

308902

15

2E.1



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**LA REORGANIZACION DE UNA PEQUEÑA  
EMPRESA DE SERVICIOS MEDICOS**

**T R A B A J O**

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE  
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS  
ANTONIO LONA SALUM  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de Tesis: Lic. Armando Sánchez Soto

México, D. F.

Marzo de 1994

**TESIS CON  
PALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios, por haberme brindado la oportunidad de disfrutar la vida, con salud.

A mis Abuelos, por ser este paso algo que siempre soñaron.

A mis Padres, sin los cuales esto hubiera sido un sueño imposible de alcanzar.

A mis Hermanos, con los que entre risas y lagrimas he compartido momentos inolvidables y que tanto me han enseñado.

A tí, que incondicionalmente estas conmigo, en las buenas y en las malas, apoyandome y luchando.

A mis Maestro, de los que tanto aprendí.

A las Personas, que día con día, me enseñan algo nuevo.

A la vida, que me ha dado tanto...

G R A C I A S.

## I N D I C E

|  | Página |
|--|--------|
| INTRODUCCION   | 1      |
| <br>   |        |
| CAPITULO 1   | 3      |
| LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO                                |        |
| 1.1 Qué es Administración  | 3      |
| 1.2 Importancia de la Administración   | 8      |
| 1.3 Proceso Administrativo   | 9      |
| 1.3.1 Planeación   | 9      |
| 1.3.2 Organización   | 13     |
| 1.3.2.1 Organigramas   | 19     |
| 1.3.2.2 Areas funcionales  | 22     |
| 1.3.3 Integración  | 25     |
| 1.3.4 Dirección  | 27     |
| 1.3.5 Control  | 35     |
| 1.3.5.1 Técnicas del Control Administrativo                                  | 36     |
| <br>   |        |
| CAPITULO 2   | 46     |
| LA EMPRESA Y LOS SERVICIOS MEDICOS   |        |
| 2.1 Qué es la Empresa  | 46     |
| 2.2 Relación entre Empresas e Instituciones de<br>Servicios Médicos Privados | 48     |
| 2.3 Responsabilidad Social de las Instituciones<br>Médicas                   | 50     |
| 2.4 Condiciones Optimas de la Atención Médica                                | 51     |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPITULO 3</b>  | <b>54</b> |
| <b>LOS SERVICIOS MEDICOS Y SU ENTORNO</b>  |           |
| 3.1 Entorno Social   | 54        |
| 3.2 Entorno Económico  | 55        |
| 3.3 Marco Legal  | 58        |
| 3.4 Influencia de la Tecnología  | 68        |
| 3.5 La competencia   | 70        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITULO 4</b>  | <b>75</b> |
| <b>CASO PRACTICO DE UNA PEQUERA EMPRESA DE SERVICIOS<br/>MEDICOS PRIVADOS</b>                |           |
| 4.1 Antecedentes   | 75        |
| 4.2 Organigrama Actual   | 78        |
| 4.3 Servicios  | 78        |
| 4.4 Autoridad y Responsabilidad  | 81        |
| 4.5 Situación Actual en el Area Administrativa   | 82        |
| 4.6 Situación Actual en el Area de Personal  | 85        |
| 4.7 Situación Actual en el Area de Contabilidad  | 86        |
| 4.8 Situación Actual en el Area Médica   | 88        |
| 4.9 Situación Actual en el Area de Mercadotecnia   | 90        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITULO 5</b>  | <b>94</b> |
| <b>PROPUESTA DE REORGANIZACION PARA UN PEQUERA EMPRESA<br/>DE SERVICIOS MEDICOS PRIVADOS</b> |           |
| 5.1 Objetivo del Presente Capítulo   | 94        |
| 5.2 Organigrama Propuesto  | 95        |
| 5.3 Descripción de Puestos   | 96        |

|  |     |
|--|-----|
| 5.4 Sugerencias de Reorganización para el<br>Area Administrativa   | 112 |
| 5.5 Sugerencias de Reorganización para el<br>Area de Personal      | 116 |
| 5.6 Sugerencias de Reorganización para el<br>Area de Contabilidad  | 119 |
| 5.7 Sugerencias de Reorganización para el<br>Area de Mercadotecnia | 123 |
| CONCLUSIONES   | 129 |
| BIBLIOGRAFIA   | 131 |

**I N T R O D U C C I O N .**

## I N T R O D U C C I O N .

En la actualidad, dentro del aprendizaje en lo que respecta a la administración en general, normalmente se habla muy poco acerca de lo que es la Dirección de los Servicios Médicos; ya que se piensa que está la realizan generalmente médicos capacitados para dicha actividad. Pero esto resulta ser una "falacia", ya que las instituciones médicas deberían ser vistas como empresas que requieren de una alta calidad en la dirección, para buscar el logro de un elevado servicio a la comunidad.

Por eso, ahora debemos estar cada vez mas preparados para enfrentarnos a los cambios que se estan dando en todo el mundo; ya que estuvimos viviendo no hace mucho tiempo dentro de una economía cerrada, en la cual no tuvimos necesidad de prepararnos, ni tampoco de modernizar nuestra tecnología; por lo que ahora los empresarios deberán tener una visión del negocio a futuro, para poder seguir compitiendo dentro de una economía de mercado abierto.

Es por todo lo anterior que mi objetivo de estudio se centra en una pequeña institución de Servicios Médicos privados, en donde se plantea una nueva estructura de organización así como lineamientos y sugerencias para las distintas áreas funcionales para que en cierto momento mejoren o por lo menos se guíen en determinado tiempo contribuyendo a su buen funcionamiento; valiendose de los procedimientos de planeación, organización, integración, dirección y control necesarios para lograr una óptima prestación al menor costo,

programando la operación de los servicios, utilizando estrategias de mercadotecnia, ya que como es sabido, resulta ser un área de vital importancia dentro de la organización; aunque generalmente no se utiliza la publicidad en los servicios médicos, sería bueno pensar en comenzar a utilizarla para poder seguir dentro de un mercado tan competitivo y abierto como el que comenzamos a vivir; apeandose siempre al ejercicio presupuestal y presentando al final cifras que permitan evaluar la calidad y volumen de los servicios, permitiendo así justificar los egresos.

**CAPITULO 1.**

## CAPITULO UNO.

### LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

#### 1.1 QUE ES ADMINISTRACION.

La administración es tan antigua como la historia, sin ella posiblemente no se hubieran podido construir ni la Gran Muralla China, ni el Partenón. Desde los sumerios, con la conservación de registros en donde los sacerdotes de los templos implementaron el sistema tributario de donde recogieron un sinfín de bienes materiales; los Babilonios con el Código de Hamurabi, donde establecían el control por el uso de testimonios y escritura; el establecimiento del salario mínimo. Un extracto ilustrativo sobre salarios mínimos "si un hombre contrata a un agricultor, le pagará 8 gus de granos por año" (1), los hebreos también establecieron el concepto de organización, principio de jerarquización y el de la delegación; por esta razón el legado del ejercicio de la Administración es mucho más antiguo que el pensamiento administrativo.

Sin embargo, aunque siempre ha existido la administración, nadie nunca la había estudiado de una forma científica. Así, a principios del siglo XX surge el Padre de la Administración Científica:

Frederick W. Taylor; su finalidad principal era el fundamento científico u objetivo para diseñar y realizar los trabajos a través de la reunión de hechos y mediciones. Después de serias investigaciones, el Padre de la Administración científica basó su

teoría en el concepto del homo economicus, según este concepto "toda persona es concebida como profundamente influenciada por las recompensas salariales, económicas y materiales"(2) . Este concepto lo basa Taylor en que todo está orientado a la tarea y por consiguiente ese hecho de realización de la tarea tiene que ser remunerado o tener una recompensa.

Así, Taylor fundamentó los pasos de la Administración Científica:

- . Analizar la tarea
- . Diseñar la mejor manera de realizarla
- . Seleccionar a los trabajadores
- . Capacitar a los trabajadores
- . Pagar incentivos." (3)

La causa primordial de estas investigaciones fue aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y un aumento en los salarios de los trabajadores, sus principios remarcaban el uso de la ciencia, la obtención del máximo rendimiento, el desarrollo de los trabajadores, la creación de armonía en el grupo y la de cooperación.

Después del Padre de la Administración Científica, aparece Henry L. Gantt, quien desarrolló la gráfica que lleva su nombre, que sirve como instrumento de planeación y control dentro de las organizaciones.

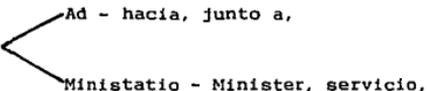
El Padre de la Teoría Administrativa moderna o clásica; Henry Fayol, dividió las actividades industriales en seis grupos: Técnicas comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas, y "formuló los 14 principios administrativos:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía de autoridad
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en el empleo
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo."(4)

Tiempo después, en 1933 aproximadamente, apareció Elton Mayo, con la teoría de las Relaciones Humanas, en donde estudia la influencia de la actitud y las relaciones sociales en el desempeño del trabajo, tratando de ubicar con esto a las personas dentro de la organización, para que estos grupos colaboren en la obtención de los objetivos.

Y, por último, nos encontramos con Chester Barnard, antes del surgimiento del pensamiento de administración moderno, Barnard dice que un grupo de trabajo es un sistema social, por lo que estudia los conceptos de organización formal e informal.

Como se dijo en un principio, la Administración es tan antigua como la historia. Después de hacer un recorrido muy rápido sobre esta ciencia inexacta, enunciareé la definición etimológica de Administración.

ADMINISTRACION 

Hacia al servicio, junto al servicio, Servicio.

Algunas definiciones de Administración.

Victor Charles nos dice: Administrar es coordinar la ejecución, motivando a la gente, utilizando sistemas obteniendo resultados con la máxima eficacia.

Administración es "el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos".(5)

George Terry nos dice: Es hacer hacer, así que la administración es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

El Lic. Isaac Guzmán Valdivia nos dice que la Administración es la dirección eficaz de las actividades y de la operación de otras personas para obtener resultados.

Para Agustín Reyes Ponce, la Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficacia en las formas de estructurar un organismo social.

Entendiendo por eficacia la obtención del mismo resultado con el mínimo empleo de recursos, mientras que eficiencia consiste en conseguir el resultado deseado.

Después de mencionar algunas de las definiciones más importantes de Administración, considero que es necesario destacar los puntos en que todas las anteriores coinciden:

- a) La coordinación que es la unión de esfuerzos en un orden.
- b) Consideran a la Administración como un sistema social.
- c) Objetivos todos los esfuerzos deben estar encaminados a la consecución de un fin predeterminado.
- d) Eficiencia, conseguir el resultado esperado o deseado.
- d) Eficacia, es conseguir un resultado con el mínimo empleo de recursos.

## 1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

Se fundamenta en donde exista cualquier organismo social, entendiéndose por organismo social dos o más gentes (agrupación) que tengan objetivos comunes que lograr.

Así, se puede hablar de Administración dentro del hogar, hasta las empresas transaccionales, como la General Motors Co., Procter and Gamble y 3M.

Dentro del hogar se unen esfuerzos para conseguir que la casa se encuentre limpia o que siempre haya lo que se necesita en la alacena para cocinar, mientras que en las empresas transaccionales se coordinan los esfuerzos del Depto. de Recursos Humanos, los materiales y técnicos, para lograr ese objetivo común.

De ahí la importancia de la Administración; ya que como se mencionó en la definición de Administración, todo es un sistema. Desde que nacemos pertenecemos a un sistema, por lo tanto somos elementos que interactúan entre sí, en un conjunto dado; que requiere de planeación, organización, integración, dirección y control; y que además resulta ser un arte por el trato que exista entre las personas.

### 1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo es el "medio o instrumento de los que se vale un administrador para optimizar los recursos de la empresa".(6)

#### 1.3.1 PLANEACION

La planeación es una de las cinco fases en las que se divide el proceso administrativo. Planear es definir por anticipado lo que va a hacerse para el logro de ese objetivo común; consiste en definir objetivos, ordenar recursos materiales y humanos, determinar métodos de organización, y establecer medidas de tiempo para la consecución de nuestras metas. La planeación antecede a todas las demás actividades del proceso administrativo. La eficiencia de la planeación se mide por lo general en el logro del objetivo de la organización, y el costo que esto representa.

La planeación dentro de las instituciones de servicios médicos privados se realiza generalmente en base a presupuestos que pueden ser en base cero o históricos, en donde se toma en cuenta la situación macroeconómica en la que se encuentra viviendo la empresa; así que son totalmente cuantificables ya que son numéricos.

El Administrador debe tener conocimiento como primacía de la planeación de los distintos tipos de planes que existen.

- Propósito o misión: El propósito o misión de la empresa deberá

responder a la pregunta ¿ En qué consiste nuestro negocio ?.

- **Objetivos:** Los objetivos son el fin último de la planeación, por lo tanto es hacia donde se dirige la actividad.
- **Estrategias:** La estrategia es un programa general de acción y despliegue de recursos para conseguir los objetivos determinados; la estrategia ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción en la Administración. Actualmente el término estrategia lo utilizan los directores para referirse a las operaciones de la empresa.
- **Políticas:** Son conceptos o afirmaciones de carácter general que guían, orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas en la empresa ayudan a evitar que las decisiones se conviertan en problemas, ya que éstas dan lineamientos generales que la Administración deberá observar a diario en el desempeño de su actividad.
- **Procedimientos:** Son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras; generalmente son guías para la acción más que para el pensamiento y describen la manera exacta en que deben realizarse las distintas actividades. En las instituciones de servicios médicos privados en el área médica, los procedimientos no son muy flexibles ya que se corre un gran riesgo el no llevarlos a cabo; mientras que en el área administrativa, son más flexibles para dar un cierto margen al cambio.
- **Reglas:** Constituyen el tipo más sencillo de plan. Son

enunciados que indican o describen una acción o no acción de lo que se debe hacer o no hacer en forma determinante, sin tener flexibilidad.

- Programas: Son los planes más completos, ya que "en ellos están fundidos los objetivos, las políticas y los procedimientos para dar lugar a todo un sistema de carácter normativo al que deberá ajustarse la acción colectiva de todos los elementos que conforman la organización".<sup>(7)</sup> Llevan a cabo un curso de acción, pueden llegar a ser tan grandes como las necesidades y proyecciones de la compañía.

- Presupuestos: Es una estimación programada en forma sistemática de cifras sobre bases estadísticas y hechos futuros, sustentados en las condiciones de operación imperantes en la Administración, para obtener ciertos resultados deseados en un periodo determinado. Generalmente se realizan en términos numéricos, estos términos pueden ser horas-hombre, volumen de pacientes, financieros, unidades de productos, horas-máquina, o cualquier otro término que puedan ser totalmente medibles.

El presupuesto debe contemplar todos los aspectos económicos como son ingresos, egresos, costos de producción, puntos de equilibrio, apoyándose de información histórica con que se cuente, proyectados a futuro considerando variables macroeconómicas como la inflación, tasa de interés; con una fecha de terminación para poder hacerlos medibles. Es importante mencionar que si no existen

estadísticas o datos históricos, se podrán utilizar como referencia para nuestros presupuestos las tendencias del mercado en el sector en que nos encontramos (que en este caso hablaríamos nos referiremos al sector salud).

Por consiguiente, los planes y presupuestos nos van a ayudar a poder prevenir el futuro, aminorando así el riesgo de la incertidumbre que existe en todas las empresas acerca de lo que podría pasar en el largo plazo.

Por esta razón es importante definir lo que es planeación estratégica, que en la actualidad cualquier compañía debería tomar muy en cuenta este concepto, ya que si no lo hace, se expone a un desastre inevitable.

Por esta razón, la planeación estratégica está entrelazada íntimamente al proceso completo de la dirección.

La planeación estratégica "es tratar con el futuro, de las decisiones actuales, representado a través de un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados". (8)

Esto significa que a toda causa corresponde un efecto, relacionada con alguna decisión que se tome en la organización, que generalmente la toma el Director y su esencia consiste en revisar las oportunidades y peligros que surgen en el futuro para poder diseñar ese futuro deseado identificando la manera de lograrlo.

### 1.3.2 ORGANIZACION.

A lo largo de la historia de la Administración, han existido varias definiciones de lo que es organización. Desde el cronómetro, utilizado por Taylor en la Administración Científica, hasta nuestros días.

A continuación enumeraré algunas definiciones de Organización, que en mi opinión son las más representativas y posteriormente enunciaré las características que todas éstas tienen en común.

Henry Fayol nos dice: "La organización es una unidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos" (9)

David R. Hampton nos dice que una organización "es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr un objetivo" (10)

David P. Hanna nos dice que la organización "es un grupo de personas que trabajan juntos para alcanzar un objetivo común" (11)

Las principales características que se repiten en estas tres definiciones, son:

#### SISTEMA Y OBJETIVOS.

Debido a lo anterior, podríamos afirmar que la organización es un conjunto de elementos afines, necesarios para el cumplimiento de un fin común, que previamente fue definido en la planeación.

La organización en una institución de servicios médicos (pequeña), es relativamente sencilla. Es de tipo centralizado, pues todas las áreas funcionales dependen de un director que los coordina. Y éste, posiblemente sea el único que tome las decisiones dentro de la empresa.

Como en toda organización empresarial, la estructura u organigrama de la empresa define los conceptos de líneas de comunicación y jerarquía. En otras palabras, establece una estructura intencional de roles para las personas, asignando todas las tareas necesarias para lograr los objetivos.

La organización puede ser diseñada para clarificar quién debe hacer qué, y quién es el responsable de determinados resultados, estableciendo también la jerarquía y por ende una autoridad formal.

Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, son las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo.

Cada puesto puede estar integrado por una o varias plazas. Plaza se entendería como el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo que corresponden a un empleado en particular.

"El número de empleados que desempeñan el puesto es el número de plazas que tiene" (12)

El diseño de un nuevo sistema de organización quizá sea el paso más importante en el proceso de la reorganización de una empresa.

Lo principal para el diseño de organizaciones es el conocimiento y la comprensión que se tenga de la situación actual y de la buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, y con esto lograremos tener la certeza de que el sistema propuesto es bueno, y funcione.

El diseño de organización implica fundamentalmente establecer las interrelaciones que presentan los "principios de organización". La finalidad de estos principios es la de servir como una guía para lograr una organización eficiente.

Estos principios que alguna vez mencionó Henry Fayol, son:

1. División del Trabajo.

Se refiere a la especialización que debe existir para reducir el número de tareas que realice un empleado y obtener de él una mayor eficiencia.

2. Autoridad y Responsabilidad.

La autoridad se define como el derecho de dar órdenes, haciendo que se cumplan por medio de reconocimientos o castigos. La responsabilidad es una consecuencia lógica de la autoridad y se

enfoca a los resultados. La autoridad y la responsabilidad van ligadas siempre, y deben estar equilibradas. La autoridad debería ser delegada en principio.

### 3. Disciplina.

Se podría definir como el respeto por los reglamentos y convenios encaminados a la relación entre subordinados y jefes. Existe un enemigo principal en la disciplina que es la falta de claridad en la responsabilidad.

### 4. Unidad de mando.

En la unidad de mando existen tres premisas importantes:

- a) Toda persona debe tener únicamente un sólo jefe inmediato.
- b) Toda persona debe saber quién es su jefe inmediato.
- c) Todo jefe inmediato debe saber quiénes son sus subordinados.

Cuando se rompen estas tres premisas pueden existir problemas de "deslealtad".

### 5. Unidad de dirección.

Se enfoca más a la organización, ya que cada grupo de actividades que tienen el mismo objetivo, deben tener un sólo jefe, un sólo plan y el mismo nivel.

### 6. Subordinación del interés individual al colectivo.

Es un principio que debe considerarlo el directivo, ya que debe armonizar los intereses individuales para que prevalezca el interés

general colectivo de toda la organización.

#### 7. Remuneración.

La remuneración deberá ser justa, de modo que se premie el esfuerzo bien encauzado proporcionando así la máxima satisfacción posible. Para lograr esto se deberá implementar un sistema de calificación del desempeño y así poder tratar a todos por igual para poder evitar problemas.

#### 8. Centralización.

Se refiere a qué tanto se va a delegar el poder dentro de la empresa, y esto se va a reflejar en un organigrama. También se podría definir como el grado en que la autoridad se va a delegar.

#### 9. Jerarquía de autoridad.

Se puede definir como la unidad de mando que va desde los altos ejecutivos hasta el nivel más bajo.

#### 10. Orden.

Se debe determinar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, y cada persona debe tener su lugar y un lugar para cada persona.

#### 11. Equidad.

"Templanza habitual; propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber o de la conciencia más bien que por

prescripciones legales". (13)

Con la equidad se logra la lealtad por parte del personal.

12. Estabilidad en la tenencia del puesto.

Se debe dar seguridad en el puesto al personal, ya que una rotación de personal muy elevada es síntoma de mala administración, además de que es muy costosa.

13. Iniciativa.

Se debe escuchar a los empleados, permitiéndoles tomar la iniciativa de las acciones, siempre alentándolos a ello, pero de una forma orientada.

14. Espíritu de grupo.

Se debe crear un espíritu de colaboración en toda la organización haciendo equipo porque "la unión hace la fuerza".

La organización se puede observar desde dos enfoques distintos.

- a) Desde la estructura. Se refiere al organigrama. Delimita funciones y jerarquías.
- b) Desde el proceso. Se refiere a las relaciones entre las personas.

Para el diseño de estructuras se deberá considerar la amplitud de mando, refiriéndose a la cantidad de personas que dependen de un

mando. La amplitud de mando nos indicará el tamaño de la empresa.

Utilizar criterios de departamentalización que es la forma de dividir el trabajo; las relaciones de autoridad, el grado de centralización o descentralización que se requiere y el uso de comités.

En la organización, los factores que determinan a la estructura, son: la estrategia, la tecnología, las personas y el tamaño de la organización.

En toda empresa existen dos tipos de organización:

- a) Formal.- Es aquella que establece un organigrama y tiene que ver con los objetivos de la empresa.
- b) Informal.- Son todas las relaciones espontáneas que persiguen objetivos particulares que forman individuos de los grupos informales, como la amistad afuera de la empresa.

En gran parte de los casos, el hecho de que se tenga una buena relación informal facilitará el logro de los objetivos de la organización formal.

#### 1.3.2.1 ORGANIGRAMAS

Los organigramas pueden recibir diversos nombres; como gráficas de organización, cartas de organización, diagramas de organización; entre otros. Y se definen como: "Gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales relaciones

que se desarrollan".(14)

Los organigramas son dibujos geométricos, en el que cada cuadro representa un puesto y algunas veces se escribe el nombre de quien los ocupa, estos cuadros están unidos por líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad; son útiles instrumentos de organización que nos muestran:

- División de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación
- Los jefes de cada grupo de empleados.

Las ventajas que se tienen al utilizar y actualizar el organigrama de una empresa, son:

- a) Con un sólo vistazo se puede apreciar la estructura general y las diferentes relaciones existentes en la empresa.
- b) Muestra quién depende de quién.
- c) Se utilizan para planear una expansión al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización.
- d) Sirven como historia de los cambios que se han dado en la compañía.

Por lo general, los organigramas muestran las principales divisiones y las líneas de autoridad formal, con la finalidad de que se facilite la comprensión de la organización en conjunto para

cualquier persona.

Los organigramas se pueden clasificar principalmente en dos grupos:

- Por su amplitud
- Por su forma de presentación

Por su amplitud se dividen de acuerdo a su complejidad en dos subgrupos, que son:

- a) Organigramas maestros.- Son aquéllos que muestran la estructura completa de una empresa. Se tiene una visión de conjunto.
- b) Organigramas suplementarios.- Muestra un sólo departamento, con todo detalle.

Tomando en cuenta su presentación, los organigramas se pueden clasificar en:

- a) Organigramas verticales.- En este tipo de organigrama el puesto de mayor jerarquía se muestra en la parte superior y las demás jerarquías se van colocando hacia abajo conforme decrece su importancia. (Ver figura No. 1, pág 40).
- b) Organigramas horizontales.- Se coloca la jerarquía suprema en la izquierda y los demás niveles o subsecuentes se colocan a la derecha. (Ver figura No. 2, pág 41).
- c) Organigramas matriciales.- Se utiliza para satisfacer las necesidades que tienen los clientes y las mismas ompañías por

la obtención de resultados; y representa la solución de compromiso que tiene la departamentalización funcional y por producto (Ver figura No. 3, pág 42).

#### 1.3.2.2. AREAS FUNCIONALES.

Las áreas funcionales determinan la visión global que deberá obtener el Director General sobre la empresa.

Existen cuatro áreas funcionales básicas dentro de la organización:

1. Personal
2. Comercialización
3. Producción
4. Finanzas

1. Personal.- Su función principal es la de establecer políticas y procedimientos que permitan mantener la disciplina y un ambiente laboral adecuado a través de reglamentos internos, así como permitir un desarrollo intelectual y moral de las personas de acuerdo con los objetivos y la misión de la empresa.

La división que generalmente se utiliza en el área de personal es:

- Jefe de adiestramiento y capacitación
- Jefe de reclutamiento y selección de personal
- Jefe de salarios y prestaciones
- Jefe de higiene y seguridad

- Jefe de relaciones laborales

Por lo general en cualquier empresa mediana se presenta esta departamentalización y cada uno de estos departamentos deberá reportarle al gerente de personal y éste a su vez al Director general.

2. Comercialización.- Conjunto de actividades encaminadas a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes a través de los beneficios que representan los bienes, servicios y productos para lograr los objetivos de la organización.

La división que generalmente se utiliza en el área de comercialización, es:

- Investigación de mercados
- Investigación y desarrollo de productos
- Promoción y publicidad
- Ventas
- Servicio a clientes

Así pues, al igual que en el área de personal, en el área de mercadotecnia existe un Gerente, el cual recibe información de todos sus departamentos y éste a su vez le reporta al Director general.

3. Producción.- Es el área donde se realiza la transformación de la materia prima en producto terminado. Esto comprende desde la recepción de materia prima, hasta el almacén de producto terminado.

El objetivo principal en esta área es obtener la máxima producción con un mínimo de recursos y la calidad que requiere la empresa.

La división que generalmente se utiliza en el área de Producción es:

- Gerencia de materia prima
- Gerencia de productos en proceso
- Gerencia de productos terminados
- Control de calidad
- Compras
- Ingeniería de costo
- Logística de sistemas

Todas estas subdirecciones le reportan al Gerente de Producción y éste a su vez le informará al Director General.

4. Finanzas.- Es el área dedicada a la obtención de fondos en las condiciones más favorables posible para su asignación eficiente dentro de la empresa, con el objetivo de maximizar la riqueza.

La división que generalmente se utiliza en esta área de finanzas es:

- Contabilidad
- Tesorería
- Crédito y cobranzas
- Presupuestos

- Departamento fiscal

Así se puede observar que en todas estas áreas existirá un gerente, el cual coordina la ejecución de las diferentes áreas de su departamento y éste a su vez le informe al Director General.

El organigrama de cada empresa variará de acuerdo a sus necesidades, claro que mientras más grande sea la organización, mayor será el número de departamentos y por consiguiente será más difícil de entender el organigrama. Aunque se tiene una ventaja muy grande, que es la especialización, ya que cada persona que trabaje en una organización así, deberá ser especialista en lo que hace.

### 1.3.3 INTEGRACION

Se define como la unión de todo elemento que conforma la empresa encauzados a la consecución de los objetivos de la misma.

En esta etapa del proceso administrativo la atención se centra en especial en tres aspectos:

- El factor humano
- Los factores materiales
- El tiempo

a) El factor humano, es el componente más importante de cualquier organización (lucrativa o no). Es muy importante cuidar que este rubro, y gran parte del problema que surge siempre en cualquier empresa, es el de encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado, y mantenerlo en él. El reclutamiento de personal debe ser

muy cuidadoso (más no inflexible) y la motivación no debe centrarse únicamente en lo económico, sino en el desarrollo integral de la persona.

Existen varios factores que afectan de forma significativa la integración de personal:

. El ambiente externo, con todas sus variables, como la tecnología, el ambiente económico, factores socio-culturales o político-legales, y demográficos.

. El ambiente interno. Este factor se refiere al desarrollo del personal dentro de la organización, y abarca variables como promociones dentro de la compañía, políticas de libre competencia para la promoción, y la selección de personal que debe hacerse en una forma muy detallada.

Algunos de los instrumentos importantes que se utilizan para evaluar y seleccionar al personal, son:

- Entrevistas
- Tests (de inteligencia, de destreza, vocacionales, de personalidad).

b) Los factores materiales se integran en la empresa tomando en cuenta principalmente los siguientes supuestos:

- . Localización de las oficinas
- . Distribución del lugar por áreas

. Selección del equipo, material e instrumental necesario.

Aunque todos estos supuestos se debieron tomar en cuenta en la fase de la planeación y organización, en esta etapa se busca la cooperación armónica de todos los supuestos entre sí, sin preferencias ni preponderancias de una sobre otra. Así pues, una empresa de servicios médicos requiere de la integración de todas y cada una de sus partes.

c) El factor tiempo, es uno de los factores más difícil de controlar, ya que muchas veces es una variable independiente, totalmente ajena a la empresa, aunque en una organización de servicios médicos pequeña existen ciertos rangos de tiempos que son factibles para poder actuar ante ciertas situaciones. Un ejemplo clásico es, cuando existe una emergencia, se tienen escasos minutos para actuar y poder cumplir con uno de los objetivos primordiales de la organización.

#### 1.3.4. DIRECCION.

La dirección se define como el proceso mediante el cual los administradores dirigen e influyen en las personas el rumbo hacia donde quieren que la empresa se oriente, contribuyendo a las metas de la organización.

Esta etapa supone el dictamen de las órdenes necesarias para

obtener los objetivos establecidos en la planeación, dentro de la estructura determinada por la organización y con los elementos fijados en la integración.

La dirección se considera una disciplina humanística, pues se ocupa de dirigir hombres. Esto requiere una estructura jerarquizada, como se vio en la etapa de organización.

Por lo general se distinguen tres formas de mando que ejercen los que tienen a su cargo la dirección de una empresa:

- Ordenes.- Es el ejercicio pleno de la autoridad, en el que un director indica a un subordinado la necesidad de que determinada acción sea llevada a cabo.

- Instrucciones.- Son normas o procedimientos a seguirse y respetarse, instruidos por los directivos de una empresa. Se usan en todo momento.

- Información.- Es la comunicación en general a todo nivel de la empresa.

En muchas ocasiones, tal información sólo es accesible a los directivos y se comunica después a los subordinados.

Aunque la dirección de una empresa puede ser ejercida por un grupo de personas, generalmente nos encontramos en toda empresa con la figura polémica de este personaje en la organización.

Se ha escrito demasiado sobre cuales deben ser las aptitudes de

un buen director de empresa. Pocas personas pueden desempeñar satisfactoriamente la función directiva en una empresa, ya que se requiere de mucha resistencia a la presión laboral.

Una lista convencional que intenta (como todas) resumir las cualidades de un buen director, nos dice que se requiere de:

- Energía física y equilibrio nervioso
- Sentido del fin y de la orientación
- Entusiasmo
- Fe
- Amistad y afecto
- Conocimientos
- Decisión
- Inteligencia
- Valor y perseverancia
- Humildad
- Liderazgo

También debe contar con una capacidad de delegar autoridad muy importante, ya que si no lo hace, siempre se verá agobiado por trabajos menores; deberá utilizar su capacidad de liderazgo para formar la integración del equipo empresarial, motivando a todo miembro de la organización a formar un equipo que busque objetivos comunes, generalmente es a lo que se le llama "ponerse la camiseta".

Tal vez la cualidad más deseada en una persona destinada a



situaciones se relaciona con los niveles de disponibilidad y con los cuatro estilos básicos de liderazgo.

Para hablar del modelo de liderazgo de situaciones, empezaré por definir los niveles de disponibilidad. Al referirse a los niveles de disponibilidad debemos tocar las variadas combinaciones que existen entre la habilidad y la disposición que las personas tienen para aportar a cada tarea.

La habilidad son todos los conocimientos, destrezas y experiencias que un individuo aporta a una tarea o actividad, mientras que la disposición tiene que ver con la confianza, el compromiso y motivación que tiene el individuo para cumplir dicha tarea o actividad.

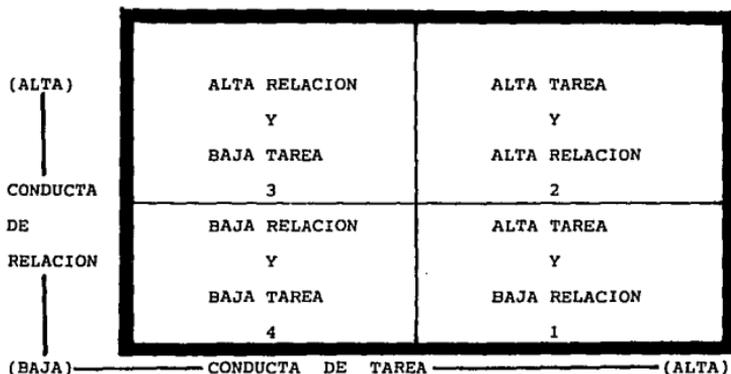
A través de esto podríamos evaluar el nivel de disponibilidad de los seguidores y con esto tendríamos mayor probabilidad de seleccionar un estilo determinado de liderazgo, por medio de una línea curva que pasa por los cuatro estilos de liderazgo entre la conducta de tarea y la de relación (Ver figura No. 4, pág 43).

El liderazgo no implica manipulación, sino conducción de los individuos hacia la superación. Un liderazgo mal encaminado, que busca perjudicar a cualquier persona en alguna organización, no se le puede llamar un auténtico liderazgo.

hacerlo, en dónde y a quién corresponde la tarea". (16)

Y la conducta de relación es: "En esta conducta incluye escuchar, alentar, facilitar, aclarar y otorgar apoyo socio-emocional". (17)

Este estilo se puede ejemplificar en una gráfica bidimensional.



Esto nos permite explicar la conducta de liderazgo de cuatro maneras diferentes.

Estas cuatro formas de conducta de liderazgo se pueden utilizar de una forma eficaz o ineficaz, dependiendo del grado de relación o tarea que utilice el líder.

Existe un modelo de liderazgo de situaciones. El modelo de

situaciones se relaciona con los niveles de disponibilidad y con los cuatro estilos básicos de liderazgo.

Para hablar del modelo de liderazgo de situaciones, empezaré por definir los niveles de disponibilidad. Al referirse a los niveles de disponibilidad debemos tocar las variadas combinaciones que existen entre la habilidad y la disposición que las personas tienen para aportar a cada tarea.

La habilidad son todos los conocimientos, destrezas y experiencias que un individuo aporta a una tarea o actividad, mientras que la disposición tiene que ver con la confianza, el compromiso y motivación que tiene el individuo para cumplir dicha tarea o actividad.

A través de esto podríamos evaluar el nivel de disponibilidad de los seguidores y con esto tendríamos mayor probabilidad de seleccionar un estilo determinado de liderazgo, por medio de una línea curva que pasa por los cuatro estilos de liderazgo entre la conducta de tarea y la de relación (Ver figura No. 4, pág 43).

El liderazgo no implica manipulación, sino conducción de los individuos hacia la superación. Un liderazgo mal encaminado, que busca perjudicar a cualquier persona en alguna organización, no se le puede llamar un auténtico liderazgo.

El director tiene una multiplicidad de papeles. Sin embargo, el aspecto de integrar el factor humano es de suma importancia para el logro de objetivos y el éxito de la organización. Se ha escrito mucho acerca de la mejor manera de dirigir a la gente; una de las propuestas más conocidas que intentan resumir la conducta laboral humana, se debe al autor Douglas Mc Gregor, con sus teorías X y Y.

La teoría X cuenta con tres supuestos básicos:

a) "El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda". (18)

b) "Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

c) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quieren soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad". (19)

Mc Gregor describe a la teoría Y con seis ideas básicas:

1) "El desarrollo del esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego o el descanso.

2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

3) Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

4) El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades". (20)

5) "La capacidad de desarrollo un nivel relativamente elevado de imaginación, ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeñas, sectores de la población.

6) "En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte" (21)

Los dos conjuntos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La teoría X es pesimista, estática y rígida. Se controla esencialmente en lo exterior (el superior controla al subordinado).

Por otro lado, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, atendiendo a la autodirección y la interacción de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales.

Se puede decir que no existe ninguna duda en que ambos conjuntos de suposiciones afectan la manera en que los gerentes y directivos desempeñan sus funciones y actividades administrativas.

#### 1.3.5. CONTROL

El control es un conjunto de acciones preventivas incluidas en la estructura y forma de trabajo de una empresa, a través del proceso de reunir y retroalimentar información acerca del desempeño.

El control supone tres elementos relevantes:

- Información confiable y oportuna
- Protección
- Eficacia

El control lucha por obtener eficiencia, ocupándose de vigilar que se cumplan las políticas y normas administrativas, así como que la producción se realice conforme a lo presupuestado dentro de la organización.

El control se elabora en cuatro etapas:

a) Establecimiento de medios de control.- Todos los objetivos deben ser medibles y tener un tiempo específico para cumplirlos, por lo que los medios de control deben ser capaces de evaluarlos.

b) Recolección y concentración de datos.- Los datos deben ser confiables en cuanto a su veracidad, y oportunos en cuanto al tiempo en que contemos con ellos.

c) Interpretación y evaluación de resultados.- Los resultados deben tener parámetros de cumplimiento establecido para poder interpretarlos.

d) Utilización de resultados.- En base a los datos obtenidos y a los análisis hechos, corresponde a la dirección de la empresa el tomar medidas o dejar la situación como está y si es necesario mejorarla.

Un buen proceso de control en la empresa no nos debe decir solamente si hay algo que no funciona bien, sino porqué no funciona, en dónde se encuentra el problema y desde cuándo se viene dando. Con estas herramientas, la dirección puede tomar las medidas correctivas necesarias, llevarlas a cabo y evaluar los resultados de la implantación.

#### 1.3.5.1 TECNICAS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.

\* Presupuestos de ingresos y gastos. Los presupuestos son un punto clave en la fase de planeación del proceso administrativo.

Sirven como mecanismo de control porque establecen de manera perfecta un parámetro entre lo que se logró efectivamente en la

empresa y lo que esperamos conseguir. Esto se puede lograr debido a que los presupuestos son expresiones hechas a futuro en términos numéricos.

Se pueden establecer presupuestos tanto de ingresos (por ventas) como de egresos (gastos, provisiones) y en otros documentos financieros que posee la empresa como estado de resultado, balance general, flujos de caja y otros.

\* Gráficas y reportes estadísticos. Facilitan la visión de los objetivos cumplidos. Establecen un parámetro (numérico también) para confrontar si los objetivos perseguidos se han cumplido. Los reportes estadísticos requieren de información totalmente confiable para la comprobación del cumplimiento de presupuestos. Existen diversas gráficas como la de Gantt, la de Pert o los diagramas de flujo.

\* Manuales de organización. Existen empresas en donde no tienen problemas con su sistema de producción ni con sus sistemas de ventas, sino con su estructura. Pero un buen manual de organización para los distintos niveles importantes permitirá delinear y clarificar problemas como líneas de autoridad, de comunicación, duplicidad de funciones y seguimiento de procedimientos.

\* Calificación de méritos. Esta la llevan a cabo los jefes inmediatos y sirve para promover a los elementos humanos de la

organización de una manera más objetiva y justa. Prácticamente se utiliza para controlar el movimiento de personal en la jerarquía de la organización.

\* Controles de asistencia y retardos. A través de esta técnica se hace más responsable al personal de la organización.

\* Controles de higiene y seguridad. El objetivo principal es procurar el bienestar y permanencia de los miembros de la empresa para que no sufran mermas en la salud y en su integridad física. son obligatorios por la Ley Federal del Trabajo.

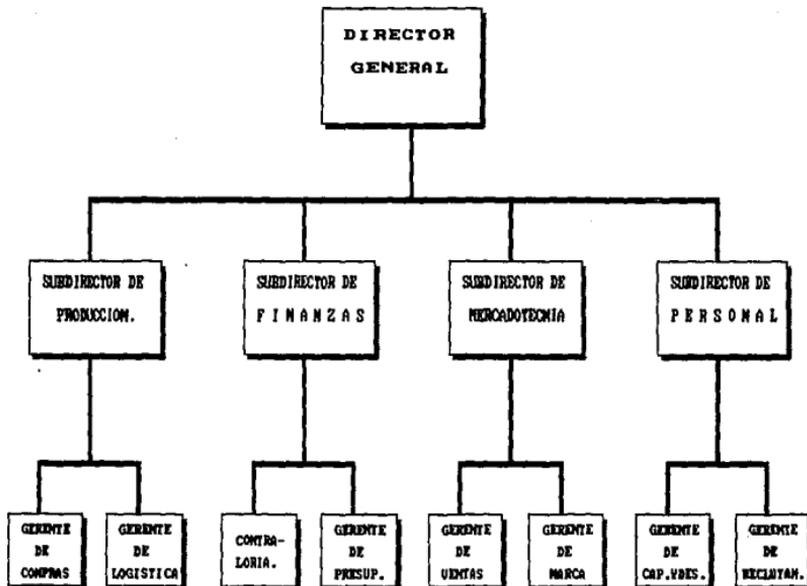
\* Auditoría administrativa y fiscal. Es la técnica administrativa más completa de control con la que una empresa puede contar, pues se tocan todos los aspectos de la organización, desde sus políticas laborales y presupuestos, hasta los estilos de dirección; tiene la limitante de ser muy costosa. La auditoría fiscal se limita a controlar las obligaciones tributarias con la Tesorería de la Federación.

\* Círculos de calidad. Son técnicas de control para la industria de la transformación. Generalmente se ocupan de reducir todo tipo de error a cero en los bienes o servicios acabados. Son controlados por niveles operativos. En México todavía es un concepto nuevo, pero este concepto es originario de Estados Unidos y perfeccionado en Japón.

Existen otras técnicas de control que se realizan en la planeación previa a la aplicación de recursos. Generalmente se utilizan para medir estándares de producción, como la Programación lineal, la investigación de operaciones y la logística, que se utiliza para establecer rutas críticas, ya sea de distribución o de líneas de producción.

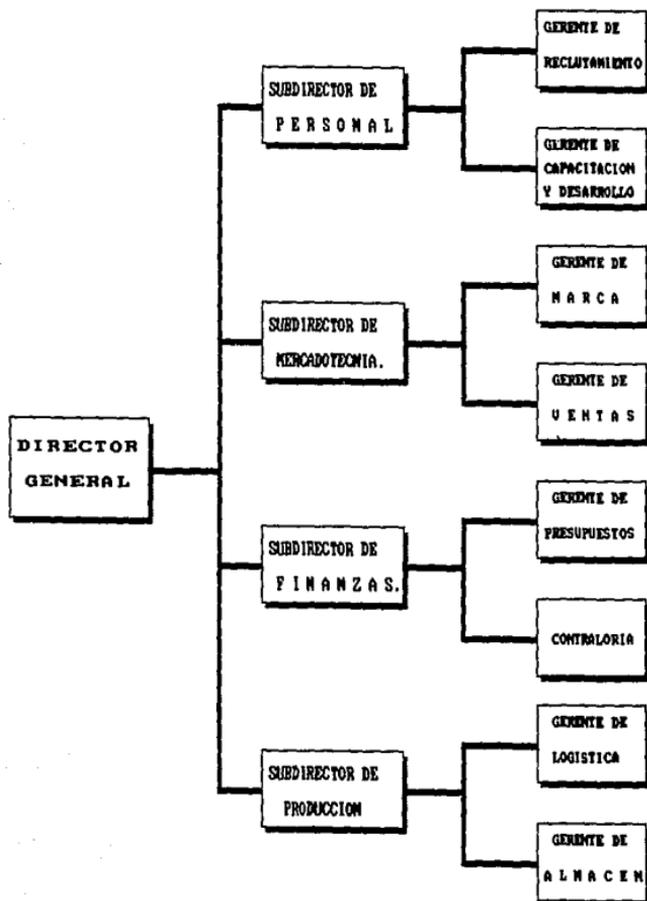
# ORGANIGRAMA VERTICAL.

(Figura No. 1)



# ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

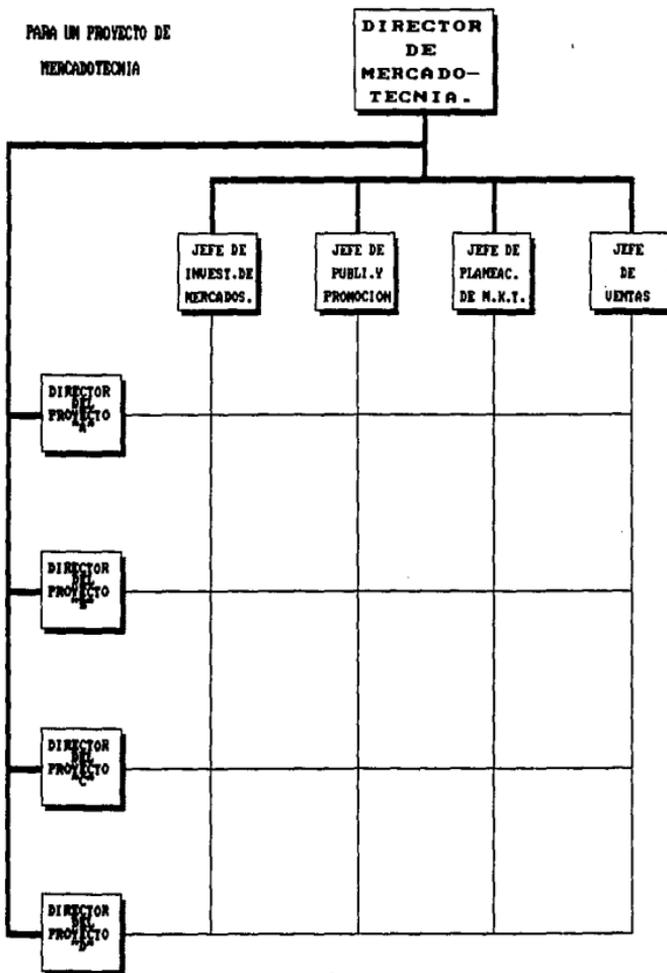
(Figura No. 2)



# ORGANIGRAMA MATRICIAL

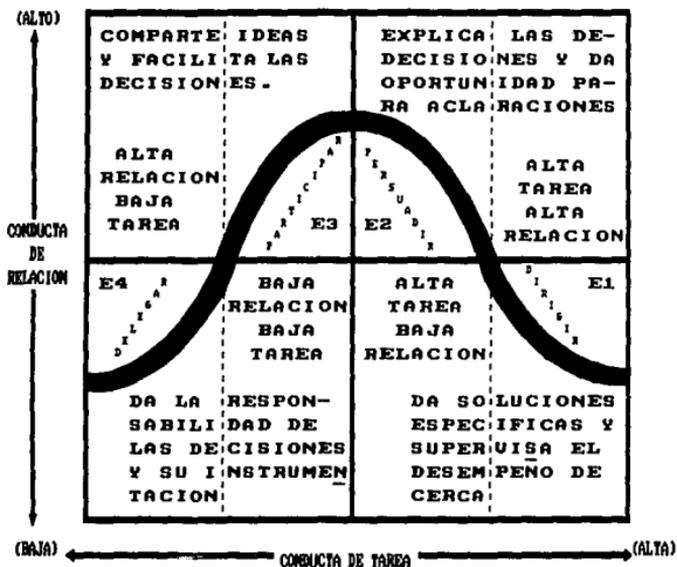
< Figura No. 3 >

PARA UN PROYECTO DE  
MERCADOTECHIA



# GRAFICA DE LIDERAZGO.

(Figura No. 4)



## MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

| A L T A                             | M O D E R A D A                          | B A J A                                  |
|-------------------------------------|--|--|
| M 4                                 | M 3                                      | M 2                                      |
| CAPAZ O<br>DISPUESTO Y<br>MOTIVADO. | CAPAZ PERO<br>INDISPUESTO<br>E INSEGURO. | INCAPAZ PERO<br>DISPUESTO O<br>MOTIVADO. |
|                                     |  | INCAPAZ E<br>INDISPUESTO<br>O INSEGURO.  |

- (1) "Historia del Pensamiento Administrativo", Claude S. George Jr., 2a. edición, cap. 1, Página 9.
- (2) "Introducción a la Teoría General de la Administración", Chiavenato Idalberto, 2a. edición en español, cap. 3, Página 54.
- (3) "Administración", David R. Hampton, 3a. edición(2a. en español), cap. 1, Página 48.
- (4) "Administración", Koontz, O'Donnell, 8a. edición(3a. en español), cap. 2, Páginas. 38 y 39.
- (5) David R. Hampton, Op. cit., Página 8.
- (6) "Curso de Administración Moderna", Koontz, O'Donnell, 3a. Edición, Página 137.
- (7) "La Ciencia de la Administración", Isaac Guzmán Valdivia, 8a. edición, Página 127.
- (8) "Planeación Estratégica", George A. Steiner, 13a. edición, Página 39.
- (9) Chiavenato Idalberto, Op. cit. Página 85.
- (10) "Administración Contemporánea", David R. Hampton, 2a. edición. Página 8.

- (11) "Diseño de Organizaciones para la excelencia en el desempeño",  
8a. edición, Página 1.
- (12) "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas", 2a.  
edición, Página 84.
- (13) Diccionario Enciclopédico Salvat, Tomo 5, Páginas 1218 y 1971.
- (14) "Planeación y Organización de Empresas", Gómez Ceja Guillermo,  
(Guía Técnica). Página 237.
- (15) "El Ejecutivo Eficaz", Dr. Paul Hersey, 7a. edición, Cap. 2,  
Página 28.
- (16) Ibidem. Página 31.
- (17) Ibidem. Página 32.
- (18) "El aspecto humano de las empresas", Douglas Mcgregor, Página 43.
- (19) Ibidem. Página 44.
- (20) Ibidem. Página 57.
- (21) Ibidem. Página 58.

## CAPITULO 2.

## CAPITULO 2

### LA EMPRESA Y LOS SERVICIOS MEDICOS.

#### 2.1 QUE ES LA EMPRESA.

La Empresa en sentido estricto "es un todo"; en sentido amplio la podríamos definir como "la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, buena y lícita, de acuerdo con las exigencias del bien común de la propia empresa y de la sociedad." (1)

Es una unidad económica porque integra los tres elementos de la economía, que son: la tierra, el capital y el trabajo; también intervienen los factores de la producción (capital, trabajo y dirección).

Se podría definir el capital como el conjunto de bienes destinados a la producción. El trabajo es el esfuerzo humano realizado en toda actividad operativa.

Siempre se deberá incluir en la empresa tres características; la coordinación, los logros y la producción socialmente útil.

Al ser socialmente útil queda incluido el factor humano, ya que se integra al igual que todas las características para colaborar al bien común. Cuando la empresa logra generar el bien común, genera

también un ambiente, produce los medios y da las condiciones para que, sumados al esfuerzo individual de cada una de las personas, logren su realización en el trabajo.

La misma existencia de la empresa propicia el bien común de los integrantes y esto provoca que la empresa subsista y permanezca a lo largo del tiempo, si la empresa progresa, progresarán todos los elementos de la organización de manera justa.

Por lo anterior, la empresa como tal, debe perseguir cuatro fines fundamentales, los cuales son:

a) Generar valor económico agregado (generar utilidades). Posiblemente sea el más importante ya que si no hay dinero, no hay ningún otro fin de la empresa. Por lo que se podría convertir en una obligación este fin.

b) Deberá ser capaz de generar su autocontinuidad. Al producir dinero no necesitará que nadie le aporte para que siga funcionando.

c) Proporcionar bienes y servicios útiles a la sociedad.

d) Debería proporcionar compensación humana.

Se tiene una doble perspectiva que se debe satisfacer dentro de la empresa:

1. Pagar salarios y prestaciones justas a su personal.
2. Respeto a la dignidad de cada persona.

Existen tres tipos de recursos que integran a la empresa para ayudar al logro de los fines de la empresa, el capital, los recursos técnicos y los recursos humanos.

- El capital lo constituyen todos los activos fijos e inversiones.

- Los recursos técnicos lo conforman los sistemas; métodos y procedimientos.

- Los recursos humanos posiblemente sea una de las partes más importantes de la empresa, pero en este rubro, se trata de clasificar a las personas dentro de la empresa. Existen diversos criterios para clasificar a las personas, los cuales son:

- a) Criterio de administración simple
- b) Criterio de secretaría de estado
- c) Criterio de empresa privada
- d) Criterio legal
- e) Criterio de sector social
- f) Criterio administrativo desglosado.

## 2.2 RELACION ENTRE EMPRESA E INSTITUCIONES DE SERVICIOS MEDICOS PRIVADOS.

Se podría decir que las instituciones de servicios médicos privados no sólo buscan los cuatro fines fundamentales de todas las empresas, sino que además por su propia naturaleza busca ofrecer una esperanza, ya que su objetivo primordial es lograr el bienestar físico y mental de sus clientes. Como dijera el Sr. Theodoro Levitt,

"todas las empresas de alguna u otra forma están en el ramo de servicios" (2), pero en el caso de instituciones médicas, el "servicio" lo es todo, ya que tiene que esforzarse en todo momento para brindar dicho servicio de la más alta calidad, debido a que su responsabilidad es el mantenimiento y mejora de la salud.

Todo esto con lleva a una responsabilidad social muy elevada. El hecho de que las instituciones médicas busquen servicios de alta calidad, provoca que se encuentre en un ramo muy subjetivo, ya que la calidad en los servicios es difícil de definir, de medir, de controlar y, por lo tanto, de comunicar.

Por lo que el grado de calidad es definido por el consumidor, y no por el que ofrece el servicio. Como es sabido, ningún servicio es sujeto de almacenamiento, es decir, se tiene que ofrecer al mismo tiempo de ser consumidos, por lo que es de vital importancia para los servicios médicos, ya que el consumidor requiere que le sean ofrecidos en el momento exacto en que los necesita; es decir aquí y ahora.

Por esto se puede observar la estrecha relación que existe en la empresa y los servicios médicos, ya que además de buscar los fines fundamentales de toda empresa, tiene un grado superior de responsabilidad social, ya que está en juego la salud de las personas.

### 2.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES DE SERVICIOS MEDICOS.

"El desarrollo de un país sólo es alcanzado en la medida en que pueda garantizar a largo plazo el bienestar de sus miembros".(3)

Entre los elementos vinculados al bienestar, la primera característica para conducir el desarrollo es LA SALUD DE LA POBLACION. Al lado de la educación, la salud es cada vez una prioridad indispensable, siendo medio y fin del desarrollo.

Por lo que el área de salud, más que cualquier otro sector, debe prestar siempre un excelente servicio a los clientes usuarios, y esto significa proporcionar todas las facilidades posibles, por ejemplo, la facilidad de rapidez en la atención, hasta la facilidad de estacionamiento.

El paciente es un ser carente por naturaleza; por lo tanto debe recibir buenos servicios de atención médica, de enfermería, de análisis clínico, inclusive de acompañamiento psicológico.

Es necesario, por lo tanto, prestar todo servicio posible al paciente para proporcionarle tantas satisfacciones cuantas fueren posibles. La satisfacción de un cliente involucra factores tales como la calidad del servicio prestado, los beneficios que ofrece el servicio (lo que el cliente espera que el servicio haga por él, además de lo que el servicio es), así como la adaptación del servicio

a las necesidades del usuario.

El consumidor de servicios de salud tiene en general la esperanza de que el servicio no falle, si esto ocurriese, el cliente deberá ser atendido según sus expectativas.

En el mundo actual, se considera a la atención médica como medicina integral, o sea, la reunión de las acciones tendientes a prevenir, curar y rehabilitar; rompiendo con el esquema antiguo del concepto de atención médica en el que únicamente el médico se concretaba a curar al paciente cuando ya estaba enfermo.

En conclusión, la responsabilidad social de las instituciones médicas es ofrecer servicios de alta calidad en el momento y de la manera en que se necesiten, nunca viendo al paciente como alguien con quien hacer negocio, sino como alguien que tiene una necesidad de bienestar físico y emocional, a través del cual la institución médica contribuye al bien común.

#### 2.4 CONDICIONES OPTIMAS DE LA ATENCION MEDICA.

Para que la atención médica sea eficaz debe desarrollarse dentro de un plan general de administración, ya que hoy en día proteger la salud es un procedimiento costoso para cualquier tipo de sociedad. Dentro de las características propias de cada país, la atención médica eficaz debe ser:

- a) Universal.- Tener la posibilidad de alcanzar a todos los habitantes de una nación, sin discriminación alguna.
- b) Suficiente.- Contar con los recursos en la cantidad necesaria para satisfacer las demandas.
- c) Eficaz.- Que cuente con la calidad necesaria y que se proporcione con la oportunidad debida.
- d) Integral.- Que comprenda no sólo los aspectos de prevención, sino también los de curación y rehabilitación, tomando en cuenta tanto fenómenos físicos como psíquicos.
- e) Eficiente.- Que cueste lo que justamente valga.
- f) Justa desde el punto de vista social.- Que penetre a los sectores más pobres de la población, con la misma calidad con que se imparte a los más privilegiados.
- g) Humanística.- Que considere al individuo con toda la dignidad que merece su categoría de ser humano.

Esto es lo que puede considerarse, en general, como una buena y eficiente atención médica, en términos de la comunidad.

- (1) "Administración Contemporánea", Agustín Reyes Ponce,  
Editorial Limusa, Página 154.
- (2) "LA IMAGINACION DEL MERCADEO", Levitt Theodoro,  
Editorial Free Press, Página 146.
- (3) "LA PROCURADURIA DE LA DEFENSA DE LA SALUD", Manuel Barquín A.,  
C.C.S.S., Página 952.

**C A P I T U L O 3.**

## CAPITULO TRES.

### LOS SERVICIOS MEDICOS Y SU ENTORNO.

#### 1.1 ENTORNO SOCIAL.

En México, la población en este momento excede de los noventa y cinco millones de habitantes, según el último censo de población; más del 45% de la población tiene 15 años o menos. La ciudad de México y sus alrededores es una de las áreas metropolitanas de más rápido crecimiento en el mundo, con una población estimada de veintiun millones. Las causas más comunes de enfermedad y muerte en este país siguen siendo las enfermedades infecciosas y contagiosas.

Estos indicadores dan una perspectiva del actual y apropiado énfasis en la salud pública, salud maternal e infantil, y otros servicios que incluyen educación, nutrición, e higiene. El gobierno a través de sus dos principales servicios de seguridad social (IMSS e ISSSTE), actualmente provee servicios para casi cuarenta y cinco millones, desde su nacimiento hasta su muerte.

El balance, principalmente el de subempleados y subprivilegiados, tanto rurales como urbanos, es teóricamente provisto por los servicios de salud pública del país.

Los servicios de seguridad social ofrecen clínicas modernas y bien equipadas, así como instalaciones hospitalarias con personal

médico bien entrenado, así como su personal de apoyo. Existen considerables déficits en la capacidad total en ambas instituciones de salud pública.

Los servicios médicos privados en México se caracterizan generalmente en ser pequeñas clínicas donde el Director General es el dueño, y hospitales dirigidos prácticamente sin estándares ni controles. Muchas de éstas provéen servicios de calidad inferior, algunas incluso hasta peligrosas.

Las instituciones privadas con calidad aceptable en el D.F., suman menos de diez, y tienen una capacidad total de 4,000 camas.

Pero el problema es que el porcentaje de la población que tienen acceso a este tipo de hospitales es muy pequeño, ya que son excesivamente caros.

### 3.2 ENTORNO ECONOMICO.

El entorno económico que se le presenta al sector salud en la actualidad, tanto público como privado es, que debido a la apertura comercial que se espera con la firma del T.L.C., realizada el pasado mes de enero de 1993; en donde México ingresa a un mercado común abriendo su comercio con los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá. Dicho acuerdo pretende hacer frente a otros mercados mundiales que se han formado a través de los cambios económicos que ha sufrido el mundo entero. En este tratado se tiene el compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, difundiendo la expansión del

comercio y de las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio; permitiendo aumentar la competitividad internacional de las empresas.

Tiene objetivos principales como el de eliminar las barreras al comercio, promover las condiciones para una competencia justa, incrementar las oportunidades de inversión, dar protección a los derechos de propiedad intelectual y establecer procedimientos efectivos para resolver controversias.

Por estos objetivos el sector salud tiene el peligro de una inversión extranjera excesiva en cuanto a tecnología, ya que aunque nosotros tengamos la capacidad suficiente en cuanto a habilidades y conocimientos, no tenemos suficiente dinero para poderlo invertir como ellos, y poder estar a la vanguardia, elevando nuestra competitividad. Por esto, lo mejor será asociarse a empresas extranjeras que tengan el dinero suficiente y requieran de conocer el mercado mexicano, ya que nuestro país tiene la mayor tasa anual de enfermedades infecciosas que en otros países generalmente no sucede, como es el caso de E.U.A. y Canadá.

"Después de las negociaciones del T.L.C. se logró dividir en cinco grandes sectores:

- a) Principios rectores
- b) Comercio de mercancías y productos
- c) Areas de servicios
- d) Inversiones

e) Reglas generales". (1)

El sector en el que caeríamos sería el área de servicios en donde se habla de eficientar sus procesos para poder lograr ser más competitivos. Además de que se tendrá que luchar con la inversión, ya que se le trata de dar una certidumbre a inversionistas y por esto el país se hará cada vez más atractivo para los extranjeros.

A grandes rasgos, este será el esquema económico que se presentará en los servicios de salud, tanto públicos como privados; pienso que se deberán seguir dos caminos si se quiere seguir dentro del mercado ante el entorno macroeconómico que se presenta.

El primero es la asociación con una empresa nacional, también del sector salud, formando sociedades que se complementen en cuanto a habilidades, conocimientos y tecnología para seguir dentro del mercado, obviamente estudiando antes sus fuerzas, debilidades y sus amenazas y oportunidades.

Y el segundo sería la asociación con una empresa extranjera en donde ellos invirtieran en tecnología y capacitación y la empresa nacional pusiera la mano de obra y sus conocimientos acerca del mercado mexicano, siempre y cuando se quiera seguir siendo competitivo.

### 3.3 MARCO LEGAL.

El ambiente legal dentro del cual operan los servicios médicos se relaciona con los códigos sanitarios, penales, civiles y la Ley General de Salud.

Casi todos los países tienen una reglamentación tendiente a autorizar la operación de hospitales y clínicas cuando llenan una serie de requisitos mínimos para prestar atención médica a la comunidad.

Estos requisitos en términos generales están en relación con la adecuación del local, las condiciones de alojamiento de los pacientes, luz, ventilación, construcción de paredes y pisos; requerimientos necesarios para garantizar aprovisionamiento sanitario del agua y basura.

La adecuada construcción de salas de operación, el número y proporción de cuartos y camas. Una vez que se llenan los requisitos que exige la Ley General de Salud, estará listo para iniciar la atención médica a la comunidad.

Las responsabilidades civiles de las instituciones médicas, están condicionadas a lo expuesto en los códigos civiles de la Ley General de Salud. Existe un contrato que se establece en forma expresa o tácita entre la institución y el paciente que requiere los cuidados de ésta.

La realización de estos contratos puede no ser un documento por escrito, sin embargo, tienen que seguir al pie de la letra lo que prescribe dicho código; teniendo en cuenta que la prestación médica es un contrato bilateral entre institución y paciente.

Se considera que todo paciente tiene derecho a contratar servicios médicos, a menos que se encuentren privados de sus facultades mentales o sean menores de edad, y no cuente con la autorización de un padre o tutor. Asimismo, los padres tienen la obligación de pagar al hospital por los servicios otorgados a los menores; la falta de responsabilidad de los padres para ocuparse de las necesidades de sus hijos menores no emancipados puede llegar a considerarse delito de abandono de persona.

La ley también prevé que los individuos adultos y en posesión de sus derechos y facultades deberán pagar por la atención médica recibida.

En relación con el pago de honorarios existen dos tipos de contratación:

- La directa, que es la realizada en forma inmediata entre la institución y el paciente.

- La indirecta, son los arreglos realizados por agencias aseguradoras a través de un seguro de enfermedad.

Lo que se refiere a la responsabilidad civil o penal en relación con la práctica profesional en contra de la institución o de sus

integrantes.

No hay reglas para juzgar la incompetencia de un médico o cualquier otra persona responsable de cometer un delito, pero en muchos casos el juez que conoce del caso, procura investigar si otra persona colocada en condiciones similares a aquélla a quien se acusa, podría encontrarse en el mismo tipo de falta, y de acuerdo con este criterio dicta la sentencia.

Con el objeto de evitar quejas en contra de los cirujanos que efectúan un acto quirúrgico, es necesario obtener siempre la autorización escrita del paciente o sus responsables legales, antes de realizar el procedimiento.

En este documento deberá existir un párrafo que dé a conocer:

- "1) Los riesgos que corre el individuo
- 2) Los órganos y tejidos en que se intervendrá y la posible incapacidad que pueda resultar a consecuencia del procedimiento quirúrgico" (2)

Pero cuando la admisión de algún paciente es de urgencia, normalmente se carece de ese requisito, pero se puede proceder a tratar de recabar la autorización en lo que se le aplican los primeros auxilios, ya sea de los pacientes o de los responsables legales. En el caso de que no se logre recabar, puede procederse a la intervención quirúrgica, obteniendo el testimonio escrito de dos personas y la firma de uno o dos médicos responsables y legalmente

autorizados para ejercer su profesión.

Por lo que se refiere a los honorarios, en caso de urgencias, el hospital correrá el riesgo de que no le sean pagados dichos honorarios, y se buscará la aceptación del paciente en una institución asistencial, siempre y cuando haya pasado el peligro en lo que se refiere a la vida del paciente.

El hospital no podrá detener a ningún paciente por falta de pago, éste se deberá reclamar a través de procedimientos civiles como: pagarés, letras de cambio o fianzas.

Para la defensa de los hospitales existe una reglamentación específica de servicios y categorías que fincan en forma clara la responsabilidad de las diferentes personas que intervienen en la curación de los enfermos.

Uno de los aspectos más importantes en la legislación hospitalaria es "la autorización escrita en la mayoría de los casos en que pueda incurrirse en responsabilidad". (3)

Esto se refiere a permisos de operación, anestesia, transfusiones, pues en muchos casos, éste viene siendo el único medio de defensa. Sin embargo, es de gran importancia que dichas autorizaciones sean firmadas por una persona o un paciente adulto, y en posesión de todas sus facultades mentales.

También se puede hablar del expediente clínico; que éste, en su carácter de confidencialidad absoluta que por naturaleza tiene, en casos de investigación podrá proporcionar datos al Juez que lo demande en forma oficial.

La Ley General de Salud, publicada en el Diario Oficial de fecha 7 de febrero de 1984, tiene un total de 472 artículos y tiene diversas fracciones repartidas en 18 títulos, y cada título se refiere a un tema en general, y éste puede estar dividido en varios capítulos que tratan subtemas del mismo tema en general.

A continuación presentaré un esbozo de los dieciocho títulos de la Ley General de Salud:

En el TÍTULO PRIMERO están contenidas las disposiciones generales sobre la aplicación de esta ley en toda la República, las finalidades que tiene, el derecho a la protección de la salud y los términos en materia de salubridad general y de las autoridades sanitarias.

El Sistema Nacional de Salud se describe en el SEGUNDO TÍTULO, y éste se subdivide en dos capítulos: El primero (que va del Art. 6o. al 12o.), trata de las disposiciones comunes referentes al Sistema Nacional de Salud, cómo está constituido, sus quince objetivos, su interrelación con los gobiernos de los Estados, con los sectores sociales y privados y las bases para convenios y contratos.

El capítulo II se refiere a la distribución y competencia del

## Sistema Nacional de Salud.

En el TERCER TITULO, se reglamenta la prestación de los servicios de salud y consta de siete capitulos:

El Capitulo I contiene las disposiciones comunes, plantea la clasificación y estructura de los servicios de salud:

- "A) De atención médica,
- B) de Salud Pública,
- C) de Asistencia Social" (4)

El Capitulo II trata de la atención médica, planteando las modalidades de las actividades de prevención, curación y rehabilitación.

En el Capitulo III se reglamenta a los prestadores de servicios de salud, y los divide en:

- " 1) Servicios públicos,
- 2) Servicios a derechohabientes,
- 3) Servicios sociales y privados,
- 4) Otros." (5)

El Capitulo IV se refiere a los usuarios de los servicios de salud, establece derechos y obligaciones; y términos en que pueden utilizar estos servicios.

El Capitulo V habla de la atención materna infantil.

El Capitulo VI se refiere a los servicios de planificación familiar.

El Capitulo VII se refiere a la prevención de enfermedades mentales, la promoción de la salud mental, y todo lo relacionado con la atención de enfermedades mentales.

El TITULO CUARTO se enfoca a las modalidades que se requieren para los recursos humanos en los servicios de salud.

El TITULO QUINTO se dedica prácticamente a reglamentar la investigación para la salud.

El TITULO SEXTO nos habla acerca de la información y estadísticas de la salud, así como su normatividad.

El TITULO SEPTIMO trata de la promoción de la salud y la desglosa en cuatro capítulos: El primero habla del objeto de la promoción de la educación para la salud, de la nutrición y de la salud ocupacional.

El segundo habla de la educación para la salud; describiendo el objeto y la responsabilidad de la Secretaría de Salud en esta actividad. El tercero, trata de establecer una reglamentación relacionada con la nutrición y los efectos del ambiente en la salud; y el cuarto se refiere a la reglamentación de la salud ocupacional en combinación con la Ley Federal del Trabajo, o el Artículo 123 de la Constitución Política.

El TITULO OCTAVO nos describe la prevención y control de enfermedades y accidentes; exponiendo en su Capítulo I la normatización, vigilancia epidemiológica y progresiva en relación a la prevención y control de enfermedades y accidentes de acuerdo con las autoridades laborales y de seguridad social. En el Capítulo II se

exponen las enfermedades transmisibles y en el tercero se ocupa de las enfermedades no transmisibles, así como de la prevención y control de los accidentes.

El TITULO NOVENO reglamenta actividades que están inscritas en el contexto de la asistencia social, de la prevención de invalidez y de la rehabilitación de los inválidos.

El TITULO DECIMO describe la conducta a seguir en casos de epidemia de carácter grave, situaciones de emergencia o catástrofe, que realizará la Secretaría de Salud.

El TITULO DECIMO PRIMERO define un programa en contra de las adicciones, refiriéndose al abuso de bebidas alcohólicas, dipsomanía, tabaquismo y farmacodependencia; y la educación para su control y prevención.

El TITULO DECIMO SEGUNDO se refiere al ordenamiento y regulación al control sanitario de productos y servicios, su importación y exportación.

El TITULO DECIMO TERCERO se refiere a la competencia que tiene la Secretaría de Salud para la autorización de la publicidad, tratamientos, rehabilitación; así como productos y servicios que se derivan de esta ley.

Las disposiciones y control sanitario de órganos, tejidos y

cadáveres de seres humanos, se encuentra en el TITULO DECIMO CUARTO; este título se divide en tres capítulos; el primero contiene las disposiciones comunes que competen a la Secretaría de Salud sobre el control de órganos, tejidos y cadáveres de seres humanos; en el segundo trata de los órganos y tejidos humanos, presentando las disposiciones legales que se requieren para su obtención, selección y trasplante; y el tercero establece la clasificación de los cadáveres y que no pueden ser objeto de propiedad, y siempre estarán tratados con respeto y consideración.

El TITULO DECIMO QUINTO, toca la sanidad internacional y plantea en su Capítulo I la vigilancia sanitaria de personas, animales, objetos o sustancias que ingresen al territorio nacional; así como las restricciones para la salida de todo tipo de vehículos; personas, animales, objetos o sustancias que representen un riesgo para la salud; en el Capítulo II contiene las disposiciones relacionadas con la sanidad en materia de migración y el Capítulo III trata la sanidad marítima, aérea y terrestre, de acuerdo con los tratados sanitarios internacionales.

El TITULO DECIMO SEXTO, en su Capítulo I se refiere a las autorizaciones sanitarias que tendrán el carácter de Licencias, Permisos, Registros y Tarjetas de Control; según el caso. El Capítulo II establece en qué casos se revoca una licencia, un permiso o un registro sanitario. Y, el Capítulo III define los diversos tipos de certificados que se deben expedir por parte de los médicos para fines sanitarios.

La vigilancia sanitaria y las normas que definen la forma en que la Secretaría de Salud lleva a cabo la vigilancia sanitaria, están contenidas en el TITULO DECIMO SEPTIMO.

Y, por último, el TITULO DECIMO OCTAVO, habla de las medidas de seguridad, sanciones y delitos, en cuyo Capítulo I se explica cuáles son las medidas de seguridad sanitaria, a saber:

"Aislamiento

Cuarentena

Observación personal

Vacunación de personas

Vacunación de animales

Destrucción de fauna nociva

Suspensión de trabajos o servicios

Suspensión de mensaje en materia de salud

Emisión de mensajes publicitarios que adviertan daños a la salud.

Aseguramiento o destrucción de objetos, productos o sustancias  
Desocupación o desalojo de casas, edificios o establecimientos." (6)

El segundo capítulo de las diversas sanciones que aplica esta ley; el tercero se refiere al procedimiento para aplicar las medidas de seguridad y las sanciones; las inconformidades son materia del Capítulo IV.

El Capítulo VI define cuáles son los delitos por los que los responsables merecen sanción o consignación legal.

### 3.4 INFLUENCIA DE LA TECNOLOGIA.

La tecnología entendida como un saber hacer algo, en el campo específico de los servicios, el desarrollo de una tecnología implicaría desarrollar proyectos de servicios diferenciados.

La tecnología produce un efecto decisivo en la vida del hombre; su estilo de vida, sus patrones de consumo, y su bienestar económico que respondan a las necesidades del consumidor, es decir, que sean soluciones a sus problemas.

Los adelantos tecnológicos en general, pueden dar como resultado tres consecuencias en el mercado.

- A) Crear empresas totalmente nuevas
- B) Modificar radicalmente empresas ya existentes, o prácticamente destruirlas.
- C) Estimular otros mercados no relacionados con esa tecnología.

En el área de servicios, la tecnología causa impacto competitivo en dos áreas básicas:

- En el área del desempeño del servicio, ya que al diferenciar el servicio se obtiene la ventaja competitiva.

- En el área de la economía de producción, ya que una tecnología puede darnos economía de escala.

La adopción de tecnologías en servicios nos lleva no sólo a

obtener una ventaja competitiva, sino a obtener una serie de factores claves, como lo describe Theodoro Levit en "La imaginación del mercadeo". Existen tres clases de tecnología aplicables a los servicios que brindan éxito:

- "Tecnología dura.- Se caracteriza por el uso de equipo que permite la producción seriada y simplificada de servicios (hardware).

- Tecnología blanda.- Se caracteriza por el uso de métodos y procesos estandarizados de servicios.

- Tecnología híbrida.- Es una mezcla de las dos anteriores, permitiendo obtener ventajas de ambas, además de que las economías de escala se duplica. Un ejemplo de esta tecnología sería el acceso a una asesoría vía modem". (7)

Pero generalmente se acostumbra a clasificar la tecnología en: Emergente, clave y base, que componen las tres fases clásicas de la tecnología.

1) "Tecnología clave: Se define aquella cuyo impacto estratégico es muy importante y cuando es del dominio de pocos competidores.

2) Tecnología base: Es aquella cuya importancia es elevada pero no ofrece ventajas competitivas porque está disponible para la mayoría de los competidores.

3) Tecnología emergente: Por ser innovadora, tiene un elevado

grado de incertidumbre de que tenga éxito" (8).

La tecnología base, de uso ya comprobado generalmente tiende a ser bien aceptada pero la pueden implementar todos los competidores. Sin embargo el éxito dependen de la aceptación de la tecnología y en ese momento entra la tecnología clave, que es poco difundida pero que ya está comprobada de que funciona, permitiendo tener ventajas competitivas a los que la adoptan primero. Y en la tecnología emergente, aunque exista cierto grado de riesgo, por ser innovadora será más probable que se tenga éxito ya que, como dicen "el que pega primero, pega dos veces".

### 3.5 LA COMPETENCIA.

El ambiente competitivo, al igual que la tecnología, son factores del ambiente externo de la empresa y que, sin duda alguna ayudan a las compañías a crecer, ya que ésta provoca que se tengan que vigilar los aspectos mercadológicos de precio-producto, sistema de distribución y programas promocionales.

Existen diversos tipos de competencia, con los que las empresas tienen que luchar para subsistir, y son:

- "a) Compañías con productos semejantes
- b) Compañías con productos sustitutos
- c) El escaso poder adquisitivo, que en estos tiempos se agudiza con mayor rapidez". (9)

En la actualidad existen cuatro tipos básicos de estructuras competitivas de mercado:

1) La competencia pura, donde hay muchos pequeños compradores y vendedores, todos tienen información del mercado, ninguno controla la demanda y oferta del mercado ni el precio. Todos comercializan el mismo producto, es fácil ingresar en este tipo de mercado, pero también lo es abandonarlo.

2) La competencia monopolística. En ésta también existen muchos compradores y vendedores, pero les falta información del mercado, no la tienen completa. Cada vendedor pretende obtener una ventaja decisiva sobre los demás competidores, esta ventaja puede ser las diferencias en el sistema de distribución, los mensajes promocionales, el mismo producto, su marca, el empaque o los servicios que se le ofrecen al cliente. Se trata de que el comprador identifique una diferencia atractiva que ofrece el vendedor; por esta diferenciación se tiene mayor preferencia sobre el precio y producto.

3) El Oligopolio es una estructura en donde sólo unos cuantos grandes vendedores comercializan productos semejantes, obteniendo todas o casi todas las ventas del sector. Ellos mismos dificultan mucho el ingreso de una nueva compañía debido a la gran inversión que se requiere para poder competir.

4) El Monopolio es una estructura en donde sólo una firma vende determinado producto o servicio, sin que existan sustitutos parecidos

a ellos.

En la economía moderna existen todavía empresas que recurren a la competencia de precios. Cuando una empresa se vale de los precios para competir, generalmente existen dos caminos:

1) Cambia sus precios. Cuando una empresa utiliza este camino es porque pueden influir diversas situaciones, como el incremento en los costos. Entonces se decide a aumentarlo sin que se afecte a la calidad, pero si la participación del mercado está decreciendo ante una competencia muy fuerte, entonces se puede reaccionar a reducir el precio. Normalmente una rebaja en los precios se utiliza para corregir un desequilibrio en el inventario o la introducción de un nuevo producto.

2) Reacción a los cambios de precios hechos por la competencia. Todas las empresas están sujetas a que sus competidores en cualquier momento cambien sus precios, por esto deberán estar preparadas y contarán con políticas sobre cómo responder ante estas situaciones, ya que el tiempo es un factor determinante en este camino.

Existe otra forma de competencia, y es la que no se relaciona con los precios; en donde los vendedores mantienen precios estables en donde la atención no se centra en los precios, sino más bien en la promoción de los productos o servicios, en la diferenciación y variedad de estos. Además de la calidad que ofrecen.

En la actualidad, las empresas están buscando no competir por precios, sino más bien usan la promoción, diferenciación y otras actividades mercadológicas que no se relacionen con el precio.

- (1) "Conclusiones de la negociación del T.L.C. entre México, Canadá y Estados Unidos", Editado por SECOFI, Agosto de 1992, Página 12.
- (2) "Reglamento para hospitales en el D.F. Disposiciones Generales", Alemán, Gamba y Alvarez, México 1952, Página 10.
- (3) "La Procuraduría de la defensa de la salud", Manuel Barquín A., C.C.S.S. México 1982, Página 45.
- (4) "Ley General de Salud", 9a. edición, Página 8.
- (5) Ibidem. Página 10.
- (6) Ibidem. Página 329.
- (7) "La imaginación del mercadeo", Theodore Levitt, Editorial Free Press, Página 74.
- (8) "MARKETING DE SERVICIOS", Marcos Cobra y Flavio A. Zwarg., Editorial Mc Graw-Hill, Página 154 a 158.
- (9) "Fundamentos de Mercadotecnia", William J. Stanton y Charles Futrell, Editorial Mc Graw-Hill, Página 26.

**CAPITULO 4.**

## CAPITULO 4

### CASO PRACTICO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIOS MEDICOS PRIVADOS.

#### 4.1 ANTECEDENTES

Hace 60 años se funda una institución que se dedicó desde su inicio a prestar servicios oftalmológicos a las clases populares de la sociedad.

Pero, 35 años más tarde, aunque se siguió prestando el mismo servicio en las mismas instalaciones, al gran número de pacientes que por entonces acudía a la clínica, como suele suceder en nuestro ambiente con muchas empresas familiares, los distintos enfoques y criterios acerca del modo concreto de prestar esta atención, fueron generando tensiones y disparidades que concluyeron en la creación de tres distintas empresas de servicio.

Conservando las mismas instalaciones; se estableció una óptica, encargada de los servicios optométricos y de la venta de lentes graduados; una clínica matutina y una clínica vespertina, encargadas ambas de prestar servicios médicos oftalmológicos.

Así, en 1972, nació la clínica en cuestión, para prestar los servicios médicos oftalmológicos matutinos.

"La clínica" intenta desde su fundación, conseguir los siguientes objetivos:

a) Una atención que se esmere en el respeto a la persona, amable y cordial, que no siempre encuentran las clases populares en los servicios médicos del país;

b) Un servicio prestado con competencia profesional y puesto al día en cuanto a los avances de la medicina oftalmológica mundial, del que también suelen carecer las clases populares, por no poder pagar una atención de más calidad; y

c) Prestar sus servicios a un número elevado de personas, para seguir proporcionándolo a muchos a un costo bajo; y a otros sin ningún costo; en esta especialidad a médicos recién graduados que tengan acceso a una práctica real en la amplia gama de padecimientos oftalmológicos.

Todo parece ser que a la fecha "la clínica" ha tenido un éxito parcial en el logro de sus objetivos, ya que ha conseguido una atención respetuosa, amable y cordial para sus pacientes, a través de una selección y formación de su personal. La mayor parte de sus pacientes pertenecen a la clase media baja y a la clase pobre; aún así ha logrado la atención de un número más o menos elevado de paciente (100 en promedio por día en el último año), manteniendo tarifas relativamente bajas en todos sus servicios y considerando un 10% de consulta gratuita a través de un proceso de servicio social.

En cuanto a consulta oftalmológica general y de primera vez,

logra plenamente su objetivo, ya que resuelve los problemas de la inmensa mayoría que no requieren de servicios de diagnóstico o quirúrgicos muy sofisticados.

Sin embargo, no ha conseguido una óptima calidad médica en sus servicios debido a que:

a) No se resuelven adecuadamente los problemas de espacio dentro del mismo edificio, ya que se encuentra compartido entre las tres empresas antes mencionadas.

b) Se requiere de equipo médico más sofisticado y no se cuenta con él, por el elevado costo de adquisición que se necesita, ya que no se tiene el espacio suficiente, además del elevado gasto de la nómina del personal necesario.

c) Tampoco se ha entrenado a fondo a su persona en el uso de diversas técnicas como: Campimetría automatizada y computarizada, fotocoagulación por laser, argón o krypton; y la perimetría automatizada, entre otras.

d) Además de que no se contaba con una convivencia de un departamento de óptica hasta Agosto de 1993.

e) La experiencia de una consulta vespertina que no tiene los mismos criterios de atención y que esto hace desmerecer la calidad del servicio.

f) No se ha invertido en promover la investigación científica aplicada al progreso de la ciencia médica oftalmológica.

Con esto, se pueden observar, además de los problemas internos con los distintos dueños del edificio, los problemas que existen en el macroambiente, que podrían mencionarse entre ellos la apertura a un mercado global, así como una recesión económica que se ha prolongado hasta estos días, sumado a todo esto existe un conflicto de imagen con los pacientes, debido a todas las empresas que existen dentro del mismo edificio.

En los siguientes subcapítulos trataré de dar una visión más profunda sobre las diversas áreas que conforman la institución y donde se sitúan los problemas detectados anteriormente.

#### **4.2 ORGANIGRAMA ACTUAL.**

El organigrama que presenta "la clínica" resulta obsoleto, fuera de uso y presenta información incompleta en cuanto a la realidad, ya que las principales unidades de organización en que se divide, no corresponden totalmente con las funciones principales que se llevan a cabo en este momento (Ver figura No. 1, pág. 93).

#### **4.3 SERVICIOS**

Los servicios que en la actualidad presta "la clínica" se pueden dividir de la siguiente forma:

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Generales:

1.- Consulta de primera vez.- Esta se refiere al primer contacto que se tiene entre el paciente y la atención médica.

2.- Consulta de segunda vez.- Se definiría como la atención médica subsecuente.

Después de que se tiene una evaluación clínica del paciente en la división general, se procede a un examen de refracción, en donde se puede medir los trastornos ópticos debidos a la desviación de la luz con relación a una línea recta, que al pasar de un medio a otro de diferente densidad; y cómo pueden corregirse por medio de anteojos; o por otra parte, si en la evaluación clínica el médico requiere de ciertos estudios especiales para tener mayor objetividad en el momento de dar el diagnóstico, para esto se cuenta con:

1) La campimetría periférica: Consiste en medir la capacidad visual del ojo (nervio óptico), en pacientes que pueden padecer glaucoma, tumores cerebrales, retinopatias diabéticas.

2) La campimetría central: Consiste en medir el centro del ojo conocido como área macular, en pacientes que pueden padecer de retinoplasmosis.

3) Fotografía a ojo izquierdo o derecho: Se utiliza para realizar un control acerca de cómo progresa el paciente sobre alguna enfermedad que padezca, como toxoplasmosis.

4) Angiografía a ojo izquierdo o derecho.- Consiste en una exploración ocular mediante la cual, y con una serie de fotografías seriadas, obtenemos información dinámica de las posibles alteraciones del fondo del ojo; tras inyectar en el árbol circulatorio un colorante que le da el nombre al método, la fluoresceína retinopatía diabética hipertensiva.

5) Dextrometer.- Se utiliza para medir el nivel de glucosa en la sangre.

Si el médico diagnostica y cree conveniente la intervención quirúrgica al paciente, los servicios de cirugía mayor que ofrece "la clínica" principalmente son:

- 1) Catarata con lente intraocular
- 2) Catarata sin lente intraocular
- 3) Estrabismo
- 4) Pterigión
- 5) Chalazión
- 6) Sutura de córnea
- 7) Sutura de párpado
- 8) Entropión
- 9) Glaucoma
- 10) Lipoma de párpado, entre otros.

Existen además de éstas, algunas otras que podrían considerarse como cirugías menores, como una verruga o un quiste, y en todas

se practica la cirugía ambulatoria.

Por último, existen algunos otros servicios como examen de vista, inyecciones y prótesis. (que comenzaron a depender directamente de "la clínica").

#### 4.4 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

Parece ser que el problema principal radica en el sentido de que la autoridad se centra en la Dirección General, debido a que es una empresa pequeña, faltando a uno de los principales principios de la Administración, ya que en este caso la autoridad se delega en una muy pequeña escala, no siendo ésta equitativa con la responsabilidad que se otorga.

Para que la autoridad pueda ser delegada de manera eficaz, el personal debe ser capaz de tomar decisiones rápidas y correctas, por eso se necesita personal capacitado para la toma de decisiones, ya que generalmente a las personas les da miedo por la responsabilidad que esta toma de decisión lleva en sí misma.

Delegar la autoridad es una de las actividades más difíciles para el administrador, así como encontrar personas capaces de cumplir con sus responsabilidades correctamente.

#### 4.5 SITUACION ACTUAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA.

Enunciaré los problemas principales a los que se enfrenta la persona encargada del área administrativa.

Existe un manual de organización y procedimientos, que con el paso de los años se ha hecho obsoleto y que nadie se ha preocupado por actualizarlos, ya que data del año de 1972.

Aunque se podría decir que se estuvo utilizando dicho manual; en la actualidad todavía se realizan actividades o se siguen políticas de él; más por costumbre que por la actualización de dicho manual de organización como apoyo.

Comenzaré explicando problemas detectados en cuanto a los ingresos.

Existe en la actualidad un mismo lugar para la caja y la recepción en donde se da informes sobre los servicios que presta "la clínica"; y los responsables se relevan de sus funciones entre ellos, por consiguiente no se pueden deslindar responsabilidades a los encargados. En algunas ocasiones se toma dinero de los ingresos del mismo día, sin que exista algún comprobante de quien lo haya recibido, provocando problemas en cuanto a conciliaciones bancarias y reportes de ingresos diarios cuando se realiza el corte de caja al final del día.

Por lo que respecta al Area de Compras:

- El procedimiento de compras se centraliza en una sola persona, que cotiza, recibe y paga. Además generalmente cualquier médico avisa a enfermeras o a la jefa de personal acerca de los requerimientos de material que necesita sin que muchas de las veces se entere la persona que lo lleva a cabo, sólo hasta que el proveedor presenta la factura para su revisión.

En lo que respecta al almacén, parece ser que existen artículos con inventarios excesivos; así como la inexistencia de formularios de requisición de almacén para la adquisición de material, ya que en la actualidad se llevan a cabo a través de hojas blancas y se remiten al encargado.

En los estudios especiales existe un problema de antaño, en cuanto a la gran dependencia que existe en la persona encargada de realizar dichos estudios, provocando en ocasiones que pacientes con urgencia de este servicio tengan que recurrir a otra institución.

Existe otro problema que se presenta desde hace años en lo que respecta a cirugía; cuando un paciente tiene que ser intervenido quirúrgicamente, el paso que se sigue es darle informes de cirugía, en donde la responsable de esta área, en pocas palabras, prepara al paciente psicológicamente, además de decirle qué análisis de laboratorio requiere para ser intervenido; pero debido a la carga de trabajo que tiene la persona encargada, normalmente no queda

satisfecho el paciente con la atención proporcionada, contradiciendo uno de los objetivos de la institución. En la actualidad, las enfermeras atienden simultáneamente a los pacientes de cirugía y consulta, lo que puede provocar descuidos en la preparación del paciente antes de ingresar al quirófano, provocando un problema más grave, no sólo en la cirugía, sino posteriormente aunque el paciente haya firmado una carta de responsiva; pudiendo éste levantar una demanda en contra de la institución.

La costumbre ha venido marcando la rutina diaria en cuanto a las actividades que realizan los elementos de seguridad dentro de la institución, aunque éstos sean independientes de la organización, y digo rutina porque los elementos de seguridad abandonan sus servicios para desayunar o comer, por lo que esto representa un peligro para la seguridad del edificio.

Además de realizar la función de salvaguardar y vigilar el edificio, han venido realizando una actividad que podría considerarse muy importante, el dar "informes a los pacientes sobre la consulta y la cirugía", podría llamársele el "primer contacto del paciente con 'la clínica'". Por esta razón, parece que debido a que no están lo suficientemente capacitados y orientados para realizar dicha actividad, provocan una gran confusión en los pacientes, perdiendo cierto número de mercado.

#### 4.6 SITUACION ACTUAL EN EL AREA DE PERSONAL.

Parece ser que no existe un proceso de reclutamiento de personal, ya que lo realiza el director general y el director médico. Aunque, por ser una empresa pequeña, podría justificarse la forma del reclutamiento y selección de personal; pero se deberían manejar ciertos estándares para los diferentes tipos de personal que se requieren, como enfermeras, operativos, administrativos, médicos, etc.

Para poder así delegar esa actividad, a través de ciertos parámetros, ya que a veces "las apariencias engañan".

Por otra parte, una política que se ha venido manejando en lo que respecta a las remuneraciones al personal, es que pagar buenos sueldos permite poder exigir así un buen desempeño, sin olvidar que éste sea amable; sin que exista algún otro tipo de motivación al personal. Pero a pesar de esto, todo el personal parece ser que tiene puesta la camiseta dentro de la institución, lo que significa en este caso que lo más motivante es el factor económico aunque no lo parezca.

En lo que respecta a capacitación, existen actualmente diversos programas que se realizan normalmente afuera de las instalaciones de "la clínica", por ejemplo; el ICAMI (Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios), la Sociedad Americana de Oftalmología y el IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa), pero no existe

ningún tipo de evaluación del desempeño, para poder saber qué tan eficaz ha sido la capacitación impartida, y así tomar decisiones de promoción y remuneración.

En lo que respecta a prestaciones dentro de la Institución; en cuanto al personal médico se refiere, se proporciona un seguro de gastos médicos mayores, además de servicio de comedor; en cuanto al personal operativo y administrativo, las prestaciones que proporciona la Institución son ausencia por enfermedad, servicio de comedor y planes de pensión para empleados que dejan de prestar su servicio por vejez, y en este rubro no existe ningún problema, ya que todo el personal está muy satisfecho con ellas.

Y, por último, lo que a higiene y seguridad del personal se refiere, existe un problema serio en cuanto a luces de emergencia dentro del quirófano, ya que éstas no existen y esto representa un peligro tanto para el paciente como para el personal operativo y médico, además de que existen razones legales para contar con programas de protección civil. Pero en lo que respecta a las demás áreas del edificio, se cuenta con protección contra incendio y, aunque no existen salidas de emergencia que pudieran ayudar al desalojo más rápido del edificio.

#### 4.7 SITUACION ACTUAL EN EL AREA DE CONTABILIDAD.

El periodo de recesión por el que atraviesa "la clínica", al igual que otras empresas en México, ha llevado a la institución a

tener que buscar diversas formas de apalancamiento para poder hacerle frente a las muchas y muy variadas obligaciones que requiere, por esta razón, tuvo que recurrir a instituciones de crédito, como son los bancos comerciales (bancos de primer piso), cuyos préstamos son a corto plazo a través de los diferentes tipos de instrumentos que ofrecen dichas instituciones.

Debido a esta situación se tuvo que recurrir a un préstamo quirografario con condiciones no muy blandas, y es aquí donde se ocasionan los problemas, ya que el costo del financiamiento es muy elevado y "la clínica" no cuenta con los recursos financieros para poder hacerle frente a dicha obligación.

Todo esto acarrea cierta inseguridad sobre el futuro no muy lejano de la institución.

En lo que al fondo fijo respecta, la responsable de éste generalmente cuando elabora su reembolso no coincide lo que solicita con lo que inicialmente contaba de fondo, posiblemente esto se debe porque nadie capacitó al responsable de dicho fondo, además de que no se realizan arqueos sorpresivos para tener mayor control sobre las erogaciones que se están realizando y así poder tener mayor control sobre los gastos deducibles y no deducibles.

En lo que al proceso de nómina se refiere, las enfermeras y personal operativo de la institución utilizan tarjetas para reloj checador cuatro veces al día. Posteriormente, se elabora una relación

que resume las asistencias del personal para después capturar esos datos y emitir la nómina. El problema radica en que nadie verifica la relación elaborada por la responsable contra las tarjetas del reloj checador, además de que generalmente, cuando alguien del personal operativo o de enfermería tiene alguna enfermedad no recurren al seguro social, y por consiguiente, su incapacidad no procede, sin embargo, "la clínica" justifica esta incapacidad aun cuando los comprobantes son expedidos por médicos particulares.

En la actualidad, se realizan año con año los presupuestos para las distintas áreas y se consolidan en uno solo, pero parece que no se cumple, o por lo menos no se acercan las cifras presupuestadas a las reales, por lo que se deberá tomar muy en cuenta ya que a partir de este punto comienza el proceso de planeación, como se dijo en el primer capítulo.

#### 4.8 SITUACION ACTUAL EN EL AREA MEDICA.

Esta área funcional de la institución podría relacionarse con el área de producción de una empresa manufacturera o el área de ventas en una empresa comercializadora de productos; ya que es la fuerza productiva de esta organización, por lo que se requiere una preparación médica y quirúrgica muy importante ya que es el factor determinante de diferenciación entre otras instituciones.

Cuando se forma parte de la institución dentro del área médica, se debe tomar en cuenta la calidad del servicio que deberán prestar;

ya que el trato debe ser cortés y amable.

En esta área, se puede hablar de la capacidad del número de pacientes que puede atender cada médico. Para esto, la institución desde su apertura tiene registrados reportes de consulta por cada médico, y ha demostrado que la capacidad que tiene un médico para la atención médica es de 30 pacientes al día (tomando en cuenta que como se tiene dividido el tiempo del edificio, el día consta de las siete de la mañana a la una y media de la tarde).

Parece ser que la dirección, en lo que se refiere a programas y controles de atención médica y de tiempos de consulta por cada paciente, se ha esmerado en actualizarlos y llevarlos a la práctica día con día durante los años de existencia de la institución, obteniendo con ellos diversos resultados, que a continuación enunciaré:

1) Poder establecer el ciclo de vida del negocio proyectado semanal, mensual y anualmente.

2) Determinar el tiempo de atención en consulta que requiere cada paciente, para evitar cuellos de botella en los tiempos de espera.

3) Establecer stocks de materia prima de medicamentos; necesarios para la operación de la institución.

4) Programar las intervenciones quirúrgicas sin que existan cuellos de botella en cuanto a la preparación del material quirúrgico para cada tipo de cirugía.

5) Permitir la práctica de cirugía ambulatoria, y poder intervenir a un mayor volumen de pacientes.

6) Y, principalmente, poder determinar el volumen de pacientes diario, mensual y anual; y que la dirección se de cuenta si se encuentra por abajo o por arriba del promedio y pueda tomar decisiones.

#### 4.9 SITUACION ACTUAL EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.

En la actualidad, esta área funcional dentro de la institución, no aparece en el organigrama, porque parece ser que la Dirección nunca tomó en consideración la competencia directa que comenzó hacer desde hace ya cuatro años la óptica con la construcción de un edificio contiguo a "la clínica"; esto representa la venta de anteojos a los pacientes sin que fueran revisados primeramente por los oftalmólogos en "la clínica". En el último año, en ese mismo edificio ha comenzado a dar consulta oftalmológica, justamente a los pacientes que anteriormente acudían a "la clínica"; intentando cualquier medio para lograr captar a todos los pacientes. Todas estas acciones representan para "la clínica" una confusión en la imagen de la institución para todos los pacientes que acuden para ser tratados y darles el servicio que se merecen.

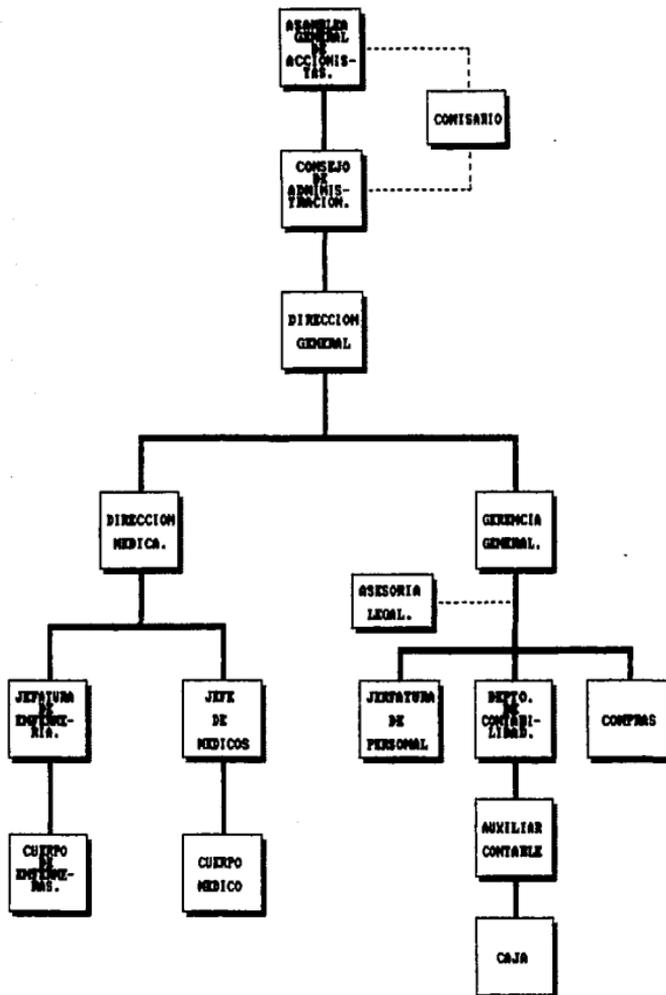
Añadido a este problema, nos encontramos con otro mucho peor, el cual consiste en que además de la recesión económica en la que viven las empresas mexicanas en la actualidad, el deterioro de la condición económica de la colonia donde está ubicada "la clínica"; se ha sumado la disminución en el número de habitantes a raíz del sismo de 1985; así como el surgimiento de nuevas instituciones que compiten por los pacientes que acuden a "la clínica", como la Asociación para evitar la ceguera en México, el Hospital de la Luz, entre otros. Dichos nosocomios proporcionan el mismo servicio y en ocasiones cobran más barato; apareciendo como consecuencia a todo lo anterior una disminución considerable en el número de consultas proporcionadas en los últimos años en aproximadamente un 30%, por lo que la dirección tendrá que tomar una actitud distinta y acciones rápidas para contrarrestar dicha competencia; a través de un despacho de asesoría en mercadotecnia.

Pero esto implica un cambio de mentalidad en la dirección de la institución; ya que nunca pensó tener que llevar a cabo un plan de mercadotecnia para volver a posicionarse en el mercado y dejar una imagen clara y precisa a los pacientes en cuanto a servicios que se ofrecen y los que ofrece la competencia; pero se deberá enfocar principalmente a la retención de los consumidores con los que ya cuenta. Y menciono un cambio de mentalidad, porque normalmente nunca se habla de mercadotecnia en servicios médicos, ya que en épocas pasadas, se consideraba que los servicios médicos se vendían por sí solos; pero en la actualidad son muy pocas las organizaciones de servicios médicos que utilizan la mercadotecnia como apoyo para la

maximización de sus utilidades, la gama de servicios que prestan, así como los criterios que siguen para realizar su labor; por esto, creo que deberá pensar la Dirección que se terminaron las épocas de las "vacas gordas", en donde el servicio médico se vendía por sí solo y se recomendaba de boca en boca; pero en la actualidad, se requiere más que la fama y el recuerdo de los buenos tiempos para poder seguir dentro del mercado.

# ORGANIGRAMA ACTUAL.

< Figura No. 1 >



C A P I T U L O 5.

## CAPITULO 5.

### PROPUESTA DE REORGANIZACION PARA UNA PEQUERA EMPRESA DE SERVICIOS MEDICOS PRIVADOS.

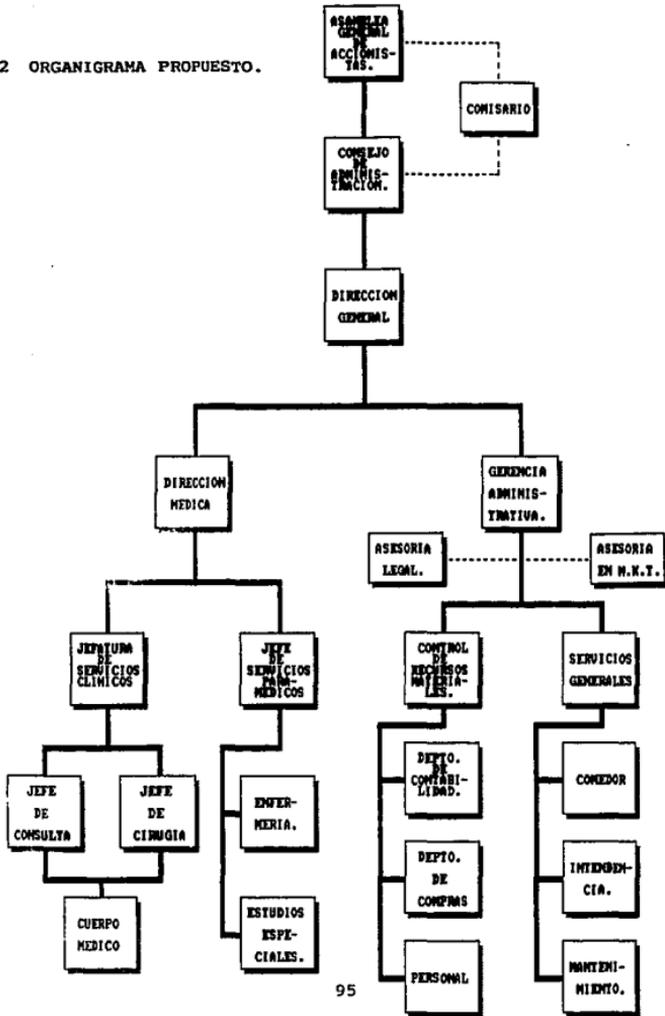
#### 5.1 OBJETIVO DEL PRESENTE CAPITULO.

El objetivo de este capítulo tiene como finalidad plantear una estructura con políticas y lineamientos dentro de las diferentes áreas de la institución, para que la coloquen dentro de un mundo tan cambiante y competitivo en una organización que pueda conseguir sus objetivos particulares y que además logre un valor agregado hacia sus consumidores finales y su personal.

Pero este objetivo se logrará paulatinamente, ya que como todo cambio dentro de una organización, presenta siempre cierta resistencia, además de que se deberá contar con algo que es fundamental: el apoyo que se requiere de la Dirección General, que será primordialmente el primer obstáculo para conseguir dicho cambio y que lo deberá entender como un mal necesario, ya que si no se asimila de esa manera, podrían tenerse consecuencias sumamente alarmantes.

Quizá esta propuesta sea una guía de apoyo para poder lograr el objetivo que se pretende, pero siempre y cuando la Dirección "quiera" lograrlo.

5.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO.



### 5.3 DESCRIPCION DE PUESTOS.

Las siguientes descripciones de puestos enuncian lo que en realidad hace el ocupante de dicha posición, cómo y bajo qué condiciones se realiza el trabajo.

#### ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS:

Los accionistas son las personas dueñas de la empresa, son los que han aportado el capital para la constitución de la sociedad, conforman el órgano supremo de la organización; tiene la facultad de nombrar a los miembros del Consejo de Administración. Existen dos tipos de asambleas generales de accionistas:

- 1) Ordinarias
- 2) Extraordinarias

1) La ordinaria se deberá reunir por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro primeros meses posteriores al término del ejercicio inmediato anterior, y se considerará reunida, sólo si se presenta por lo menos la mitad del capital social.

2) La extraordinaria se considerará reunida sólo si se presentan las tres cuartas partes del capital social, y se pueden convocar en cualquier momento.

Ambas asambleas deberán reunirse en el domicilio social de la empresa, en caso contrario se considerarán nulas dichas asambleas, salvo en casos de fuerza mayor o fortuitos.

## CONSEJO DE ADMINISTRACION.

El Artículo 142 de la Ley General de Sociedades Mercantiles nos dice "la administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad" (1)

Según el acuerdo que sea obtenido por parte de la asamblea general de accionistas, estará a cargo de un Administrador General o de un Consejo de Administración, que desempeñarán los cargos de Presidente, Secretario, Tesorero y los Vocales. El Consejo de Administración nombrará de entre sus integrantes, un delegado para que realice actos concretos. A falta de esta designación, el Presidente del Consejo será el Delegado.

Si son dos o más administradores, constituirán el Consejo de Administración. Para que opere legalmente este consejo deben asistir por lo menos la mitad de sus integrantes, y las resoluciones se toman por mayoría de votos. Los socios que representen cuando menos veinticinco por ciento del capital social, podrán nombrar un consejero, si es que existen tres o más administradores.

Las facultades que tiene el Administrador Unico, así como los miembros del Consejo de Administración, son las siguientes:

"Poder general para pleitos y cobranzas, para administración de bienes y para actos de dominio, con todas las facultades generales y las especiales que requieren cláusula especial, conforme a la ley, y

sin limitación alguna y para presentar o promover quejas, denuncias, investigaciones o querrelas penales y desistirse de estas últimas; otorgar, suscribir, avalar o endosar toda clase de títulos de crédito" (2)

También podrán nombrar y revocar, según sea el caso, a los Directores, Gerentes, Subgerentes y Apoderados.

#### COMISARIO.

El comisario es nombrado por la Asamblea General de Accionistas. "La vigilancia de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios comisarios, temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad". (3)

El Comisario es la persona encargada de la vigilancia de las operaciones de la empresa, refiriéndose a cualquier transacción u operación realizada por ésta.

Algunas de sus facultades son:

- Exigir a los administradores que den, mensualmente por lo menos, un estado de la situación financiera y un estado de resultados.

- Realizar un examen sobre la documentación, registros, operación y demás evidencias comprobatorias.

- Informar anualmente a la Asamblea de Accionistas sobre los resultados obtenidos por el Consejo de Administración.

- Asistir a las sesiones y asambleas, sin derecho a voto.
- Convocar a asambleas en caso de que el Administrador o el Consejo no lo hicieren.

NOMBRE DEL PUESTO: Director General.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Designar, supervisar, ascender, trasladar o despedir al personal de la institución.

Aplicar el presupuesto asignado para todas las áreas, y darle seguimiento.

Delegar las funciones administrativas que juzgue convenientes.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Dar informes, por lo menos mensuales, al Consejo Administrativo.

Promueve la obtención de fondos y donaciones para la institución.

Revisa los sueldos y salarios para tomar decisiones sobre ellos.

ACTIVIDADES EVENTUALES: Representar a la institución para la celebración de igualas o convenios con otras organizaciones.

Autorizar cursos de capacitación para el personal que se realizan en otras instituciones.

Elaborar conjuntamente con el Director Médico y el Gerente General, proyectos de actualización sobre procedimientos de la institución.

Asistir a ciertas actividades requeridas por la Cámara Nacional del Sector Salud y algunas otras a nivel nacional e internacional.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR MEDICO.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Coordinar y supervisar las actividades del área médica y servicios paramédicos.

Elaborar informes semanales sobre los problemas del área y de comunicación, y proponer diversas soluciones para que conjuntamente con el Director General y el Gerente General, tomen decisiones sobre las soluciones factibles.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Dar cursos de capacitación al personal médico y al de enfermería.

Se encargará de publicar cualquier tipo de información técnica acerca de avances de la tecnología, así como de medicina.

ACTIVIDADES EVENTUALES: Asistir a cursos de capacitación, tanto a nivel nacional como en el extranjero.

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Coordinar y supervisar las actividades de las áreas de recursos materiales y servicios generales.

Diseñar y ejecutar procedimientos claros y concisos para obtener un control permanente.

Cuidar la comunicación formal e informal dentro de la organización.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Elaborar informes semanales sobre los problemas del área y de comunicación y proponer diversas soluciones para que conjuntamente con el Director General y el Director Médico

tomen las decisiones pertinentes sobre las soluciones factibles.

Dar cursos de capacitación al personal a su cargo.

Elaborar y actualizar políticas, programas, presupuestos y planes para la organización.

Elaborar estrategias financieras y de Mercadotecnia, apoyados por los departamentos a nivel staff, para ayudar al buen funcionamiento de la organización.

ACTIVIDADES EVENTUALES: Reunirse con organizaciones como bancos comerciales, despachos de asesoría contable y legal para el logro de los objetivos de la organización.

Asistir a cursos de capacitación en diversas instituciones de gobierno y privadas.

Manejar las relaciones de proveedores, clientes y sindicatos.

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE SERVICIOS CLINICOS.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Coordinar y supervisar el área de consulta externa y el de cirugía para lograr una mayor comunicación y control permanente.

Elaborar los requerimientos del área de consulta externa y el de cirugía para remitirlos al departamento de compras, diseñar y ejecutar procedimientos para el área de consulta externa y cirugía eficientando cada una de las actividades.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Elaborar informes semanales sobre los problemas del área y proponer diversas soluciones para que conjuntamente con el Director Médico tomen las decisiones pertinentes

sobre las soluciones factibles.

Capacitar al personal encargado del área de consulta y de cirugía.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Coordinar y supervisar el área de enfermería, archivo clínico y estudios especiales para lograr una mayor comunicación y control permanente.

Elaborar los requerimientos del área de enfermería, archivo clínico y estudios especiales para remitirlos al departamento de compras.

Diseñar y ejecutar procedimientos para las distintas áreas a su cargo eficientando cada una de las actividades.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Elaborar informes semanales sobre los problemas del área y proponer diversas soluciones para que conjuntamente con el Director Médico tomen las decisiones pertinentes sobre las soluciones factibles.

Capacitar y dar asesoría al personal encargado del área de enfermería, archivo clínico y estudios especiales.

ACTIVIDADES EVENTUALES: Asistir a Congresos realizados a nivel nacional e internacional para actualizarse sobre técnicas y tecnología en lo que respecta a esta especialidad.

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE RECURSOS MATERIALES.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Coordinar y supervisar el área de

finanzas, compras y personal para lograr una mayor comunicación y control permanente.

Diseñar y ejecutar procedimientos para las distintas áreas a su cargo, eficientando cada una de las actividades.

Elaborar los requerimientos del área de finanzas y personal para remitirlos al Departamento de compras.

**ACTIVIDADES PERIODICAS:** Elaborar informes semanales sobre los problemas del área y proponer las diversas soluciones para que conjuntamente con el Gerente General o de Administración, tomen las decisiones pertinentes sobre las soluciones factibles.

Capacitar y dar asesoría al personal encargado del área de finanzas, compras y personal.

**ACTIVIDADES EVENTUALES:** Asistir a Congresos cursos, ya sea a nivel nacional o en el extranjero para actualizarse en esta especialidad.

**NOMBRE DEL PUESTO:** GERENTE DE SERVICIOS GENERALES.

**ACTIVIDADES PERMANENTES:** Coordinar y supervisar el área de comedor, mantenimiento e intendencia, para lograr una mayor comunicación y control permanente.

Diseñar y ejecutar procedimientos para las distintas áreas a su cargo, eficientando cada una de las actividades.

Elaborar los requerimientos del área de comedor, intendencia y mantenimiento para que conjuntamente con el Departamento de compras, realice el proceso conveniente para el abastecimiento.

ACTIVIDADES PERIODICAS. Elaborar informes semanales sobre los problemas del área y proponer las diversas soluciones para que conjuntamente con el Gerente Administrativo tomen las decisiones pertinentes sobre las soluciones factibles.

Capacitar y dar asesoría al personal encargado del área de mantenimiento.

ACTIVIDADES EVENTUALES: Asistir a Congresos a nivel nacional y en el extranjero sobre avances de la tecnología oftálmica.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CONSULTA.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Calificar la eficiencia de la atención médica a través de la supervisión sistemática de todos y cada uno de los servicios médicos.

Conocer y hacer cumplir los reglamentos generales de "la clínica", específicamente el funcionamiento del cuerpo médico.

Vigilar que se cumplan los sistemas, procedimientos y normas de trabajo.

Tener una interrelación con el Jefe de Cirugía, en lo que respecta a la programación de sus atribuciones.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Acordar semanalmente con el Gerente de Servicios Clínicos, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

ACTIVIDADES EVENTUALES: Organizar las reuniones y otras actividades que deba realizar el personal médico.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CIRUGIA.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Conocer y hacer cumplir los reglamentos generales en lo que a cirugía se refiere.

Programar y vigilar que se cumplan los sistemas, procedimientos y normas de trabajo.

Tener una interrelación con el Jefe de Consulta en lo que respecta a la programación de cirugías.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Acordar semanalmente con el Gerente de Servicios Clínicos, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

ACTIVIDADES EVENTUALES: Organizar prácticas de cirugía oftálmica en animales, para capacitar y desarrollar ciertas habilidades en el personal médico.

NOMBRE DEL PUESTO: CUERPO MEDICO.

ACTIVIDADES PERMANENTES: La atención de los pacientes que acuden a la clínica dentro del horario de trabajo que deben cumplir.

Realizar las intervenciones quirúrgicas que se requieran y estén programadas por el Jefe de Cirugía.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Revisión de estudios especiales, así como de laboratorio para ayudar al diagnóstico en caso de intervención quirúrgica.

Brindar asistencia social sin costo alguno en poblaciones de escasos recursos y difícil acceso, así como en casos de emergencia.

NOMBRE DEL PUESTO: ENFERMERA.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Deberán proporcionar al personal médico los cuidados que necesitan sus pacientes, así como los datos necesarios para la mejor atención.

Deberán infundir confianza al paciente, así como proporcionarle comodidad y seguridad dentro de la clínica.

Deberán realizar también el control del material y equipo adecuado para consulta y cirugía, comprendiendo instrumentistas y circulante.

Deberán mantener al corriente las hojas respectivas del expediente clínico, y también agregar todos aquellos informes que provienen de auxiliares de diagnóstico y tratamiento, a fin de que el expediente esté siempre actualizado.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Capacitar y adiestrar al personal auxiliar de enfermería.

Acordar semanalmente con el Gerente de Servicios Paramédicos, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE ESTUDIOS ESPECIALES.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Planear y programar los diversos tipos de estudios a realizar.

Controlar y entregar los resultados de los estudios en el tiempo y fechas programados.

NOMBRE DEL PUESTO: ENFERMERA.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Deberán proporcionar al personal médico los cuidados que necesitan sus pacientes, así como los datos necesarios para la mejor atención.

Deberán infundir confianza al paciente, así como proporcionarle comodidad y seguridad dentro de la clínica.

Deberán realizar también el control del material y equipo adecuado para consulta y cirugía, comprendiendo instrumentistas y circulante.

Deberán mantener al corriente las hojas respectivas del expediente clínico, y también agregar todos aquellos informes que provienen de auxiliares de diagnóstico y tratamiento, a fin de que el expediente esté siempre actualizado.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Capacitar y adiestrar al personal auxiliar de enfermería.

Acordar semanalmente con el Gerente de Servicios Paramédicos, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE ESTUDIOS ESPECIALES.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Planear y programar los diversos tipos de estudios a realizar.

Controlar y entregar los resultados de los estudios en el tiempo y fechas programados.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Informar al Gerente de Servicios Paramédicos sobre los requerimientos de material para evitar cuellos de botella en la entrega de los estudios.

Acordar semanalmente con el Gerente de Servicios Paramédicos, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

ACTIVIDADES EVENTUALES: Asistir a cursos de capacitación en las diferentes técnicas de estudios especiales en oftalmología, como Campimetría computarizada, angiografía y fotografía de ojo izquierdo y derecho, entre otras.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Supervisar y coordinar las actividades del área de contabilidad, y tesorería.

Realizar conjuntamente con el Gerente de Control de Recursos la proyección de los presupuestos para cada área de la institución.

Preparar y presentar las políticas fiscales para su revisión al Gerente de Control de Recursos.

Vigilar que se cumplan los reglamentos generales dentro del área.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Acordar semanalmente con el Gerente de Control de Recursos, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

Capacitar y orientar al personal a su cargo, para lograr la máxima eficacia en cuanto a la administración de los recursos monetarios.

**ACTIVIDADES EVENTUALES:** Asistir a cursos de actualización fiscales y contables.

**NOMBRE DEL PUESTO:** JEFE DE COMPRAS:

**ACTIVIDADES PERMANENTES:** Organizar y supervisar los esfuerzos de un equipo de trabajo para el cumplimiento de políticas, procedimientos establecidos y guías de compras.

Coordinar la información de todos los elementos de las áreas para el cumplimiento de sus requerimientos.

Establecer conjuntamente con el Gerente de Control de Recursos las formas de pago a proveedores.

**ACTIVIDADES PERIODICAS:** Acordar semanalmente con el Gerente de Control de Recursos, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

Capacitar y orientar al personal a su cargo, para lograr un rango mínimo de error en cuanto a las adquisiciones.

**ACTIVIDADES EVENTUALES:** Asistir a cursos de capacitación y actualización acerca de la automatización del área de compras.

**NOMBRE DEL PUESTO:** JEFE DE PERSONAL.

**ACTIVIDADES PERMANENTES:** Coordinar y supervisar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Desarrollar y perfeccionar conjuntamente con el Gerente de Control de Recursos, políticas de motivación, salarios y prestaciones

e higiene y seguridad.

Implementar programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo para todas las áreas de la organización.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Acordar semanalmente con el Gerente de Control de Recursos, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

Capacitar y orientar al personal a su cargo, para lograr que todos los integrantes de la institución y el mismo departamento se comprometan a cumplir con sus objetivos y filosofía, poniéndose "la camiseta".

ACTIVIDADES EVENTUALES: Asistir a cursos de capacitación y actualización acerca de la administración de personal.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE COMEDOR.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Deberá planear los menús para el personal; por lo menos para que puedan variar diariamente.

Vigilar y supervisar la preparación de los alimentos, así como su distribución y servido, para que éste se haga en forma oportuna.

Formular con anticipación los requerimientos para que conjuntamente con el Gerente de Servicios Generales, analicen y se remitan a compras.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Acordar semanalmente con el Gerente de Servicios Generales, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

Capacitar y orientar al personal a su cargo, sobre los

procedimientos de planeación y preparación de alimentos.

**ACTIVIDADES EVENTUALES:** Asistir a cursos de capacitación de mandos intermedios, para desarrollar habilidades administrativas y capacidad de mando.

**NOMBRE DEL PUESTO:** JEFE DE INTENDENCIA.

**ACTIVIDADES PERMANENTES:** Vigilar la distribución equitativa de las labores entre el personal a su cargo.

Procurar que el personal disponga de los diferentes útiles de trabajo y posea el adiestramiento necesario para cumplir con su deber.

Vigilar que se observen los procedimientos del control interno del material de aseo.

**ACTIVIDADES PERIODICAS:** Formular oportunamente inventarios del equipo y mobiliario, así como el promedio de consumo de material de aseo.

Recorrer por lo menos dos veces por semana las diversas áreas para darse cuenta del orden y aseo.

Acordar semanalmente con el Gerente de Servicios Generales, todos aquellos problemas cuya solución no está dentro de sus atribuciones.

**ACTIVIDADES EVENTUALES:** Asistir a cursos de capacitación de mandos intermedios para desarrollar habilidades administrativas y capacidad de mando.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO.

ACTIVIDADES PERMANENTES: Planear y ejecutar conjuntamente con el Gerente de Servicios Generales, el plan de conservación de la clínica.

Supervisar las instalaciones de los equipos de la clínica, así como de las partes de electricidad, plomería y albañilería, entre otras.

Estimar las erogaciones necesarias para el correcto mantenimiento de la clínica.

ACTIVIDADES PERIODICAS: Inspeccionar el equipo y las instalaciones con regularidad, para asegurarse de su eficiente servicio.

Acordar semanalmente con el Gerente de Servicios Generales, todos aquellos problemas cuya solución no esté dentro de sus atribuciones.

ACTIVIDADES EVENTUALES: Asistir a cursos de capacitación de mandos intermedios, para el desarrollo de habilidades administrativas y capacidad de mando.

Deberá contar también "la clínica", con departamentos de apoyo, a nivel staff.

El primero, de asesoría legal; que se encargará de todos los aspectos relacionados con los códigos sanitarios, penales y civiles, para procurar la defensa de la institución, así como cubrir todo lo

que se refiere a la legislación laboral en vigencia, por lo que deberá estar totalmente actualizado sobre cambios importantes para reportarlos de inmediato al Gerente General, para ser instituidos dentro de la organización.

Y, el segundo, un despacho de mercadotecnia, el cual se encargará de todo aquello relacionado con el producto, el precio y lograr un desarrollo en el servicio y la retención de clientes; sobre todo en esta época de recesión económica.

#### 5.4 SUGERENCIAS DE REORGANIZACION PARA EL AREA ADMINISTRATIVA.

Después de analizar, en el capítulo anterior, los principales problemas que presenta la institución en esta área, considero que es importante describir la forma en que deben ser mejoradas algunos de los procesos y estructuras de esta área.

Parece ser que el manual de organización y procedimientos existente se ha hecho obsoleto con el paso del tiempo, por lo que sería bueno que se actualizara cada seis meses, para poder darle seguimiento a lo que se encuentra plasmado en su contenido.

En cuanto a los problemas detectados en los ingresos, sería importante subrayar que se debe tener mucho cuidado con el manejo del dinero, por lo que sería conveniente seleccionar a un responsable único e individual en el área de caja, asimismo, se deberá separar físicamente el área de caja y la de informes o recepción, creando un módulo para dicha actividad para evitar el entorpecimiento de otras funciones. El responsable de la caja deberá afianzarse.

Por otro lado, ninguna persona podrá tomar dinero de los ingresos de la caja principal, solamente a través de vales de caja, debidamente requisitados y autorizados por las personas responsables, con esto se facilitaría el proceso de los reportes de ingresos diarios y dará una mayor agilidad en cuanto a las conciliaciones bancarias.

En cuanto a los problemas en el área de compras, sería bueno pensar en no centralizar en una sola persona dicho proceso, por lo que se propone un área de compras en donde considero conveniente establecer un procedimiento para compras menores, repetitivas y de fácil adquisición. Para esto, se deberá seleccionar un sólo proveedor que satisfaga variedad, servicio, calidad y precio. Con este proveedor, "la clínica" podrá celebrar un contrato a largo plazo en donde se obligue a comprar todo un conjunto de materiales y medicamentos de uso continuo con el proveedor, quien se compromete a entregar lo solicitado a un precio concertado. Al recibir la solicitud de compra debidamente autorizada por la persona responsable, el proveedor procederá a entregar la mercancía. La facturación se hará cada determinado tiempo (dos semanas, por ejemplo), e incluirá todo el material y medicamentos entregados en ese lapso. Esto permitirá a la administración de "la clínica":

- Una mayor agilidad en la atención de los requerimientos de compras.
- Evitar invertir mucho tiempo en la cotización de materiales repetitivos.
- Fortalecer la relación con el proveedor único al asegurarle un volumen constante.

- Obtener un mayor control sobre dichas compras.
- Reducir el tiempo invertido por el mensajero en adquirir y recoger los materiales.

Para las compras superiores a los N\$ 2,000.00, se sugiere un procedimiento tradicional, en donde se realice la solicitud, posteriormente la autorización, la cotización y, finalmente, su aprobación. Se recomienda designar a cuatro personas, quienes podrán autorizar las compras; apareciendo en las requisiciones autorizadas dos de cuatro firmas, generalmente que sean una del área médica y otra del área administrativa. Para evitar que en el almacén se presenten artículos con inventarios excesivos, es recomendable que las compras sean autorizadas en un volumen razonable, previa verificación del nivel de existencias del almacén, estableciendo máximos y mínimos de los artículos de mayor movimiento, para que de esta manera, cada material no exceda del nivel máximo establecido y cuando llegue a su nivel mínimo, se proceda a solicitar más material. Sería práctico utilizar un formulario de requisición del almacén eliminando las hojas blancas que en la actualidad se utilizan para obtener un mayor control, sobre los materiales. (Ver figura No. 1, pág. 126).

En lo que al manejo de fondo fijo respecta, el responsable deberá ser distinto y estará lejos de la caja principal; la persona encargada de dicho fondo deberá afianzarse.

Es recomendable entrenar a varias personas y poderlas rotar en sus puestos, para que así no se tenga una gran dependencia sobre una sola persona, como ocurre en el caso de la realización de los

estudios especiales.

Parece que no se está cumpliendo con uno de los objetivos de la organización, ya que la persona responsable de informes de cirugía no deja completamente satisfecho al paciente al prepararlo psicológicamente, y esto es debido a la gran carga de trabajo que realiza, por lo que se sugiere que dicha persona delegue algunas actividades que ella considere no requieran que se les dedique mucho tiempo; para así poder desarrollar con mayor eficacia las que sean de suma importancia.

Para evitar una mala preparación del paciente que va a ser intervenido quirúrgicamente, debido a que el personal de enfermería atiende simultáneamente, en ocasiones a los de consulta, se sugiere responsabilizar y entrenar a un grupo de enfermeras cuya misión principal sea el preparar al paciente y asistir en las cirugías que se presenten, sin que sean relevadas por otras.

En lo que se refiere al personal de seguridad, que aunque ese servicio es independiente de la institución, es necesario considerar que los elementos se deben presentar a laborar ya alimentados, o como una opción, que se les pueda dar de comer fuera de sus horas de servicio. Por consiguiente lo que se quiere lograr es que los elementos de seguridad no se distraigan en sus horas de servicio, por lo que no deberían de dar informes sobre consultas o cirugías, ya que para este punto se deberá crear un módulo de información para dar informes sobre la consulta y cirugía, independiente de la caja.

## 5.5 SUGERENCIAS DE REORGANIZACION EN EL AREA DE PERSONAL.

En este tiempo, en donde los directores de empresas son personas sumamente ocupadas y limitadas de tiempo, deberán empezar a delegar en una mayor cantidad su autoridad, por lo que es conveniente que en "la clínica", aunque existe un manual de reclutamiento y selección de personal, no todo el proceso lo realice el Director General y el Director Médico; por lo que propongo un área independiente en donde el encargado de dicha área reporte al Gerente de Control de Recursos y éste a su vez, al Gerente Administrativo sobre los posibles candidatos a través de un método de siete pasos que le ayudarán a decidir al Gerente Administrativo sobre dichos candidatos.

" 1) Decidir cuál es la medida del éxito.- Este éxito se puede medir desde la formulación de las solicitudes de trabajo.

2) Separar las "altas" y "bajas" de las solicitudes.

3) Determinar el porcentaje de "altas" y "bajas" para cada respuesta de la solicitud.

4) Calcular las diferencias promedio de cada elemento.

5) Convertir esas diferencias promedio para después evaluar.

6) Sumar la calificación total del aspirante, y,

7) Concentrar la calificación total "ideal". (4)

Generalmente la planeación y reclutamiento del personal afecta directamente la motivación del empleado, quizás se deba a que la motivación depende de contratar a empleados que tengan aptitudes para desarrollar bien el trabajo. Cuanto más calificados sean los aspirantes que se tienen, más altos serán los estándares de selección; para que después de que se tiene un conjunto de aspirantes

calificados se proceda a elegir a los mejores.

Aunque no parezca, parece que el personal es motivado únicamente por el factor económico, ya que existe un gran respeto por él y resulta muy indispensable para ciertos empleados. Sería bueno pensar en otro tipo de incentivo al personal; aunque es bueno mencionar que la calidad de vida en el trabajo que tienen los empleados en "la clínica" es muy elevado, ya que existe un trato justo, equitativo y de apoyo a los empleados, impulsándolos a que logren su autorealización desarrollando sus habilidades; pero sería factible darles la oportunidad a todos los empleados para que adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes, que afecten directamente a sus puestos y esto se puede hacer a través de círculos de calidad, en donde varios empleados especialmente capacitados se reúnen durante una hora, una vez a la semana, con el fin de detectar y resolver problemas en su área de trabajo.

Sería bueno implementar tres pasos para la evaluación del desempeño y poder tomar decisiones de promociones y remuneraciones, así como la revisión del comportamiento relacionado con el trabajo de los empleados, teniendo una retroalimentación jefe-subordinado, con respecto a su desempeño (especialmente cuando éste es favorable).

El primer paso a implementar será:

- Definir el puesto.- El supervisor y el subordinado deberán estar de acuerdo en lo que se espera que éste último realice, y con base en qué métodos se evaluará el desempeño de la persona.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño como técnica de

escala gráfica de calificación, en donde se enlistan varias características y un rango de desempeño para cada una de dichas características, encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica, posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada característica (Ver figura No. 2, pág 127).

Otro método es el de alterancia en la clasificación, en donde se deberán clasificar a los empleados del mejor al peor, con respecto a alguna característica.

El segundo, la evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados.

Y, el tercero, realizar sesiones de retroalimentación, en donde se comentan el desempeño y progreso del subordinado, además de establecer planes para su desarrollo.

Por último, en lo que pertenece al área de personal; podría mencionar que se tiene un cuidado extremo sobre la asepsia del lugar, así como del instrumental que se utiliza, pero en lo que respecta a seguridad, la Dirección deberá plantear algunas soluciones a los dueños del edificio para las salidas y las luces de emergencia en el quirófano, por lo que sugiero que dichas luces se tomen en cuenta dentro del presupuesto para el año siguiente y poder hacer la provisión necesario para hacerle frente a esta erogación, e ir colocando cada dos meses dichas luces, tanto en quirófano como en la sala general y demás áreas comunes. Mientras que la salida de

emergencia requerirá una mayor inversión, pero es factible construirla en el ala derecha de "la clínica", que da a un predio utilizado como estacionamiento; construyéndola paulatinamente.

#### 5.6 SUGERENCIA DE REORGANIZACION EN EL AREA DE CONTABILIDAD.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la institución se encuentra sumamente apalancada, y después de analizar las distintas razones financieras, parece ser que la solución se encuentra en aumentar los ingresos en una forma gradual, sin afectar los precios de los servicios que actualmente presta "la clínica".

Por lo que sugiero; consciente de la situación económica actual que vive el país, de recesión, desempleo y un mercado muy competido; pensar en la forma de crear una asociación en donde se invierta para constituir sucursales, en donde se presten los mismos servicios que se ofrecen actualmente y se pueda aumentar en un rango considerable los precios a los clientes, dependiendo de la ubicación o la zona donde se establezcan dichas sucursales. Otra opción sería aumentar el cash flow. Esto, como es sabido, se puede realizar a través de dos formas:

- a) Aumentando los ingresos, y
- b) Disminuyendo los egresos.

Para aumentar los ingresos, se requiere captar un mayor número de clientes consumidores de nuestros servicios, por esta razón es necesario contar con un departamento de mercadotecnia a nivel staff, para que asesore a "la clínica" en este aspecto.

En el caso de la disminución de los egresos, existen varias formas para lograrlo. La primera consistiría en la disminución de personal, pero en este caso esta decisión no puede llevarse a la práctica debido a que se cuenta con el personal indispensable para la operación de la institución. La segunda, que resultaría la más factible de realizar, se encuentra en el control de gastos a través de una planeación a corto y largo plazo de las erogaciones necesarias para la operación de "la clínica".

El Jefe de Contabilidad realizará arquezos sorpresivos al fondo, por lo menos dos veces al mes. En cada arqueo es recomendable que se elabore un documento firmado por el mismo jefe y la persona responsable del fondo, para posterior referencia. Los faltantes deberán ser repuestos por el responsable del fondo, y los sobrantes serán a favor de la empresa. El jefe deberá capacitar al responsable y orientarle en cuanto a gastos deducibles y no deducibles, por lo que será necesario para la entrega de dinero llenar un "vale de caja" que deberá estar debidamente elaborado y autorizado. Los gastos realizados por medio del fondo, deberán comprobarse, sin excepción, con facturas a nombre de la institución, conteniendo éstas todos los requisitos fiscales. El vale de caja se entregará contra dichos comprobantes; los gastos que no puedan comprobarse se deberán presentar al jefe para su consideración y autorización, antes de que se realice la erogación, ya que todos estos gastos se registrarán como no deducibles para que, en conjunto no sean superiores a los deducibles mensuales, y así lograr un mayor control sobre dichos gastos.

Por lo que respecta a la forma de controlar las asistencias,

cuando se procede a determinar la nómina; considero que será necesario que el encargado de dicha labor verifique de manera muestral las tarjetas contra la relación de asistencias.

Por otra parte, parece ser que la empresa paga una cantidad considerable en lo que respecta a los enteros provisionales del seguro, ya que su porcentaje de riesgo por enfermedad es muy elevado, debido a que es un nosocomio; por lo que el Seguro social supone que hay una mayor propensión al contagio; por lo que sería conveniente evaluar si los pagos de los enteros que se hacen al seguro son equitativos con las incapacidades y la atención médica que recibe el personal para buscar alguna otra solución, sin tener esa erogación tan excesiva.

Por lo que respecta a los presupuestos, parece que a la fecha se han venido realizando, pero no se ha tenido el cuidado suficiente de que se cumplan, o por lo menos se acercaran los resultados a lo presupuestado; por lo que sugiero se deben tomar en cuenta las proyecciones estimadas, que se realicen año con año para poder tener un mayor control sobre las variables macroeconómicas como lo es la inflación, entre otras; y las variables internas de la empresa como:

"1.- Reemplazo.- Se refiere al mantenimiento del negocio, en donde se proyectarán los gastos necesarios para reemplazar los equipos dañados o consumidos.

2.- Reducción de costos.- Se debe pronosticar los gastos para reducir dichos costos de mano de obra y de materiales entre otros.

3.- Expansión de los productos o mercados existentes.- Aquí se deberán incluir los gastos para expandir las instalaciones y atender mercados existentes no atendidos.

4.- Expansión hacia nuevos productos o mercados.- Estos son gastos con lo que se producirá un nuevo servicio, o se expandirá la empresa.

5.- Proyectos de seguridad.- Se utilizan para hacerle frente a gastos como contratos laborales o provisionan términos de las pólizas de seguro". (5)

Por lo tanto, los presupuestos nos darán:

a) La determinación en forma clara de los recursos económicos necesarios para satisfacer las necesidades en un periodo dado.

b) La forma en que se ha de disponer de esos recursos o fondos en forma gradual, para afrontar los compromisos económicos de acuerdo con el plan de inversión ya establecido.

En sí, el presupuesto es la representación numérica del programa de actividad de "la clínica"; y si la realización de las operaciones contables de la institución sigue muy de cerca la previsión que se ha hecho, es posible que la operación de "la clínica" sea razonable y económica. Así, se puede decir, en términos generales, que el 95% por lo menos de las erogaciones deben estar previstas, y solamente 5% deben quedar dentro de imprevisibles; siempre y cuando se ejerza el presupuesto en la forma más aproximada a aquélla que se ha planeado.

## 5.7 SUGERENCIAS DE REORGANIZACION PARA EL AREA DE MERCADOTECNIA.

Como se mencionó en el capítulo anterior, en el organigrama actual no se cuenta con un departamento de mercadotecnia, ya que la Dirección no tomó en consideración la competencia tan desleal que vienen realizando las diversas empresas constituidas dentro del edificio. Aunque a partir de Agosto de 1993, "la clinica" en una acción estratégica y de integración vertical, realizó la apertura de una óptica que directamente depende de la misma. La competencia tomó una actitud mucho peor, pensando en una guerra declarada; por lo que sugiero sería conveniente contar con un departamento de Mercadotecnia a nivel staff o de apoyo, reportándole al Gerente General, para que, conjuntamente realicen un programa estratégico de mercadotecnia de servicios, a través de las cuatro Aes del mercadeo:

- " 1) Análisis
- 2) Adaptación
- 3) Activación
- 4) Evaluación" (6)

1) En el análisis, se deberá realizar una investigación de mercadeo para descubrir necesidades de atención no satisfechas, así también ayudará a conocer la opinión de los consumidores acerca de la calidad de los servicios prestados por la institución, así como el de la competencia.

2) En la adaptación existen cinco pasos fundamentales:

a) Diseño: Se refiere a la presentación de los servicios, su configuración física.

b) Marca: Este paso se refiere a la imagen, el nombre de la institución, desde la determinación del logotipo, hasta su posicionamiento.

c) Empaque: El aspecto visual, para planes de asistencia médica, a través de la presentación en catálogos, folletería. Además, en la actualidad los consumidores están acostumbrados a comprar productos o servicios en empaques atractivos y seductores.

d) Precio: El precio deberá ser justo; ni demasiado alto que haga inaccesible el servicio, ni demasiado bajo que vuelva no viable el negocio.

e) Servicio y garantía al cliente: Prestar un servicio más que excelente, proporcionando todas las facilidades.

3) La activación comprenderá la distribución y logística, la comunicación y la venta personal.

En la distribución, la venta de los servicios de salud depende muchas veces de la localización de los puntos de venta.

La comunicación se refiere a la divulgación del servicio, aunque generalmente este tipo de servicio se recomienda de boca en boca, pero en la actualidad ha ganado importancia la publicidad en este sector.

La venta personal es la que se realiza:

- De puerta a puerta, por medio de la venta domiciliaria o

empresarial.

- El telemercadeo, que resulta ser muy caro.
- El correo directo, a través de la venta por carta en la que se envía un folleto y una tarjeta para respuesta directa, que para "la clínica" resultaría lo más factible por el costo tan bajo que representaría.

4) La evaluación será el control del esfuerzo de mercadeo.

Este control, de acuerdo al programa estratégico de mercadeo que se haya escogido, lo realizará el departamento de Mercadotecnia, junto con el Gerente General, así como el alcance que deberá tener dicho programa.

Pero lo anterior se logrará únicamente con el apoyo por parte de la Dirección, aunque esto represente una gran resistencia; por lo cual el Gerente General tendrá una doble tarea:

La primera consistirá en brindar toda la información del programa y la segunda será convencer a la Dirección General que la Mercadotecnia aplicada a los servicios es una disciplina que puede brindar resultados sumamente fructíferos.



# ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION.

(Figura No. 2)

| EMPLEADO: _____   |  | NOMBRE DEL PUESTO: _____                         |  |  | FECHA: _____                        |  |
|---|--|--|--|--|-------------------------------------|--|
| NOMBRE DEL EVALUADOR: _____   |  |  |  |  |                                     |  |
| <b>CALIFICACION</b>   |  |  |  |  |                                     |  |
| FACTOR  | INSATIS-<br>FACTORIA.                            | SUFICIENTE                                       | BUENA  | SUPERIOR   | EXCEPCIONAL                         |  |
|   | TAN<br>INADECUADO<br>QUE JUSTIFICA<br>EL DESPIDO | ADECUADO<br>PARA JUSTIFI-<br>CAR LA<br>RETENCION | CUMPLE CON EL<br>REQUISITO PARA<br>LA<br>RETENCION | POR ENCIMA<br>DE LAS HORAS<br>Y REQUERIMIE-<br>NTO BASICOS.- | NOTABLE<br>Y<br>SOBRESA-<br>LIENTE. |  |
| <b>CALIDAD</b>  |  |  |  |  |                                     |  |
| PRECISION;<br>CONCIENCIA;<br>APARIENCIA<br>Y ACEPTA-<br>CION DEL<br>PUESTO. |  |  |  |  |                                     |  |
| <b>CANTIDAD</b>   |  |  |  |  |                                     |  |
| VOLUMEN DE<br>PRODUCCION Y<br>CONTRIBUCION                                  |  |  |  |  |                                     |  |
| <b>SUPERVISION<br/>REQUERIDA</b>  |  |  |  |  |                                     |  |
| NECESIDAD DE<br>ASISTORIA;<br>DIRECCION O<br>CORRECCION                     |  |  |  |  |                                     |  |
| <b>ASISTENCIA</b>   |  |  |  |  |                                     |  |
| REGULARIDAD;<br>CONFIABILI-<br>DAD Y PROM-<br>PTITUD                        |  |  |  |  |                                     |  |
| <b>CONSERVACION</b>   |  |  |  |  |                                     |  |
| PREVENCION<br>DE DESPERDI-<br>CIOS; TERMI-<br>NAS; PROTEC-<br>CION EQUIPO   |  |  |  |  |                                     |  |
| REVISADO POR: _____ (COMENTARIOS A LA VUELTA)                               |  |  |  |  |                                     |  |
| COMENTARIO DEL EMPLEADO: _____  |  |  |  |  |                                     |  |
| FECHA DE REVISION: _____ FIRMA O INICIAL: _____                             |  |  |  |  |                                     |  |

- (1) "LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES", Editorial Porrúa,  
Página 203.
- (2) "PRONTUARIO DE DERECHO MERCANTIL", Clemente Soto Alvarez,  
Página 115.
- (3) Ibidem, Página 207.
- (4) "Administración de Personal", Gary Dessler,  
Editorial Prentice-Hall, Página 170.
- (5) "Fundamentos de Administración Financiera", F.I. Weston y E.F.  
Brigham, EditorialPrentice-Hall, Página 333.
- (6) "STRATEGIC MARKETING", Kotler Philippe y Alan R. Andreasen,  
Editorial Prentice-Hall, Página 256.

**C O N C L U S I O N E S .**

## C O N C L U S I O N E S .

Los servicios médicos en México tiene una actividad imperante dentro de nuestra sociedad; y en este momento se agudizan en una velocidad acelerada debido a la apertura comercial en los proximos años. Pero muchas veces llegan a ser elitistas, debido a que se relaciona un servicio médico de alta calidad con tecnología de punta a un elevado costo y un servicio médico de baja calidad con tecnología obsoleta a un costo muy bajo; por lo que sera necesario un cambio de mentalidad en la población ya que en los proximos años todas las instituciones de servicios médicos deberán contar con tecnología de punta y servicios de alta calidad es decir conseguir high-tech paralelamente al high-touch, para atender la demanda de toda la población carente de dichos servicios.

Por eso, considero que es de suma importancia pensar y tomar en cuenta el desarrollo que en los proximos años tendrán las instituciones de servicios médicos, a través de la asociación de instituciones tanto nacionales como extranjeras para así mejorar la calidad y diversidad de sus servicios ampliando sus estructuras para satisfacer a todos los mercados y seguir compitiendo.

El estudio que se ha realizado, permitirá ser una guía, aunque no en forma determinante, ya que en estos casos como en muchos otros es muy difícil generalizar; para poder de alguna u otra manera tener una base más sólida en cuanto a su estructura, en cuanto al desempeño de sus labores, siguiendo las políticas y procedimientos

establecidos, para el cumplimiento de los principios y objetivos, aumentando así su participación de mercado con clientes potenciales que harán uso de los servicios que se presten, pensando siempre que será necesario en un futuro no muy lejano, para dar solución a los conflictos internos del inmueble, independizarse vía sucursales, pudiendo así desalojarlo.

Pero será muy importante que los altos niveles de dirección, estén convencidos de las asociaciones a nivel nacional y en un futuro internacional de este ramo, poniendo cada parte su experiencia empresarial, para lograr a través de dicha asociación, satisfacer la demanda de los distintos tipos de servicio, a un mayor número de clientes.

Todo esto requiere, de un cambio en la mentalidad de los empresarios, es cierto que ese cambio no puede darse de un día para otro, tiene que ser un cambio paulatino, cimentando bases para el éxito, esto significa que no se busca un cambio radical en las estructuras de las organizaciones, ya que podría acarrear graves consecuencias; se deberá empezar a modificar la costumbre de solo satisfacer mercados locales (entendiendo mercados locales la zona metropolitana y sus alrededores), para cubrir el mercado nacional, carente de servicios de este tipo, debido a que muchas veces es relegado por la centralización que existe en la zona metropolitana.

**BIBLIOGRAFIA.**

B I B L I O G R A F I A .

"HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO",  
Claude S. George Jr.,  
Editorial Prentice-Hall, 6a. edición, México 1990.

"INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION",  
Idalberto Chiavenato,  
Mc Graw-Hill, 3a. edición(2a. edición en español), México 1990.

"ADMINISTRACION",  
David R. Hampton,  
Mc Graw-Hill, 3a. edición(2a. edición en español), México 1990.

"ADMINISTRACION"  
Koontz y O'Donell,  
Mc Graw-Hill, 3era. edición en español, México 1991.

"CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA",  
Koontz y O Donell,  
Mc Graw-Hill, 3era. edición, México 1971.

"PLANEACION ESTRATEGICA",  
George A. Steinar,  
Editorial Continental, 13a. edición, México 1991.

"ADMINISTRACION CONTEMPORANEA"  
David R. Hampton,  
Mc Graw-Hill, 2a. edición en español, México 1989.

"DISEÑO DE ORGANIZACIONES PARA LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO",  
David P. Hanna,  
Editorial SITESA, 4a. edición, México 1991.

"LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS",  
Manuel Krauss,  
Editorial Continental, 5a. edición, México 1990.

"DICCIONARIO ENCICLOPEDICO SALVAT",  
Salvat Editores S.A.,  
Barcelona, España 1988.

"PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS",  
Guillermo Gómez Ceja,  
Guía Técnica, México 1988.

"EL EJECUTIVO EFICAZ",  
Dr. Paul Hersey,  
Editorial IDH, 2a. edición, México 1991.

"EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS",  
Douglas McGregor,  
Editorial Diana, 14a. edición, México 1990.

"ADMINISTRACION CONTEMPORANEA",  
Agustín Reyes Ponce,  
Editorial Limusa, 8a. edición, México 1986.

"ALGUNOS ELEMENTOS DETERMINANTES DE LA ATENCION MEDICA Y LA POLITICA  
DE SALUD",  
A. R. Sommers,  
Cámara Nacional del Sector Salud, México 1973.

"LA IMAGINACION DEL MERCADEO",  
Theodore Levitt,  
Editorial Free Press, 9a. edición, México 1992.

"TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MEXICO, CANADA Y ESTADOS UNIDOS",  
Mensaje del Presidente Carlos Salinas de Gortari a la Nación, con  
motivo del Tratado de Libre Comercio, Editado por SECOFI, México  
D.F., agosto de 1992.

"REGLAMENTO PARA HOSPITALES EN EL DISTRITO FEDERAL Y SUS  
DISPOSICIONES GENERALES",  
Alemán, Gamboa y Alvarez,  
Guía Técnica, México 1980.

"LA PROCURADURIA DE LA DEFENSA DE LA SALUD",  
Manuel Barquín A.,  
Editorial C.C.S.S., México 1989.

"LEY GENERAL DE SALUD",  
Editorial Porrúa, 9a. edición, México 1992.

"MARKETING DE SERVICIOS",  
Marcos Cobra y Flavio A. Zwarg,  
Mc Graw-Hill, 3a. edición, México 1990.

"FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA",  
William J. Stanton y Charles Futrell,  
Mc Graw-Hill, 8a. edición(4a. edición en español), México 1989.

"LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES",  
Editorial Porrúa, 10a. edición, México 1993.

"PRONTUARIO DE DERECHO MERCANTIL",  
Clemente Soto Alvarez,  
Editorial Limusa, 10a. edición, México 1993.

"ADMINISTRACION DE PERSONAL",  
Gary Dessler,  
Editorial Prentice-Hall, 4a. edición, México 1992.

"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA",  
F.I.Weston y E.F.Brigham,  
Mc Graw-Hill, 7a. edición, México 1990.

"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA",  
James C. Van Horne,  
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 6a. edición,  
México 1988.

"STRATEGIC MARKETING",  
Philippe Kotler y Alan R. Andreasen,  
Editorial Prentice-Hall, 3ra. edición(2a. en español), México 1987.

"VENTAJA COMPETITIVA",  
Michael E. Porter,  
Editorial Continental, 8a. edición, México 1992.

"ALMANAQUE MUNDIAL 1994",  
Editorial Norma, Colombia 1993.