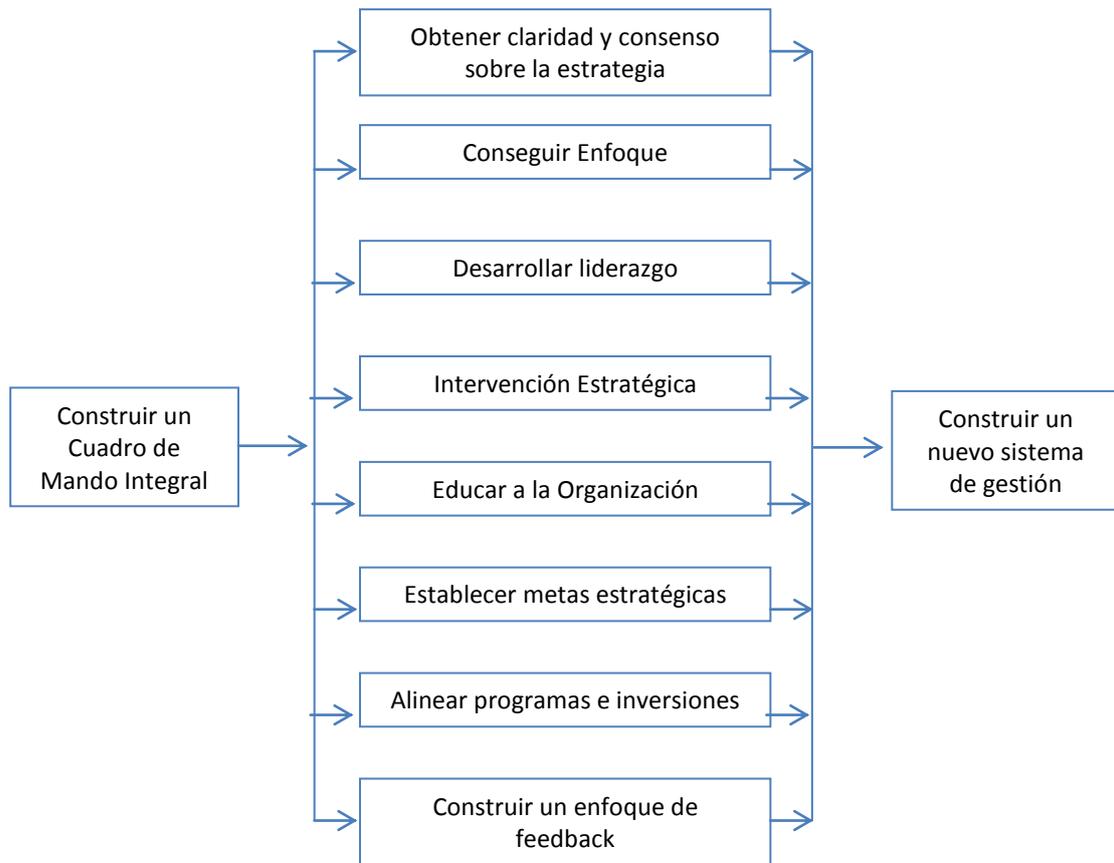


Fuente. Robert S. Kaplan y David P. Norton

El Cuadro de Mando Integral no elimina el papel de la medición financiera en un sistema de gestión, pero incorpora la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

4.3.1 Lanzamiento del programa del Cuadro de Mando Integral

Para la Clínica lanzar el programa de cuadros de mandos es importante por diversas razones, como las que podemos observar del siguiente cuadro, que hacen que todos y cada uno de los esfuerzos internos se enfoquen hacia la estrategia, visualizada a través del sistema de gestión.



Fuente. Robert S. Kaplan y David P. Norton

4.3.2 La Dinámica

La implementación de un nuevo sistema de gestión debe ser introducida poco a poco a lo largo del tiempo, debiendo el Director, enviar un mensaje claro sobre el nuevo proyecto a implementar así todos los objetivos y áreas de la empresa va detrás de este. Cuando se utiliza el Cuadro de Mando Integral como la estructura de la organización central para el nuevo sistema de gestión todos los cambios pueden ser consistentes y coherentes. El resultado puede ser extraordinario.

Para el encargado de la implementación del nuevo sistema no va a ser fácil, debido a que esta empresa hace más de veinte años que trabaja de una manera no organizada, sin planeación de objetivos, por lo cual el personal lleva la misma cantidad de años, trabajando de esa manera. Lo cual emitirán resistencia en primera instancia a este plan, pero se les debe mostrar y explicar las nuevas formas de trabajar como los resultados y beneficios que los cambios les brindaran. Por lo tanto para que la implementación se efectuara de la mejor manera, se seguirán los siguientes pasos:



- *Clarificar la visión y estrategia de la empresa,*
- *Comunicar la estrategia corporativa,*
- *Lanzar iniciativas estratégicas de negocios*
- *Conducir a cada Unidad Estrategia de Negocios para que desarrolle su propia estrategia, consistente con la de la empresa.*

Es importante que cada uno de los pasos, sean dados de manera clara y concreta, estableciendo a cada área sus objetivos y responsabilidades.

4.3.3 La Construcción de un Sistema de Gestión Integrada

Se le recomienda a la empresa la creación de un calendario de gestión que identifica los diferentes procesos que se están utilizando. El calendario de gestión incorpora cuatro características esenciales de un sistema de gestión estratégica.

1. *La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos: durante este proceso, la alta Dirección puede, o bien iniciar el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral vinculado con un nuevo plan de largo alcance, o bien actualizar anualmente la estrategia.*
2. *La vinculación con los objetivos personales y los incentivo: los ejecutivos deben alentar este comportamiento gestionando, la vinculación con los objetivos personales y recompensas.*
3. *La vinculación con la planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales: Si la actualización de la formulación de la estrategia y los temas estratégicos ha sido bien realizada, el proceso presupuestario debería involucrar simplemente la traducción del primer año de un plan de múltiples años (de 3 a 5) en un presupuesto operativo.*
4. *El feedback y la formulación estratégica: Este proceso vincula las revisiones mensuales operativas, en que los directores compartan la actuación a corto plazo con las metas establecidas en el presupuesto anual, y las revisiones estratégicas trimestrales, que examinen las tendencias a un plazo más largo en los indicadores del cuadro de mando, para evaluar si la estrategia está funcionando y en qué grado.*



4.3.4 La Forma de Gestionar el Sistema de Gestión Estratégica del Cuadro de Mando Integral

La introducción del Cuadro de Mando Integral debe superar la inercia de la organización, que tiende a envolver y absorber cualquier programa de cambio. Se necesitan dos clases de agentes de cambio para la implantación eficaz del sistema. Primero la organización necesita líderes de la transición, los directivos para que faciliten la construcción del cuadro de mando y que ayudan a implantarlo como un nuevo sistema de gestión. En segundo lugar, la organización debe designar a un director para que gestione el sistema de dirección estratégica de una forma constante y recurrente.

4.3.4.1 El Papel de la Gestión de la Transición

Se identifican tres roles importantes a la hora de construir e implantar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica:

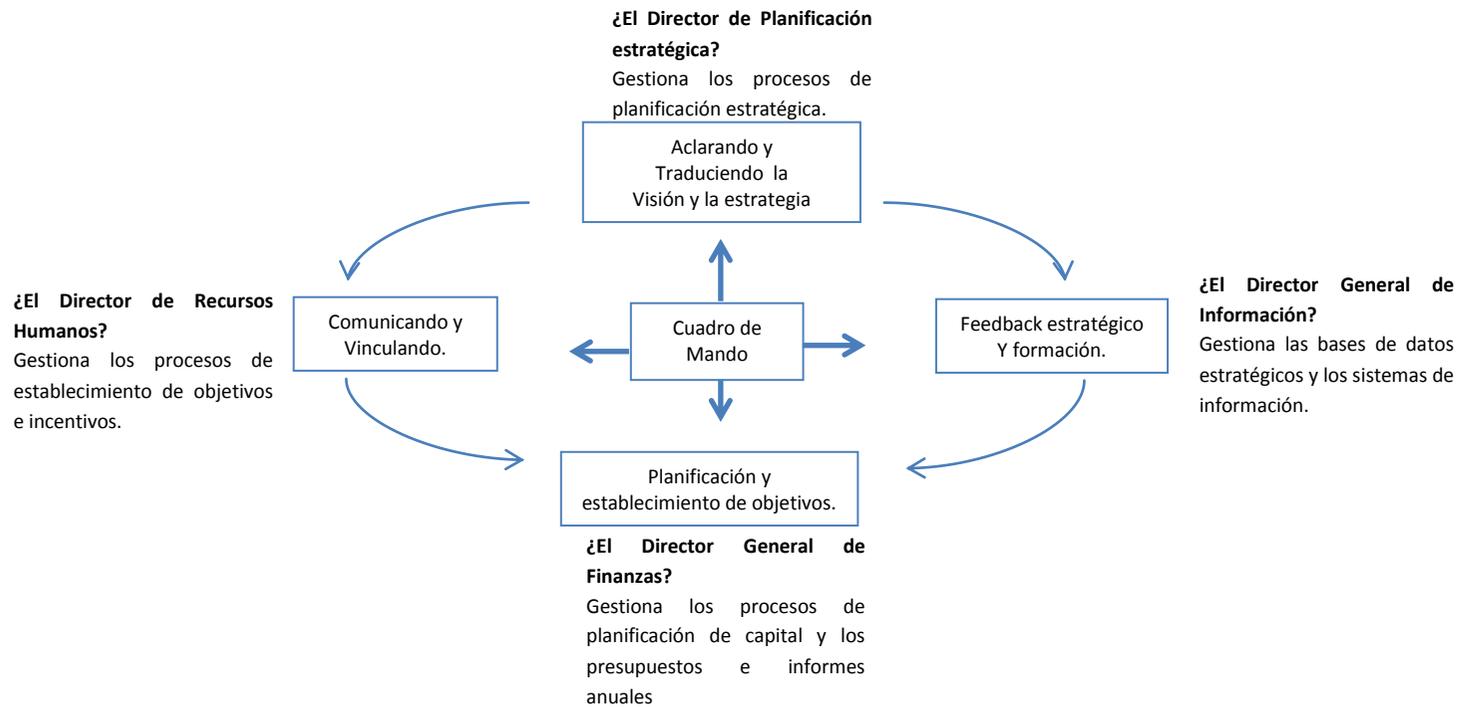
- 1- Arquitecto: es el responsable del proceso que construye el Cuadro de Mando Integral inicial y que introduce el cuadro de mando en el sistema de gestión. Esta persona debe educar al equipo ejecutivo y guiar la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos de una manera que no sea amenazadora y que no dispare las reacciones defensivas. Este posee un papel crítico para el lanzamiento del programa.*
- 2- Agente de Cambio: deberá tener una relación directa con el director general, ya que sirve para guiar el desarrollo de un nuevo sistema de gestión durante el período de dos a tres años durante el cual se dinamizan los nuevos procesos con el Cuadro de Mando Integral. Su papel es crítico porque actúa de suplente del director general, dándole forma al nuevo sistema de gestión.*
- 3- El Comunicador: este debe ganarse la comprensión, la aceptación y el apoyo de todos los miembros de la organización, desde los más altos niveles hasta los equipos y empleados de primera línea. El programa de comunicación deberá motivar a los empleados y a los equipos para que proporcionen feedback sobre si la estrategia propuesta es factible y deseable.*



4.3.4.2 La Gestión del Proceso de Gestión Estratégico en marcha

En el cuadro siguiente se ilustra la forma como las diversas partes del sistema de gestión estratégica influyen en las responsabilidades tradicionales de varios miembros del equipo ejecutivo. El director general de la unidad de negocio es el definitivo “propietario del proceso”, pero el funcionamiento continuo del sistema debe ser asignado a una persona en particular, de otro modo, se desarrollarán vacíos en los indicadores, los informes y el control.

Tal como muestra la figura, el funcionamiento del sistema de gestión estratégica se inspira en las habilidades, la experiencia y las responsabilidades de varias funciones tradicionales de gestión.



Fuente. Robert S. Kaplan y David P. Norton



CONCLUSION

Luego de haber investigado y vivenciado el día a día de esta empresa, se puede concluir que es importantísima la aplicación del Cuadro de Mando Integral, no solo para un reordenamiento interno de cada área de la misma, sino que le permitirá obtener grandes resultados, financieros, internos como un mejor ambiente de trabajo y una mejor calidad del trabajo individual de cada uno de estos, ya que estos comprenderán de una manera adecuada como hacer un buen trabajo utilizando mejor las herramientas y el tiempo que poseen, quitándose los prejuicios ante cambios, ya que comprenderán que eso mejorara sus resultados. Por ello es fundamental el desarrollo y aplicación de la formación y crecimiento, lograr que el personal responsable es decir, que solo vaya dirigido a los objetivos, que busque la forma de resolver los problemas, por eso es importantísimo que la bajada de órdenes, objetivos y planificación de tarea, sea clara, precisa, de manera que le permita a estos actuar con libertad, además de una buena formación del empleado de acuerdo al área del mismo. Un empleado formado, motivado, con libertad de trabajo, le permitirá lograr grandes resultados a la empresa, por eso es fundamental el trabajo de los Gerentes para que obtengan esos resultados del personal. Lo cual se va a trasladar al Cliente quien debe ser el principal beneficiario de ello, quien debe sentir esa excelencia y rapidez en la atención, lo cual, generara grandes resultados si su necesidad no solo es cubierta sino que la misma supere sus expectativas. Es de el quien vemos el éxito o fracaso de la puesta en marcha del plan.

Para el logro de todos estos objetivos es importante que el Director, confié en las personas que selecciona para los puestos de Gerentes, de manera que estos puedan trabajar con libertad, que la aplicación de los cambios no sean objetados o contradichos, ya que ello puede generar dudas al personal, de no saber a quién debe reportar, de quien recibir órdenes. Además que no es ético que uno dicte una orden y el otro lo contradiga, es fundamental establecer claramente las funciones y las libertades con que estos cuentan, de manera de poder llevar un buen trabajo por delante.

Si en la empresa comienzan a trabajar en equipo hacia un objetivo común pueden llegar a ser una gran Clínica, y obtener mucha más afluencia de Clientes, aumentar los servicios, y sobre todo crecer estructuralmente para brindar un excelente servicio.



BIBLIOGRAFIA

- © *Kaplan Roberto S. y Norton David P. (1996). “Cuadro de Mando Integral”.*
- © *Hax Arnoldo y Majlut Nicola.(1997). “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”,*
- © *Solana Ricardo. (1995). “Administración de las Organizaciones”*
- © *Mintzberg Henry. (2003). “Diseño de Organizaciones Eficientes”,*
- © *Roberto Ferrero. (2007). Aula Virtual IUA, Filminas*

