



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A
BRINDAR SERVICIOS DE SALUD (PROSAF)**

Oscar Alexander Cabrera Segura

Asesorado por el Ing. Herman Biceldo Quezada Elías

Guatemala, marzo de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A BRINDAR
SERVICIOS DE SALUD (PROSAF)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

OSCAR ALEXANDER CABRERA SEGURA

ASESORADO POR EL ING. HERMAN BICELDO QUEZADA ELÍAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

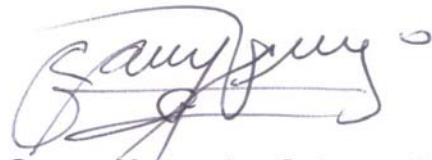
DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A BRINDAR
SERVICIOS DE SALUD (PROSAF)**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de mayo de 2008.



Oscar Alexander Cabrera Segura

Guatemala, 27 Julio de 2009


Señor Director
Ing. Francisco Gómez
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
FACULTAD DE INGENIERÍA
Ciudad.

Estimado Ing. Gómez:

Atentamente, me dirijo a usted para informarle que he asesorado la elaboración del trabajo de graduación titulado: "PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A BRINDAR SERVICIOS DE SALUD (PROSAF)" al estudiante Oscar Alexander Cabrera Segura, quien habiendo cumplido con instrucciones del suscrito ha completado es desarrollo del trabajo.

El trabajo de graduación cumple con los objetivos planteados y además se ajusta al contenido indicado y autorizado según protocolo, lo que permite proseguir los trámites correspondientes.

Atentamente,


Ing. Herman Biceldo Quezada Elías
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5448
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado 5,448



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A BRINDAR SERVICIOS DE SALUD (PROSAF)**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Alexander Cabrera Segura**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

DI Y ENSEÑAD A TODOS

Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 8121

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala noviembre de 2009.

/mgp



REF.DIR.EMI.056.012

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A BRINDAR SERVICIOS DE SALUD (PROSAF)**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Alexander Cabrera Segura**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2012.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de *conocer* la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A BRINDAR SERVICIOS DE SALUD (PROSAF)**, presentado por el estudiante universitario: **Oscar Alexander Cabrera Segura**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, marzo de 2012

AGRADECIMIENTOS A:

Mi asesor y revisor

Por su paciencia y su tiempo, que oportunamente me brindaron observaciones y recomendaciones dada su experiencia.

**Mi revisor, Ing. Herman
Biceldo Quezada Elías**

Por su aporte y guía.

Mis centros de estudios

Por ser los trasmisores de conocimientos.

**Mis maestros y
catedráticos**

Gratitud por sus enseñanzas.

La empresa PROSAF

Por su colaboración para la realización de este trabajo de graduación.

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Sobre todas las cosas y por ser mi fuente de sabiduría para permitirme este logro.
Mis padres	Oscar y Ana Guadalupe, por su esfuerzo y dedicación en mi formación profesional.
Mi familia	Mis abuelos, mis hermanos Moisés y Nancy, por sus consejos, apoyo y cariño.
Mi esposa	Nayade, por su apoyo, comprensión, cariño y sus consejos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Visión	2
1.2. Misión	2
1.3. Tipos de servicios que se prestan dentro de la empresa PROSAF	3
1.3.1. Clínica de Rayos X	3
1.3.2. Clínica de Ultrasonido	6
1.3.3. Clínica de Tomografía	11
1.3.4. Laboratorio Químico Biólogo	15
1.4. Personal técnico administrativo	16
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PROSAF	19
2.1. Organigrama de la empresa	19
2.2. Tipo de mercado que es afectado por la empresa	21
2.3. Procesos de operación	23
2.4. Mercadeo y publicidad	26
2.5. Procesos organizacionales	28
2.6. Puestos y actividades del personal técnico y administrativo	29

3.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO DENTRO DE LA EMPRESA PROSAF	33
3.1.	Organigrama propuesto	33
3.2.	Planeación	37
3.2.1.	Organización	39
3.2.2.	Dirección	40
3.3.	Procesos de operaciones mejoradas	55
3.4.	Proceso de selección de publicidad y mercadeo	62
3.5.	Procesos organizacionales mejorados	65
3.6.	Establecimiento de actividades de los puestos técnicos y administrativos	66
4.	CONTROL Y MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN EL PROYECTO DENTRO DE LA EMPRESA PROSAF	75
4.1.	Establecimiento de controles de la implementación de los procesos por clínica	75
4.1.1.	Implementación de procesos Clínica Ultrasonido	77
4.1.2.	Implementación de procesos Clínica Rayos X	78
4.1.3.	Implementación de procesos Laboratorio Químico Biólogo	79
4.1.4.	Implementación de procesos Clínica Tomografía	80
4.2.	Control de Mercadotecnia	81
4.3.	Implementación de procesos de organización	84
4.4.	Supervisión de procesos implementados	85
4.5.	Control de desempeño de los puestos	86

CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
APÉNDICE	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ejemplo de radiografía	4
2.	Ejemplo de ultrasonido	7
3.	Equipo de ultrasonido	10
4.	Imagen de tomografía de abdomen	11
5.	Equipo de tomografía	13
6.	Instalaciones de laboratorio clínico	15
7.	Organigrama PROSAF	20
8.	Organigrama propuesto PROSAF	37
9.	Segmentación de mercado actual	47
10.	Segmentación de mercado propuesto	48
11.	Plan básico que se recomienda para el plan de mercadeo de PROSAF	52
12.	Encuesta atención al cliente	54
13.	Diagrama de proceso	57
14.	Proceso de clínica de ultrasonido mejorado	58
15.	Proceso de clínica de rayos X mejorado	59
16.	Proceso de clínica de laboratorio químico biólogo mejorado	60
17.	Proceso de clínica de tomografía mejorado	61
18.	Etapas de implementación	84

TABLAS

I.	Personal técnico administrativo	17
II.	Proceso de clínica de ultrasonido	24
III.	Proceso de clínica de rayos X	25
IV.	Proceso de clínica de laboratorio	25
V.	Proceso de clínica de tomografía	26
VI.	Descripción puesto gerente general	30
VII.	Descripción puesto técnico laboratorio	31
VIII.	Descripción puesto secretaria recepcionista	31
IX.	Descripción puesto técnico radiólogo	32
X.	Análisis foda PROSAF	50
XI.	Descripción de puesto gerente general	66
XII.	Descripción de puesto médico radiólogo	68
XIII.	Descripción de puesto asistente	69
XIV.	Descripción de puesto secretaria recepcionista	70
XV.	Descripción de puesto técnico de laboratorio	72
XVI.	Descripción de puesto secretaria recepcionista	73
XVII.	Implementación de proceso clínica ultrasonido	77
XVIII.	Implementación de proceso clínica rayos X	78
XIX.	Implementación de proceso laboratorio químico biólogo	79
XX.	Implementación de proceso de tomografía	80
XXI.	Indicadores de supervisión para PROSAF	86

GLOSARIO

Coadyuvar	Contribuir, asistir o ayudar a la consecución de algo.
Cromatografía	Método de separación para la caracterización de mezclas complejas, la cual tiene aplicación en todas las ramas de la ciencia.
Eritrosedimentación	Velocidad de sedimentación globular o velocidad a la que sedimenta la sangre (habitualmente referida como VSG), es una prueba diagnóstica utilizada frecuentemente en medicina.
Frotis	Es un proceso científico que consiste en el extendido de una gota de sangre en la superficie de un portaobjetos o de un cubreobjetos, con el fin de analizarla posteriormente.
Miliroentgen	Milésima parte de un roentgen, unidad de radiación de exposición
Staff	Función dentro de una empresa en la que se colabora, apoya y asiste a las funciones de línea para lograr los objetivos de la organización.

Ultrasonido Doppler

Técnica especial de ultrasonido que evalúa la sangre mientras circula por vasos sanguíneos incluyendo las venas y arterias más importantes del organismo que se encuentran en el abdomen, brazos, piernas.

RESUMEN

El objetivo primordial de este estudio es darle un enfoque práctico a la organización de la empresa PROSAF, llevando así procedimientos establecidos para garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Este informe se basa en el resultado del análisis de cada una de las etapas del proceso técnico y administrativo: planeación, organización, dirección y control.

El presente trabajo de la empresa PROSAF, la cual se dedica a proporcionar servicios de salud específicamente en diagnósticos y estudios clínicos, tiene ya algunos años en el mercado. De manera que ha logrado posicionar sus servicios en el área de forma reconocida y aceptada considerablemente por sus clientes. Sin embargo, es importante establecer mecanismos administrativos que consoliden a la empresa en sus actividades diarias como en el servicio que prestan.

La recopilación de la información se realizó a través de visitas técnicas, entrevistas tanto a directivos como a empleados y teniendo muy en cuenta la percepción en la relación de trabajo y organización de la misma. Creando así datos que proporcionen indicadores de mejora en cuanto a la planeación estratégica de la empresa, así como, en la administración de personal.

OBJETIVOS

General

Definir mediante un estudio administrativo empresarial, la estructura de la empresa PROSAF a través del establecimiento de técnicas y herramientas administrativas, con el fin de garantizar un sistema eficiente organizacional.

Específicos

1. Conocer el estado actual de la empresa, para poder determinar la magnitud del beneficio al implementar la presente propuesta.
2. Crear un sistema eficiente con el fin de que la empresa realice sus actividades de forma organizada.
3. Apoyar a la empresa en la administración estratégica del negocio.
4. Definir las funciones y procesos administrativos basados en estructuras definidas, para mejorar la eficiencia en las operaciones.
5. Establecer directrices para la operatividad de cada proceso.
6. Definir cómo se garantizará la sustentabilidad de las actividades y resultados del proyecto.
7. Definir estrategias y planes de mercadeo.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es importante que una empresa dedicada a prestar servicios de salud cuente con herramientas y técnicas administrativas, las cuales son los medios para una estructura sólida. Los procesos y funciones debidamente definidos y diseñados en una organización, implica que las operaciones se lleven a cabo eficientemente.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual se establezcan las metas organizacionales. El estudio administrativo es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización, tomando como bases las metas y el plan estratégico de la organización, así como de las circunstancias del entorno en el cual se desarrollara dicho plan.

La estructura de los departamentos depende de la amplitud del control administrativo que resulta viable para los gerentes de una organización; este arreglo en forma de niveles, se conoce como jerarquía. Mientras que, la coordinación implica crear canales de comunicación entre personas que efectúen diferentes tipos de trabajo y que tienen diferentes conceptos de la organización, dependiendo del trabajo que realizan.

De manera que las organizaciones que cuentan con un plan administrativo definido, poseen estructuras más eficientes y solidas, lo cual conlleva a que las empresas presenten estabilidad en el tiempo y sirve para que los miembros de la organización trabajen unidos para alcanzar las metas.

Con el desarrollo del presente trabajo de graduación, se pretende un aporte valioso para mejorar en general las actividades de la empresa PROSAF. Es importante partir de las generalidades de la empresa como historia, principios y servicios, entre otros; seguido de una base teórica de dónde se obtienen los conocimientos básicos para realizar y obtener el levantamiento de información del presente proyecto. Para que la información y los datos recabados tengan la mayor certeza y la optimización sea viable se debe conocer la situación actual de la empresa, es decir, cómo desarrollan las actividades en condiciones normales y reales, para poder determinar las áreas de oportunidad y entrar de lleno al diseño e implementación del estudio, el cual se enfoca a señalar las opciones y metodología para mejorar la forma de administrar, para alcanzar los resultados esperados con la implementación de este proyecto.

Desde el punto de vista social, contribuirá a la satisfacción y motivación del personal al contar con el apoyo y colaboración de ellos, debido a que los beneficiará en el trabajo, así como de forma personal. Además de conocer ampliamente los puestos y administración del personal.

1. ANTECEDENTES GENERALES

La empresa PROSAF es un centro de servicios médicos, ubicado en Villa Nueva, la cual realiza sus actividades desde el 15 de octubre de 1996, es decir que lleva 12 años en funcionamiento. Esta organización es una iniciativa del Dr. Oscar Cabrera, quien tiene una educación extensa en el área, egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala como Médico y Cirujano, con una especialidad en Radiología. De manera que tiene amplio conocimiento y experiencia en diagnóstico clínico y debido a la necesidad de ubicar un centro en apoyo a mejorar la calidad de los servicios médicos el Dr. Cabrera en conjunto a otros profesionales dan inicio a las operaciones de PROSAF.

La empresa cuenta con clínicas en las áreas de radiología, ultrasonido, laboratorio químico biológico y tomografías equipadas con la tecnología adecuada desde sus inicios con el fin de proveer calidad con el paso del tiempo.

En la actualidad, la empresa ejecuta sus actividades con una mínima estructura organizacional. Debido a esto la Junta Directiva mostró interés en realizar un estudio administrativo el cual coadyuvará el sistema actual de rentabilidad y productividad.

La puesta en práctica del presente trabajo ayudará establecer y formalizar los procedimientos administrativos de forma sólida;

principalmente, en conformar un organigrama definido debido a que no tienen conocimiento si las plazas que actualmente están creadas son de utilidad y cumplen con el fin de su creación esto conlleva a un crecimiento desordenado administrativo que puede incurrir en la reducción de eficiencia y rentabilidad a la empresa.

1.1. Visión

En doce años, la empresa PROSAF a través de sus clínicas especialistas ha establecido principios y valores laborales para desarrollar diagnósticos clínicos de calidad. De manera que plantearse planes para el mejoramiento de los procedimientos con el uso de tecnología necesaria, personal con amplia experiencia y resultados confiables; es una de las principales actividades con el fin mejorar la eficacia y eficiencia del consultorio día a día.

1.2. Misión

Nosotros, los empleados y gerencia de la empresa PROSAF declaramos ante nuestros clientes, proveer servicios de diagnósticos clínicos en una manera oportuna y amable; con calidad profesional que satisfaga los criterios médicos. De manera que velaremos por una imagen positiva pública, respetuoso con el medio ambiente. Y por otro lado, atenderemos sus sugerencias y preocupaciones a través de una mejora continua.

1.3. Tipos de servicios que se prestan dentro de la empresa

PROSAF

La empresa provee servicios clínicos relacionados con diagnósticos sintomáticos a través de exámenes de índole preventivo y correctivo. Los diagnósticos preventivos son aquellos que se realizan con el fin de detectar hallazgos, los cuales se pueden intervenir a tiempo con el fin de reducir y evitar los efectos negativos en la salud del paciente. Mientras que, los correctivos son aquellos que se llevan a cabo con el fin de determinar con certeza el avance o minimización de una enfermedad o síntoma que ha sido detectado previamente.

Con el fin de ampliar lo anterior descrito se presenta a continuación el marco conceptual en cada una de las clínicas.

1.3.1. Clínica de Rayos X

Los rayos X son una radiación electromagnética de la misma naturaleza que las ondas de radio, las ondas de microondas, los rayos infrarrojos, la luz visible, los rayos ultravioleta y los rayos gamma. Los rayos X surgen por desaceleración de electrones. La energía de los rayos X en general se encuentra entre la radiación ultravioleta y los rayos gamma producidos naturalmente.

Los rayos X (radiografías) son exámenes médicos no dolorosos que ayudan a los médicos a diagnosticar y tratar las enfermedades. La radiografía supone la exposición de una parte del cuerpo a una pequeña dosis de radiación ionizante para producir imágenes del interior del cuerpo. Los rayos X son la

forma más frecuente y antigua de producir imágenes clínicas. Una radiografía ósea toma imágenes de cualquier hueso en el cuerpo, incluyendo la mano, muñeca, brazo, pie, tobillo, rodilla, pierna o columna.

Figura 1. **Ejemplo de Radiografía**



Fuente: <http://www.radiologyinfo.org/sp/info.cfm?pg=bonerad>. Mayo 2008.

Una radiografía ósea se utiliza para:

- Determinar si un hueso se ha fracturado o si una articulación se encuentra dislocada.
- Garantizar que una fractura ha sido adecuadamente alineada y estabilizada para la curación después del tratamiento.
- Determinar si existe acumulación de líquido en la articulación o alrededor del hueso.
- Guiar la cirugía ortopédica, como por ejemplo la reparación de la columna, reemplazo de articulaciones y reducción de fracturas.
- Evaluar la lesión o el daño de condiciones tales como infección, artritis, crecimientos óseos anormales u otras enfermedades óseas, como la osteoporosis.
- Asistir en la detección y el diagnóstico de cáncer.

- Localizar objetos extraños.
- Evaluar cambios óseos.

El equipo generalmente utilizado para las radiografías de hueso consiste en un tubo de rayos X suspendido sobre una mesa en la que se recuesta el paciente. Un cajón debajo de la mesa sostiene la película de rayos X o la placa de registro de imagen. De esta manera se hace en la clínica PROSAF. Sin embargo, para el mismo fin existe una máquina portátil de rayos X; es un aparato compacto que puede llevarse hasta la cama del hospital o a la sala de emergencias donde usted se encuentra. El tubo de rayos X está conectado a un brazo flexible que se extiende sobre su cuerpo, mientras que un portador de la película de rayos X o la placa de registro de imágenes se ubica por debajo.

Beneficios

- Las radiografías óseas reflejan la manera más rápida y fácil para un médico para visualizar y evaluar los huesos rotos y las lesiones en las articulaciones y la columna.
- El equipo de rayos X es relativamente económico y se encuentra ampliamente disponible en los consultorios médicos, en los centros de atención médica ambulatoria, asilos y otras instituciones, lo que lo hace conveniente tanto para los pacientes como para los médicos.
- Teniendo en cuenta la rapidez y facilidad que brindan las imágenes de rayos X, es de especial utilidad en los casos de diagnóstico y tratamiento de emergencia.
- No queda radiación en su cuerpo luego de realizar el examen de rayos X.
- Los rayos X por lo general no tienen efectos secundarios.

Riesgos

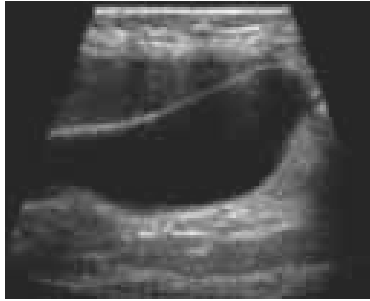
- Siempre existe una leve probabilidad de tener cáncer como consecuencia de la radiación. Sin embargo, el beneficio de un diagnóstico exacto es ampliamente mayor al riesgo.
- Durante una exposición simple a rayos X, el paciente queda expuesto a aproximadamente 20 miliroentgens de radiación. Todos estamos expuestos a aproximadamente a 100 miliroentgens de radiación cada año de fuentes tales como los rayos ultravioletas del sol y pequeños rastros de isótopos radiactivos, tales como el uranio, en la tierra.
- Las mujeres siempre deberán informar a su médico o al tecnólogo de rayos X si existe la posibilidad de embarazo.

1.3.2. Clínica de Ultrasonido

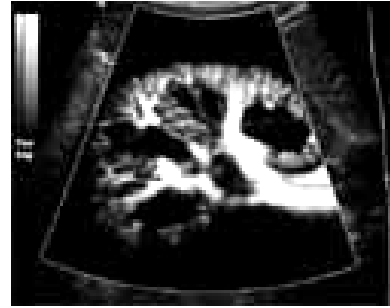
Las imágenes por ultrasonido, también denominadas exploración por ultrasonido o ecografía, suponen exponer parte del cuerpo a ondas acústicas de alta frecuencia para producir imágenes del interior del organismo. Los exámenes por ultrasonido no utilizan radiaciones ionizantes (como por ejemplo los rayos X). Debido a que las imágenes por ultrasonido se capturan en tiempo real, pueden mostrar la estructura y el movimiento de los órganos internos del cuerpo, como así también la sangre que fluye por los vasos sanguíneos. Los dispositivos modernos de ultrasonido en ecografías permiten imágenes 3D.

El **ultrasonido Doppler** consiste en una técnica especial de ultrasonido que evalúa la sangre mientras circula por los vasos sanguíneos, incluyendo las arterias y venas más importantes del organismo que se encuentran en el abdomen, brazos, piernas y cuello.

Figura 2. **Ejemplo de ultrasonido**



Vesícula biliar



Riñón

Fuente: <http://www.radiologyinfo.org/sp/info.cfm?pg=genus>. Mayo 2008.

Los exámenes por ultrasonido pueden ayudar a diagnosticar diversas enfermedades y a evaluar el daño en los órganos luego de una enfermedad.

El ultrasonido se usa para ayudar a los médicos a diagnosticar síntomas, tales como:

- Dolores
- Hinchazón
- Infección

El ultrasonido es una forma útil de examinar muchos de los órganos internos del cuerpo, incluyendo en forma enunciativa y no limitativa:

- Corazón y vasos sanguíneos, incluyendo la aorta abdominal y sus principales ramificaciones
- Hígado
- Vesícula biliar
- Bazo
- Páncreas
- Riñones
- Vejiga
- Útero, ovarios y niño no nato (feto) en pacientes embarazadas
- Ojos
- Glándula tiroides y glándula paratiroides
- Escroto (testículos)

El ultrasonido también se usa para:

- Guiar procedimientos como biopsias por aspiración, en las que se usan agujas para extraer muestras de células de un área anormal para realizar pruebas de laboratorio.
- Obtener una imagen de los senos y guiar la biopsia del cáncer de seno
- Diagnosticar diversas enfermedades coronarias y evaluar el daño luego de un ataque al corazón u otra enfermedad.

Las imágenes por ultrasonido Doppler pueden ayudar al médico a ver y evaluar:

- Obstrucciones en el flujo sanguíneo (tales como coágulos)
- Estrechamiento de los vasos sanguíneos
- Tumores o malformaciones congénitas

El equipo utilizado comúnmente son los exploradores de ultrasonido, los cuales consisten en una consola que contiene una computadora y sistemas electrónicos, una pantalla de visualización para video y un transductor que se utiliza para explorar el organismo. El transductor es un dispositivo portátil pequeño que se parece a un micrófono y que se encuentra conectado al explorador por medio de un cable. El transductor envía una onda acústica de alta frecuencia y luego busca una onda acústica de retorno o eco.

La imagen por ultrasonido es inmediatamente visible en una pantalla contigua que se asemeja a un televisor o a un monitor de computadora. La imagen se crea con base en la amplitud (potencia), frecuencia y tiempo que le lleva a la señal sonora en retornar desde el cuerpo hasta el transductor.

Figura 3. **Equipo de ultrasonido**



Fuente: <http://www.radiologyinfo.org/sp/info.cfm?pg=genus>. Mayo 2008.

Beneficios

- La exploración por ultrasonido no es invasiva (sin agujas o inyecciones) y en general no es dolorosa.
- El ultrasonido es un método que se encuentra ampliamente disponible, es fácil de utilizar y es menos costoso que otros métodos por imágenes.
- Las imágenes por ultrasonido no utilizan radiación ionizante.
- La exploración por ultrasonido proporciona una imagen clara de los tejidos blandos que no se visualizan bien en las imágenes de rayos X.
- El ultrasonido no causa problemas de salud y puede repetirse tanto como se necesite si el médico lo indica.
- El ultrasonido es la modalidad de imágenes preferida para el diagnóstico y el control de las mujeres embarazadas y los bebés nonatos.
- El ultrasonido proporciona una imagen en tiempo real, convirtiéndolo en una buena herramienta para guiar procedimientos mínimamente invasivos.

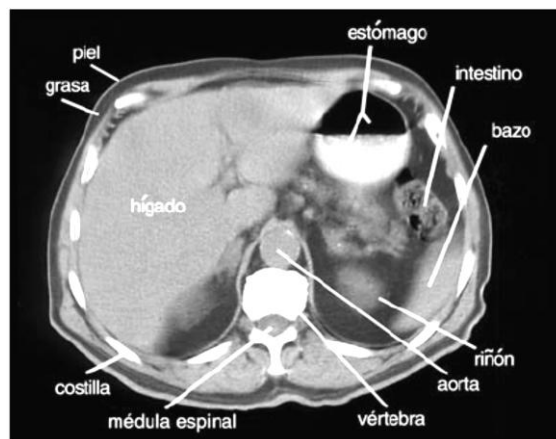
Riesgos

- No se conocen efectos nocivos en humanos con respecto a los ultrasonidos de diagnóstico estándares.

1.3.3. Clínica de Tomografía

La tomografía computarizada (TC) es una técnica sofisticada de producción de imágenes que muestra la anatomía en distintos niveles dentro del cuerpo. Durante la producción de imágenes de TC, la fuente de rayos X gira alrededor del paciente

Figura 4. Imagen de tomografía de abdomen



Fuente: <http://www.radiologyinfo.org/sp/info.cfm?pg=genus>. Mayo 2008.

En una tomografía de rayos X médica convencional, el equipo clínico obtiene la imagen de una sección del cuerpo desplazando la fuente de rayos X y la película en direcciones opuestas durante la exposición. En consecuencia,

las estructuras en el plano focal aparecen nítidas, mientras que las estructuras de los otros planos aparecen borrosas. Al modificar el sentido y la amplitud del movimiento, los operadores pueden seleccionar diferentes planos focales que contengan las estructuras de interés. Antes de la llegada de algunas técnicas modernas asistidas por computadora, este recurso resultó útil en la reducción del problema de la superposición de estructuras en la radiografía proyeccional (aparición de sombras).

Las más modernas variaciones de la tomografía involucran la proyección de datos provenientes de múltiples direcciones y el envío de estos datos para la creación de una reconstrucción tomografía a partir de un algoritmo de *software* procesado por una computadora.

Es decir, una serie de imágenes detalladas del interior del cuerpo captadas desde ángulos diferentes. Las imágenes son creadas por una computadora conectada a una máquina de rayos X. También se llama exploración por tomografía axial computarizada, exploración por TAC, exploración por tomografía computada y exploración por TC.

Figura 5. **Equipo de tomografía**



Fuente: <http://www.radiologyinfo.org/sp/info.cfm?pg=genus>. Mayo 2008.

Asimismo, existen muchas razones por las cuales se solicita este examen y algunos de sus usos comunes son la evaluación de tumores, infecciones, o procesos inflamatorios en diversos órganos. Asimismo, la TAC se utiliza frecuentemente en la unidad de trauma para evaluar el cerebro, el tórax y el abdomen. De la misma manera, se puede utilizar para guiar procedimientos de intervenciones como las biopsias y la colocación de tubos de drenaje.

Beneficios

- Produce imágenes en múltiples planos y con muy buena resolución.
- Se pueden valorar ciertas alteraciones que no se podrían con otros medios, como con una radiografía convencional ya que da imágenes sumamente detalladas de una amplia gama de órganos y tejidos del cuerpo.
- No causa dolor ni molestias.

- El procedimiento no es muy largo. Puede durar de 5 a 30 minutos.

Riesgos

- Es una prueba que utiliza rayos X, sus peligros e inconvenientes son iguales a los de otras pruebas que utilizan dicha radiación, sus procedimientos son controlados y regulados para proporcionar la mínima cantidad de exposición a la radiación requerida para producir la imagen.
- La tomografía computarizada genera niveles bajos de radiación. Aunque puede ser usada en niños, debe tener una indicación clara, ya que estos son más sensibles a la radiación.
- En las mujeres embarazadas, si se puede, es mejor diferir la prueba hasta después del parto. Si no es posible se intentará realizarla después de pasado el primer trimestre (periodo de mayor sensibilidad del feto a las radiaciones), pero si la salud de la madre está en grave peligro y no hay prueba alternativa se valorará realizarla.
- En las mujeres en edades fértiles y no embarazadas, si el estudio no es urgente, se realizará en los primeros días tras la regla.
- El medio de contraste utilizado con mayor frecuencia es a base de yodo. Una persona alérgica a este elemento puede experimentar náuseas, estornudo, vómito, prurito o urticaria. Sin embargo, existen contraindicaciones absolutas para la administración de contraste como, alergia severa al yodo, asma bronquial, insuficiencia renal e hipertensión arterial severa.

1.3.4. Laboratorio químico biológico

El laboratorio clínico es el lugar donde se realizan análisis clínicos que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de problemas de salud. También se le conoce como laboratorio de patología clínica y utilizan las metodologías de diversas disciplinas como la Hematología, Inmunología, Microbiología y Química clínica (o Bioquímica). En el laboratorio clínico se obtienen y se estudian muestras biológicas, como sangre, orina, excremento, líquido sinovial (articulaciones), entre otros tipos de muestras.

Figura 6. **Instalaciones de laboratorio clínico**



Fuente: <http://www.radiologyinfo.org/sp/info.cfm?pg=genus>. Mayo 2008.

1.4. Personal técnico y administrativo

Este apartado tiene como objetivo dar a conocer sobre el perfil y las funciones del personal técnico y administrativo de la empresa, de forma que se tenga la información apropiada para la selección y desarrollo de los mismos.

El perfil y descripción de cada uno de los puestos debe incluir información detallada de las funciones de todos los puestos de la empresa por clínica. Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad es necesario describir en detalle su experiencia profesional y su especialización en una determinada área funcional. Estas referencias hacen que aumente la confianza de los posibles inversores en el equipo gestor. También conviene describir las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización.

En cuanto al personal operativo, es necesario recoger las clínicas existentes con el fin de definir las tareas a desempeñar por cada uno de estos, así como el número de trabajadores por clínica y puesto estableciendo turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa, y finalmente la responsabilidad correspondiente a cada grupo de trabajadores.

También es importante hacer referencia a la política global de la empresa donde queden establecidos los planes de formación y especialización para todo el personal, las fórmulas de promoción y ascensos, y todo aquello que tenga referencia con temas sociales en la empresa.

Igualmente es conveniente confeccionar un organigrama de la empresa por áreas de actividad y que recoja las personas específicas que ocupen cada puesto de trabajo. Si esto no fuera posible, se debería hacer, al menos, un cuadro semejante

al que se indica, donde se pueda ver el número de trabajadores y el departamento al que pertenece.

Tabla I. **Personal Técnico y Administrativo**

Área clínica	Técnico	Administrativo
<p style="text-align: center;">Laboratorio Clínico</p>	<p>Un técnico en laboratorio es aquella persona capacitada y con conocimientos técnicos en el uso de los instrumentos de análisis de muestras en los laboratorios. Es la persona técnica que colabora en el laboratorio con el o la Lic. Químico Biólogo.</p>	<p>Secretaria, quien apoya en las actividades administrativas de los análisis e interpretaciones de resultados para ser proporcionados al paciente.</p>
	<p>Licenciado Químico Biólogo, quien es el rector y avala los procedimientos de análisis de las muestras. Y por otro lado, interpreta los resultados a través de informes que se entregan al paciente.</p>	

Continuación de la tabla I.

Área clínica	Técnico	Administrativo
<p style="text-align: center;">Rayos X ultrasonido tomografía</p>	<p>El técnico radiólogo es el colaborador inmediato del profesional médico-radiólogo que se desempeña como auxiliar en todo lo concerniente a la obtención de radiografías y demás labores específicas de la radiología y radioterapia.</p>	<p>Secretaria, quien apoya en las actividades administrativas de los análisis e interpretaciones de resultados para ser proporcionados al paciente.</p>
	<p>Un <i>radiólogo o ecografista</i>, es un médico específicamente capacitado para supervisar e interpretar los exámenes de radiología, analizará las imágenes y enviará un informe firmado a su médico remitente o de atención primaria, quien compartirá con usted los resultados. En ciertos casos es posible que el radiólogo discuta los resultados preliminares con usted al finalizar el examen.</p>	

Fuente: elaboración propia.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PROSAF

2.1. Organigrama de la empresa

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías o atribuciones asignadas a los miembros de las mismas. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo supervisor inmediato. Es por esto que los organigramas permiten reducir la confusión respecto a los niveles de mando.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa en donde se encuentran identificadas todas las áreas con las que cuenta una entidad comercial, administrativa, política, etc.

Los organigramas tienen varios puntos de importancia para su evaluación, entre ellos se pueden enumerar:

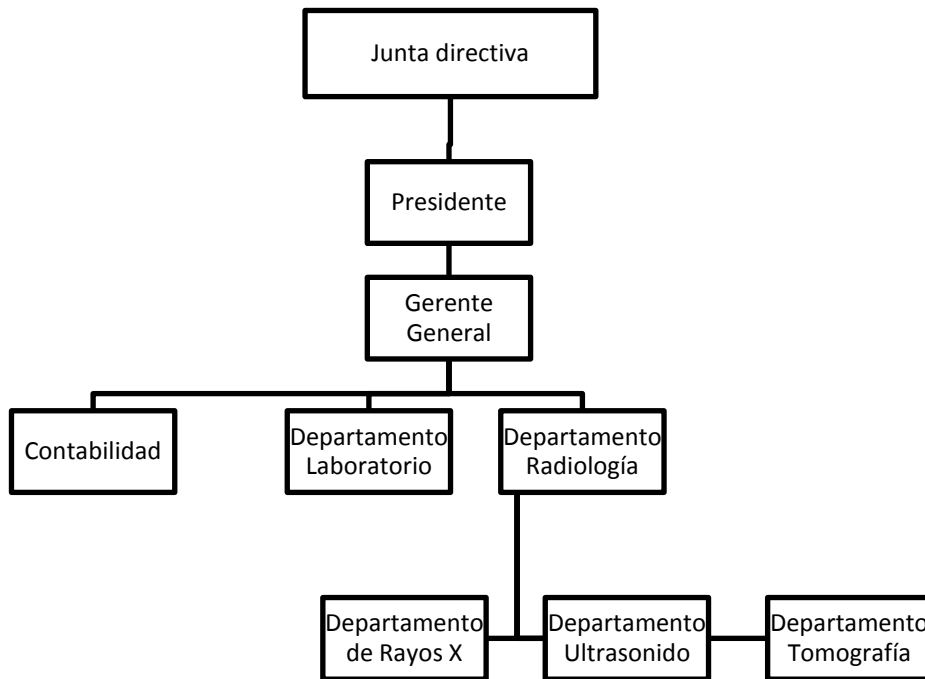
- Detectar fallas estructurales: ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad que corresponda con el tipo de actividad, detectando el fallo de control.
- A través del análisis periódico de los organigramas organizados se puede detectar además cuando el espacio de control de una unidad excede su

capacidad o nivel y en cualquiera de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.

- Y por último, la relación de dependencia confusa: a veces se crean unidades sin estudiar su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

A continuación, se presenta el organigrama actual de PROSAF:

Figura 7. **Organigrama PROSAF**



Fuente: elaboración propia.

2.2. Tipo de mercado que es afectado por la empresa nivel socioeconómico C (clase media)

En este segmento se considera a las personas con ingresos o nivel de vida medio. A continuación, un breve perfil de este nivel para su mejor apreciación:

Perfil educativo del jefe de familia; el jefe de familia de estos hogares normalmente tiene un nivel educativo de preparatoria y algunas veces secundaria. Dentro de las ocupaciones del jefe de familia destacan pequeños comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, maestros de escuela, técnico y obreros calificados.

Perfil de hogares, los hogares de las personas de este nivel son casas o departamentos propios o rentados que cuentan en promedio con 4 habitaciones y un baño completo.

Los hijos algunas veces llegan a realizar su educación básica en escuelas privadas y terminando la superior en escuelas públicas.

Artículos que posee, dos de cada tres hogares de clase C sólo posee al menos un automóvil, regularmente es para uso de toda la familia, compacto o austero, no de modelo reciente y casi nunca está asegurado contra siniestros.

Cuentan con algunas comodidades como:

- Aparato telefónico
- Equipo modular
- Dos televisores

- Una video casetera

La mitad de los hogares tiene horno microondas y uno de cada tres tiene televisión y computadora pagadas. Muy pocos cuentan con servicio doméstico.

Servicios, en cuanto a instrumentos bancarios, algunos poseen tarjetas de crédito nacionales y es poco común que usen una tarjeta internacional.

Diversión y/o pasatiempos, dentro de los principales pasatiempos se destacan el cine, parques públicos y eventos musicales. Este segmento usa la televisión como pasatiempo y lo ve en un promedio de 2 horas diarios. Gustan de los géneros de telenovela, drama y programación cómica. Estas personas vacacionan en el interior del país aproximadamente una vez por año yendo a lugares turísticos accesible y poco lujoso

El servicio que se presta en PROSAF está diseñado para el nivel socioeconómico C+/- el cual comprende todo el sector medio bajo poblacional de Villa Nueva. Tomando como punto de partida y referencial su ubicación la cual está situada en uno de los sectores más populares del centro de este municipio.

Se espera captar en un corto mediano plazo otro tipo de cliente como los niños, ancianos ya que en la actualidad el grueso de mercado se ha desarrollado por preadolescentes de 13 – 18 años por controles de maternidad acaparando el 80% de las estadísticas de PROSAF.

2.3. Procesos de operación

Un proceso es un entidad activa que tiene asociado un conjunto de atributos código, datos, registros e identificador único.

Los procesos de operación son elementos fundamentales para implantar la estrategia competitiva. Estos se apoyan en la organización, los sistemas y tecnologías de información, así como en herramientas para modelar el negocio, con el fin de mejorar la productividad y competitividad de la empresa.

El diagrama de operaciones de procesos permite exponer con claridad el problema pues si no se plantea con claridad el mismo difícilmente podrá ser resuelto. Los objetivos del diagrama de las operaciones del proceso son dar una imagen clara de toda la secuencia de los acontecimientos del proceso. Hay que estudiar las fases del proceso en forma sistemática con el fin de disminuir las demoras, comprar los métodos, estudiar las operaciones para eliminar el tiempo improductivo y finalmente estudiar las operaciones y las inspecciones en relación a un mismo proceso. Los diagramas difieren entre si a consecuencia de las diferencias entre los procesos que representan.

El diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones de taller o en máquinas, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo.

Antes de diseñar un diagrama de operaciones del proceso, el analista debe identificarlo con un título escrito en la parte superior de la hoja, utilizar líneas verticales para indicar el flujo general del proceso a medida que se realiza el trabajo, y se utilizan líneas horizontales que entroncan con las líneas

de flujo verticales para indicar la introducción de material, ya sea proveniente de compras o sobre el que se ha hecho algún trabajo durante el proceso.

PROSAF no cuenta hoy en día con un manual de procesos y procedimientos a seguir, lo cual afecta directamente la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus procesos, generando un poco productividad.

Con el objetivo de dar alguna visibilidad de estos parámetros se detalla a continuación un pequeña descripción de cómo se manejan los procesos actuales.

Tabla II. **Proceso de clínica de ultrasonido**

No.	DESCRIPCIÓN DE PROCESO	RESPONSABLE
1	Solicitar tipo de examen y médico referente	Secretaria
2	Verificar la veracidad de información	Secretaria
3	Realizar el cobro de examen	Secretaria
4	Entrega de recibo por pago de examen	Secretaria
5	Asignación de número para realizar examen	Secretaria
6	Aplicación de gel según examen requerido	Médico Radiólogo
7	Realización de examen (según estudio requerido por médico tratante)	Médico Radiólogo
8	Interpretación de examen	Médico Radiólogo
9	Impresión de informe	Secretaria
10	Entrega de examen e informe	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Proceso de clínica de rayos X**

No.	DESCRIPCIÓN DE PROCESO	RESPONSABLE
1	Solicitar tipo de examen y médico referente	Secretaria
2	Verificar la veracidad de información	Secretaria
3	Realizar el cobro de examen	Secretaria
4	Entrega de recibo por pago de examen	Secretaria
5	Asignación de número para realizar examen	Secretaria
6	Preparación para realizar examen (despojo de prendas metálicas)	Secretaria
6	Realización de examen	Técnico Rayos X
7	Interpretación de examen	Médico Radiólogo
8	Impresión de informe	Secretaria
9	Entrega de examen e informe	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Proceso de clínica de laboratorio**

No.	DESCRIPCIÓN DE PROCESO	RESPONSABLE
1	Solicitar tipo de examen y médico referente	Secretaria
2	Verificar la veracidad de información	Secretaria
3	Realizar el cobro de examen	Secretaria
4	Entrega de recibo por pago de examen	Secretaria
5	Asignación de número para realizar examen	Secretaria
6	Realización de examen	Técnico de laboratorio
7	Interpretación de examen	Médico Radiólogo
8	Impresión de informe	Secretaria
9	Entrega de examen e informe	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Proceso de clínica de tomografía**

No.	DESCRIPCIÓN DE PROCESO	RESPONSABLE
1	Solicitar tipo de examen y médico referente	Secretaria
2	Verificar la veracidad de información	Secretaria
3	Realizar el cobro de examen	Secretaria
4	Entrega de recibo por pago de examen	Secretaria
5	Asignación de número para realizar examen	Secretaria
6	Aplicación de medio de contraste	Médico Radiólogo
7	Realización de examen	Técnico de Tomografía
8	Interpretación de examen	Médico Radiólogo
9	Impresión de informe	Secretaria
10	Entrega de examen e informe	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

2.4. Mercadeo y publicidad

Mercadeo es un proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización, en donde tanto individuos como organizaciones se encuentran encaminadas a facilitar, estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas.

Con lo cual se puede hacer que se interrelacionan productores, intermediarios, consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas.

Hace 50 años el mercadeo se encontraba enfocado a la producción, entre más se producía más se vendería, luego el mercado cambio y se enfoco a la calidad del producto, y no tanto a la cantidad. Con esto las promociones de los productos se encontraban enfocadas a las calidades y cualidades de los mismos. Hoy en día, se observa que el enfoque esta en el servicio y calidad de los productos, seguidos de la buena atención como plus de valor agregado. Sin embargo, en PROSAF el *focus* está en precios y servicios accesibles respecto al mercado objetivo.

El proceso de desarrollar un plan de mercadeo debe ser similar al proceso cuando un niño empieza a dar sus primeros pasos. Se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer los objetivos claros y medibles, desarrollar estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado, y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias. Un buen plan de mercadeo y publicidad podría llevar a definir un posicionamiento de valer que sea la mezcla del precio, canales de distribución o tipo de segmento que al final es una situación de percepción del consumidor.

Para ser exitoso en un plan de mercadeo y publicidad hay que ser muy claro en la misión y visión del mismo, con orientación al cliente actual y potencial La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo de manera adecuada junto con objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento de un buen desempeño de acciones correctivas en tiempo y orden que son la clave del éxito.

PROSAF no maneja promociones ni cuenta con un presupuesto para desarrollarlo, toda su publicidad la trabaja de boca en boca dando una especie de regalía al doctor que recomiende o sugiera usar los servicios de las clínicas.

2.5. Procesos organizacionales

Toda organización o entidad lucrativa o no es concebida como un sistema que interactúa con el medio, que capta insumos, los procesa agregando valor y entrega resultados, bienes o servicios para satisfacer determinadas necesidades del medio. Los productos o servicios son el resultado de los procesos que lleva a cabo la entidad.

El proceso organizacional corresponde a una manera de orientar adecuadamente la organización con su entorno y sus propios procesos de crecimiento.

Los procesos deben ser medios para el logro de los resultados organizacionales, por lo tanto su diseño y operación deben ser en función de los resultados esperados.

El resultado de un proceso es un producto o servicio para ser entregado a alguien que lo usará o lo transformará.

En un proceso organizacional deben quedar especificados:

- Pasos a seguir
- Las normas que deben cumplirse
- Las vinculaciones entre los distintos procedimientos

Las organizaciones jóvenes y pequeñas pueden funcionar con un diseño organizacional relativamente simple e indiferenciado, pero cuando se desarrollan y alcanzan un nivel de complejidad determinado se hacen inmanejables debido a esa escasa complejidad de diseño.

Se pueden definir cuatro modos de organización que describen modelos posibles de estructuración de actividades organizacionales: el autoritario, paternalista, consultivo y el participativo, este último de acuerdo con cinco variables: estilo de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control. Siguiendo los parámetros anteriores, se puede concluir que PROSAF cuenta con un diseño organizacional simple y paternalista, tomando en cuenta que es una empresa familiar, donde el 80% de los trabajadores forman parte de la misma, hace que se imponga la necesidad inmediata de manuales y procedimientos organizacionales, la entidad se puede clasificar como autodidacta, al manejar todos los procesos en el camino.

2.6. Puestos y actividades del personal técnico y administrativo

El profesional puede actuar de manera proactiva utilizando información sobre el recurso humanos y las necesidades de su organización. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

Para la creación de un departamento dentro de la organización, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal, debido a su familiaridad con las funciones de los trabajadores que están a su cargo, esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información

sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

PROSAF siendo una organización en la cual ha ido creciendo de una forma desordenada, creando puestos sin un perfil establecido, y sumando que las personas que desempeñan estos puestos han tenido que ser autodidactas al no contar con una inducción previa sobre el mismo.

A continuación, se detalla una breve descripción de los objetivos mínimos requeridos de los puestos creados en PROSAF.

Tabla VI. **Descripción de puesto gerente general**

EMPRESA	PROSAF
DEPARTAMENTO	GERENCIA
PUESTO	GERENTE GENERAL
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asumir la responsabilidad total de su gestión y la gestión de la empresa frente a los socios. 2. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas de la empresa y proponer políticas generales operacionales; la estructura orgánica y los reglamentos institucionales, a efecto de alcanzar sus fines y objetivos. 3. Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones, y presentarlos a consideración de la Junta de Accionistas, para su correspondiente aprobación, y ejecución una vez aprobados. 4. Mantenerse informado e interactuar con el medio a fin de anticipar situaciones favorables o desfavorables para la empresa. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. Descripción de puesto técnico laboratorio

EMPRESA	PROSAF
DEPARTAMENTO	LABORATORIO
PUESTO	TÉCNICO DE LABORATORIO
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar, según norma especificada por escrito, distintas determinaciones habituales o de rutina en el laboratorio de análisis clínicos y químicos, tanto en sangre (hematocrito, eritrosedimentación, recuento de glóbulos, uremia, glucemia, uricemia, determinaciones enzimáticas, etc.) orina (constituyentes, urea, ácido úrico, electrolitos, elementos comunes del sedimento) y tejidos (frotis, cortes histológicos, preparación de reactivos y colorantes) 2. Manejo de distintos aparatos como fotocolorímetro, fotómetro de llama, espectrofotómetro, balanzas analíticas, osciloscopio y cromatógrafo. 3. Realizar tareas de esterilización. 4. Realizar pruebas para la detección de enfermedades transmisibles (microbianas, parasitarias) y serodiagnóstico. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. Descripción de puesto secretaria recepcionista

EMPRESA	PROSAF
DEPARTAMENTO	ADMINISTRACIÓN
PUESTO	SECRETARIA RECEPCIONISTA
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción y atención al público, vías telefónica y personalmente. 2. Recepción de correspondencia y facturas de proveedores. 3. Entrega de cheques a proveedores. 4. Cobro a clientes. 5. Encargada de verificar que la papelería del paciente este en orden antes de pasar a realizarse el examen. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Descripción de puesto técnico radiólogo**

EMPRESA	PROSAF
DEPARTAMENTO	RADIOLOGÍA
PUESTO	TÉCNICO RADIOLOGO
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none">1. Realiza los procedimientos utilizados en el servicio de radiodiagnóstico2. Efectúa indicaciones a los pacientes con referencia a la correcta posición para la obtención de radiografías.3. Pone en funcionamiento el equipo de diagnóstico por imagen respectivo.	

Fuente: elaboración.

3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO DENTRO DE LA EMPRESA PROSAF

3.1. Organigrama propuesto

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, él define el organigrama de la manera siguiente:

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

Pero también tiene sus desventajas. No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

Existen tres tipos de estructuras organizativas:

Estructura lineal; la estructura lineal es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba

que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. Y tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados.

Estructura línea y *staff*; es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o *staff*. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de *staff* realizan apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las únicas formas para cubrir la organización en la PYMES.

Y por último la que se aplica al PROSAF que es la estructura funcional, la cual es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura fue consagrada por Taylor, quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

Ventajas de la estructura funcional

Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización: esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.

- Permite la mejor supervisión técnica posible: cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.

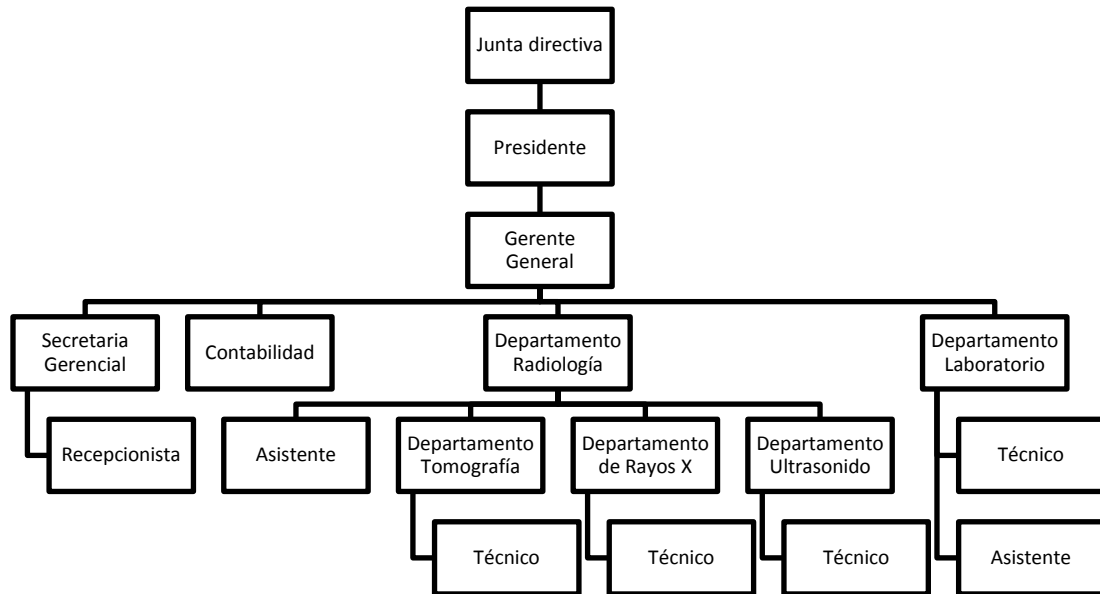
- Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución: existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

Desventajas de la estructura funcional

- Dispersión, en consecuencia pérdida de la unidad de mando: la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- Subordinación simple: si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a
- imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

Luego de la previa explicación y entendimiento, de porque, se sugiere la modificación en la estructura organizacional y cuál es la estructura definida aplicar en PROSAF, se procede con el nuevo organigrama:

Figura 8. Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia.

3.2. Planeación

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, y en PROSAF no se hace la excepción, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y que actividad debe ejecutar cada unidad operativa.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas.

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

3.2.1. Organización

PROSAF cuenta con una estructura organizacional que precisa buscar un equilibrio, procurando una estabilidad que permita eliminar los conflictos típicos y de todo comportamiento social, utilizando los principios de motivación y de participación, lo que permite una dirección por objetivos siempre que exista descentralización.

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado, etc.

Niveles Organizacionales

El propósito de la organización es volver eficaz a la misma mediante la cooperación humana, la razón en que existen niveles organizacionales está en marcar un límite de personas a las que pueda controlar un administrador de una manera más efectiva. Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general.

3.2.2. Dirección

Es la etapa del proceso administrativo que comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Toma de decisiones

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesaria:

- Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

Integración

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

- El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras, esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.
- De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
- De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa.

La integración comprende 4 etapas

- Reclutamiento: obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- Selección: mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
- Introducción o inducción: articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
- Capacitación y desarrollo: lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

Motivación

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones

esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran transcendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

- Formal: aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
- Informal: surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- Vertical: cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior.
- viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- Horizontal: se da en niveles jerárquicos semejantes, memorándum, circulares, juntas, etc.
- Verbal: se transmite oralmente.
- Escrita: mediante material escrito o gráfico.

Liderazgo

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.

La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina. Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión de *marketing* de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar a en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

Una buena segmentación debe de tener como resultados sub grupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

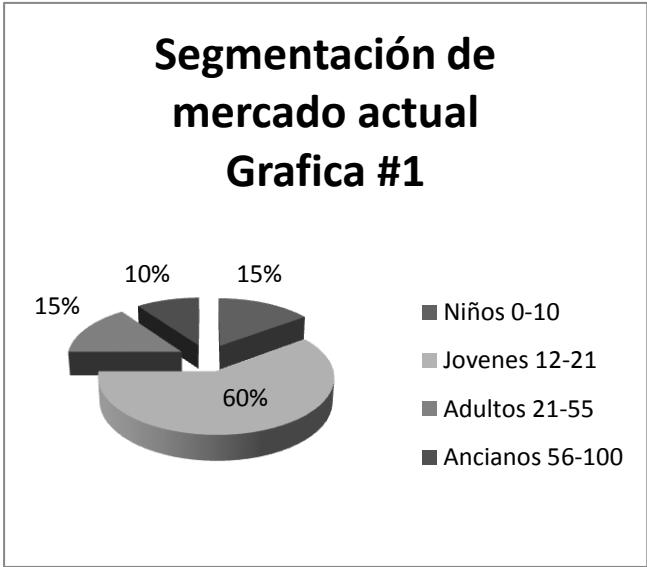
- Ser intrínsecamente homogéneos: los consumidores de este segmento deben ser lo más semejante posible respecto a sus respuesta ante las diferentes variables de la mezcla de marketing y de la segmentación.
- Heterogéneos entre sí: aquí los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a sus respuestas, siempre antes las variables de la mezcla de marketing.
- Bastante grandes: lo suficiente grandes para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
- Operacionales: para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing.

Para PROSAF se utilizó el siguiente proceso de segmentación de mercados:

- Estudio: se examinó el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podían ser reconocidas. Se llevo a cabo entrevistas de exploración y sesiones de grupos para entender mejor el comportamiento de nuestro mercado *focus*.
- Análisis: aquí se interpretaron los datos para eliminar las variables y agrupar el segmento de los consumidores que comparten un requerimiento en particular (precio económico), y lo que lo distingue de los demás segmentos de mercado con necesidades diferentes.
- Preparación de perfiles: donde se prepara un pequeño perfil de cada grupo en términos generales de actitudes distintivas, conductas y demografía.

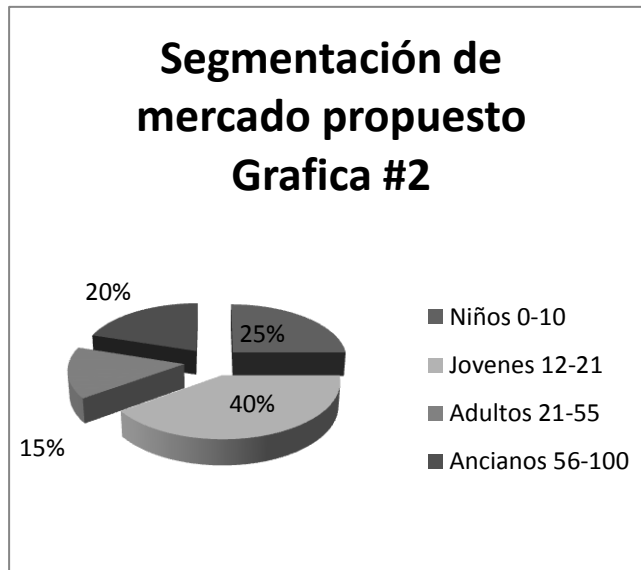
Y con base a este estudio se sacaron las siguientes estadísticas actuales del segmento y las sugeridas.

Figura 9. Segmentación de mercado actual



Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Segmentación de mercado propuesto**



Fuente: elaboración propia.

El segmento del mercado debe ser homogéneo a su interior, heterogéneo a su exterior, con un número suficiente de consumidores para que sea rentable y operacional, y como beneficios de esta segmentación de mercado podemos recalcar:

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un sub mercado.
- PROSAF puede crecer más rápido obteniendo una segmentación más sólida en los segmentos especializados del mercado.
- Se enfoca a PROSAF creando una oferta de servicio más afinada, poniendo el precio apropiado para nuestro público objetivo.
- Se facilita la selección de canales de distribución y comunicación.

- PROSAF enfrentará menos competidores en el segmento específico que se enfoque. Y se generarán nuevas oportunidades de crecimiento.

Plan de mercadeo

El plan de *marketing* debe comenzar con una fase de análisis externo. En dicho análisis, el elemento más relevante es el análisis del mercado, que ha de tener en cuenta aspectos como los siguientes: tamaño y evolución del mercado, tendencias de futuro, estructura y naturaleza de la demanda (perfil de los segmentos, comportamiento de compra: UTD), análisis de los competidores (identificación, definición de los grupos estratégicos, etc.). En definitiva, sirve para detectar las principales amenazas y oportunidades que nos ofrece el entorno, desde el punto de vista comercial y de *marketing*. Para ello, es notable la aportación de herramientas como la matriz de posición competitiva y el análisis de grupos estratégicos, que empiezan a construirse con la información proveniente del análisis externo y que se completarán después con el análisis interno.

La importancia de la función de *marketing* y por ende su plan de mercadeo dentro del proceso de planificación de una empresa es de suma importancia, debido a que es la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de funciones y posibilitar el control de la función comercial y marketing.

Análisis de la situación interna

Si con el análisis de la situación externa lo que se trata es de ayudar a descubrir las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y el mercado en el que se desenvuelven, este segundo tipo de análisis de situación ayuda a detectar las fortalezas y debilidades de la empresa. Para ello, se tendrá que

realizar una autoevaluación de la estrategia seguida en el pasado (estudiando la idoneidad de los objetivos, estrategias seguidas, recursos utilizados, etc.), además de los consabidos análisis de la cartera de productos de la empresa, evolución de las ventas, etc.

Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación supone una síntesis del análisis previo, en el que se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno (que, por tanto, no son controlables), así como las fortalezas y debilidades con las que cuenta nuestra empresa (necesariamente controlables). El análisis FODA (que recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es la herramienta más utilizada en la etapa de diagnóstico de un plan de marketing, pero suele ser muy enriquecedor complementarla con la matriz de posición competitiva, con el fin de estudiar el atractivo y posición competitiva de las distintas líneas de producto de la empresa. Realizando el mismo en PROSAF, se destacaron:

Tabla X. **Análisis foda PROSAF**

<p>FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de inversión • Infraestructura con posibilidades de crecimiento • Tarifas flexibles • Asistencia personalizada al cliente • Personal con amplia experiencia
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de administración y control específicos, que la competencia no posee. • Incorporar tecnología de última generación para el apoyo logístico en los diferentes procesos de la empresa • Ampliar la cobertura de la empresa • Mejorar el servicio de atención al cliente y asistencia técnica

Continuación de tabla X.

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Falta de coordinación y flujo de información• Falta de canales de comunicación adecuados• Insuficientes recursos tecnológicos• Falta de herramientas informáticas de apoyo• Falta de sistemas de control adecuados
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">• Competencia de precios de la competencia• Crecimiento y expansión de la competencia• Mejoramiento en el servicio de la competencia

Fuente: elaboración propia.

Luego de recabar la información necesaria, se puede proceder a definir un plan de *Marketing* a implementar, donde existen diferentes planes de mercadeo, presentando variaciones de acuerdo con el giro empresarial, pero lo cierto es que se coinciden en todos ellos en:

- Fase de análisis
- Fase de decisiones estratégicas
- Fase de decisiones operativas

Figura 11. **Plan básico que se recomienda para el plan de mercadeo de PROSAF**



Fuente:


http://books.google.com.gt/books?id=UmJir2Uwe7kC&pg=PA68&lpg=PA68&dq=grafica+esquema+basicodel+plan+de+marketing+estrategico&source=bl&ots=s4HGGfuk&sig=7z54T9VBKUDiOBtFcOFQnXXrTg&hl=es&ei=yGbKSowu3Km2B9D1nOgF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=false. Fecha de visita: septiembre 2008.

Adicional a esto, se tomarán acciones paralelas que ayuden al proceso de las decisiones operativas, presentado:

- Se aumentará la promoción de PROSAF utilizando, volantes, vallas publicitarias colocadas en las afueras de las clínicas y anuncios por radio.
- Se regalará la primera consulta con el especialista al realizar el examen dentro de la clínica.
- Se programaran jornadas de salud juntamente con el centro de salud de Villa Nueva, una vez al mes durante 3 días en donde se regalaran consultas y medicina proporcionada por el centro de salud.

- Se otorgará un descuento adicional del 5% a los pacientes que recomienden a otros y/o también se les dará un descuento del 10% por cada 5 visitas realizadas en consultas o exámenes en PROSAF.
- Se realizará una pequeña encuesta de posventa, con el objetivo de poder calificar, cuantificando la calidad del servicio que se prestó, siendo la misma breve, sencilla y rápida, valorando el tiempo invertido del cliente y a su vez marcando la pauta del compromiso en la satisfacción del cliente.

Figura 12. Encuesta atención al cliente



Nombre cliente: _____
 Fecha: _____
 Operado por: _____

PROSAF se encuentra en un proceso de mejora continua en donde su opinión es muy importante para poder llevarla a cabo, se espera que sus respuestas sean las más sensatas y consientes.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que mas llene sus expectativas con relación al servicio que le prestaron.

Encuesta Atención al cliente

1.- **¿Tiempo de atención en recepción?**

5 min.	10 min.	15 min.	Más de 15 min.
--------	---------	---------	----------------

2.- **¿Cómo considera Higiene de laboratorio?**

Excelente	bueno	regular	malo
-----------	-------	---------	------

3.- **¿Cómo catalogaría la amabilidad del técnico?**

Excelente	bueno	regular	malo
-----------	-------	---------	------

4.- **¿Cómo calificaría el costo del examen?**

Muy caro	justo	bajo	muy bajo
----------	-------	------	----------

5.- **¿Le entregaron en el tiempo sus exámenes?**

Si	No
----	----

Fuente: elaboración propia.

3.3. Procesos de operación mejorados

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio la de cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas También de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres elementos importantes en un proceso.

Valor agregado: aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

Traspaso (flujo): aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.

Control: aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo con especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

Parte de la estandarización del proceso mejorado es incorporarlo a los procedimientos de la organización. Ya sea que esto comprenda elaborar un manual de organización o distribuir una lista de las nuevas pautas operacionales.

Métodos para la identificación de procesos

Básicamente, se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos. Pero los dos siguientes métodos ofrecen de manera resumida una visión global de los métodos que nos podemos encontrar. BPR (*Business Process Reengineering*).

Método estructurado

En este apartado se engloban todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Se está hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: idefo y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente, su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

Método creativo

En este apartado se engloban todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantando de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior.

Para PROSAF se sugiere una re-ingeniería de procesos, usando el método creativo, el cual se describe a continuación:

Las etapas del proceso creativo:

- Preparación: se identifica como el momento en que se están revisando y explorando las características de los problemas existentes en su entorno, se emplea la atención para pensar sobre lo que quiere intervenir.
- Incubación: se genera todo un movimiento cognoscitivo en donde se establecen relaciones de todo tipo entre los problemas seleccionados y las posibles vías y estrategias de solución, se juega con las ideas desde el momento en que la solución convencional no cubre con las expectativas del pensador creativo.
- Iluminación: es el momento crucial de la creatividad, es lo que algunos autores denominan la concepción, es el Eureka de Arquímedes, en donde

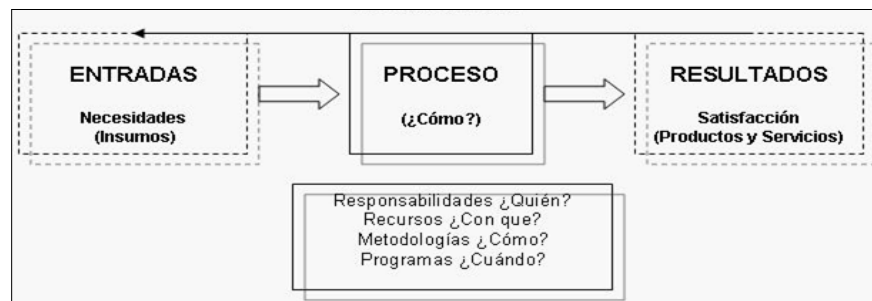
repentinamente se contempla la solución creativa más clara que el agua, es lo que mucha gente cree que es la creatividad: ese insight que sorprende incluso al propio pensador al momento de aparecer en escena, pero que es resultado de las etapas anteriores; es cuando se “acomodan” las diferentes partes del rompecabezas y resulta una idea nueva y comprensible.

- Verificación: es la estructuración final del proceso en donde se pretende poner en acción la idea para ver si realmente cumple con el objetivo para el cual fue concebida, es el parámetro para confirmar si realmente la idea creativa es efectiva o sólo fue un ejercicio mental.

Es importante mencionar que este proceso ayuda a visualizar las fases de producción de las ideas creativas, pero también permite pensar en las etapas que podemos trabajar para identificar si se está gestando alguna idea que pueda llegar a ser creativa, reconocer las necesidades de apoyo requerido para enriquecer el proceso y lograr que el pensamiento creativo en el personal sea cada vez más cotidiano y efectivo.

Para los efectos de los procesos mejorados de PROSAF, se tomará el mismo procedimiento en todos, siendo este:

















Figura 13. Diagrama de procesos



Fuente: <http://www.scribd.com/doc/265455/Productividad-Procesos-y-Mejora>.














Fecha de visita septiembre 2008

Figura 14. **Proceso de clínica de ultrasonido mejorado**

Titulo: Diagrama clínica de ultrasonido mejorado Empresa: PROSAF		Fecha: 10/ENE/09 Realizado por: Alex Cabrera
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Solicitar el tipo de examen y médico referente	Secretaria
	Verificar veracidad de información	Secretaria
	Realizar cobro de examen	Secretaria
	Entrega de recibo impreso	Secretaria
	Asignación de número para realizar el examen	Secretaria
	Toma de datos de paciente para realizar examen requerido	Técnico
	Acompañar al paciente a la sala de examen	Técnico
	Aplicación de gel para realización de examen	Médico especialista
	Explicación sobre la realización del examen	Médico especialista
	Realización de examen (según estudio requerido por médico tratante)	Médico especialista
	Brindarle un té al paciente	Técnico
	Acompañar al paciente a la sala de espera	Técnico
	Impresión de fotografías de examen	Médico Radiólogo
	Interpretación de examen	Médico Radiólogo
	Impresión de informe	Secretaria
	Entrega de examen e informe	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Proceso de clínica de rayos X mejorado**

Titulo: Diagrama clínica rayos X mejorado. Empresa: PROSAF		Fecha: 10/ENE/09 Realizado por: Alex Cabrera
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Solicitar el tipo de examen y médico referente	Secretaria
	Verificar veracidad de información	Secretaria
	Realizar cobro de examen	Secretaria
	Entrega de recibo impreso	Secretaria
	Asignación de número para realizar el examen	Secretaria
	Toma de datos de paciente para realizar examen requerido	Técnico Rayos X
	Acompañar al paciente a la clínica de Rayos X	Técnico Rayos X
	Explicación sobre la realización del examen	Técnico Rayos X
	Realización de examen (según estudio requerido por médico tratante)	Técnico Rayos X
	Impresión de fotografías de examen	Técnico Rayos X
	Interpretación de examen	Médico Radiólogo
	Impresión de informe	Secretaria
	Entrega de examen e informe	Secretaria






























Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Proceso de clínica de laboratorio químico biólogo mejorado**

Titulo: Diagrama laboratorio químico biólogo mejorado. Fecha: 10/ENE/09 Empresa: PROSAF Realizado por: Alex Cabrera		
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Solicitar el tipo de examen y médico referente	Secretaria
	Verificar veracidad de información	Secretaria
	Realizar cobro de examen	Secretaria
	Entrega de recibo impreso	Secretaria
	Acompañar al paciente a la clínica de laboratorio	Técnico de laboratorio
	Asignación de número para realizar el examen	Secretaria
	Toma de datos de paciente para realizar examen requerido	Técnico de laboratorio
	Explicación sobre la realización del examen	Técnico de laboratorio
	Realización de examen (según estudio requerido por médico tratante)	Técnico de laboratorio
	Análisis de examen requerido.	Licenciada químico biólogo
	Interpretación de examen	Licenciada químico biólogo
	Impresión de informe	Secretaria
	Entrega de examen e informe	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Proceso de clínica de tomografía mejorado**

Titulo: Diagrama clínica de tomografía mejorado. Empresa: PROSAF		Fecha: 10/ENE/09 Realizado por: Alex Cabrera
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Solicitar el tipo de examen y médico referente	Secretaria
		
	Verificar veracidad de información	Secretaria
		
	Realizar cobro de examen	Secretaria
		
	Entrega de recibo impreso	Secretaria
		
	Asignación de número para realizar el examen	Secretaria
		
	Acompañar al paciente a la clínica de tomografía	Técnico
		
	Toma de datos de paciente para realizar examen requerido	Técnico
		
	Explicación sobre la realización del examen	Técnico
		
	Realización de examen (según estudio requerido por médico tratante)	Técnico
		
	Brindarle un té al paciente	Técnico
		
	Acompañar al paciente a la sala de espera	Técnico
		
	Impresión de fotografías de examen	Técnico
		
	Interpretación de examen	Médico Radiólogo
		
	Impresión de informe	Secretaria
		
	Entrega de examen e informe	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

3.4. Procesos de selección de publicidad y mercadeo

Para seleccionar las actividades que relacionan con éxito una organización son:

- La identificación de las necesidades
- La asignación de precios
- La distribución de bienes en el mercado y la comunicación de la capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades

Tomando en cuenta que la mercadotecnia está constituida por todas las actividades tendientes a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer necesidades o deseos humanos.

Para poder comprender la dimensión de esta definición se hace necesario analizar uno de los términos de la definición. Personas: son las, que con base en sus necesidades y deseos deciden adquirir un producto. Generalmente la persona que adquiere el producto es la misma que lo usará, a esta persona se le denomina cliente. En algunas ocasiones las personas que adquieren el producto son diferentes a quienes lo consumen, en este caso a quien compra el producto se le llama cliente y a quien lo usa o consume, usuario. El mercado deber ser considerado como un conjunto de clientes.

Capacidad de compra: generalmente, se encuentra determinada por factores financieros, tales como:

- Ingresos
- Capacidad de endeudamiento
- Liquidez

Voluntad de compra: no todas las personas que tiene la capacidad de adquirir un producto lo hacen, porque simplemente el producto no satisface sus deseos y necesidades. Cuando la persona encuentra en los beneficios del producto una respuesta a sus necesidades, deseos y expectativas, entonces puede hablarse de que tiene voluntad de compra.

Productos o servicios: tanto el precio del producto como los beneficios que ofrecen son determinantes para ubicar el mercado al que corresponderá. La influencia del precio y los beneficios del producto sobre la capacidad y voluntad de compra significa que un mercado solo existe con respecto a un producto o servicio determinado.

Consumo: implica que el producto se usa para satisfacer las necesidades o el deseo para cuya satisfacción fue elaborado; el producto puede ser usado o consumido por personas y organizaciones.

Existen tres tipos de mercados

- Mercado de consumidores: conformado por aquellos individuos que adquieren el producto para su consumo o beneficio en su uso donde no se involucra un objetivo de obtener utilidades sobre el mismo.
- Mercados industriales: se compone de individuos u organizaciones, que compran una clase específica de productos para ser utilizados en forma directa o indirecta en la fabricación de otros productos o para su uso en las operaciones diarias.
- Mercado de revendedores: se componen de intermediarios del tipo de mayoristas y minoristas quienes compran productos terminados y los revenden con el fin de obtener utilidades.

Segmentación del mercado

Con base en lo definido como estrategia general de *marketing* como la composición de dos elementos como son: la selección del mercado escogido como meta y la organización y mantenimiento de una mixtura de marketing, se aplica sobre el primer elemento dos enfoques generales para identificar los mercados escogidos como metas; el enfoque de mercado total y el enfoque de segmentación de mercado.

Mercado total: cuando la empresa diseña una sola mixtura de *marketing* y la enfoca al mercado total de un producto determinado, está utilizando el enfoque de mercado total o no diferenciado.

Enfoque de segmentación de mercados: es el proceso de dividir un mercado total por grupos compuestos por personas que tienen, en forma aproximada, necesidades de productos similares, con el fin de diseñar una mixtura de *marketing* (o varias) que cubra en la forma más precisa posible, las necesidades de las personas dentro de un segmento seleccionado.

Estrategias de concentración: cuando se dirigen los esfuerzos del *marketing* a un sólo segmento.

Estrategias multisegmentos: cuando se dirigen los esfuerzos a dos o más segmentos.

Condiciones para una segmentación eficaz

- Que existan necesidades heterogéneas
- Los segmentos deben ser identificables y divisibles
- Los segmentos deben ser semejantes en cuanto al potencial estimado de ventas, costos y utilidades
- Por lo menos uno de los segmentos debe tener el suficiente potencial de utilidad

Después de analizar estos conceptos PROSAF se adoptará una estrategia de publicidad y mercadeo en la cual se mezclaran los conceptos de mercado de consumo y de multisegmentos en donde se identificarán a los clientes potenciales, determinando los factores que lo motiven a adquirir los servicios que se prestan dentro de esta institución, la capacidad de compra, para luego pactar el precio justo sobre los servicios que se prestan para realizar los distintos exámenes especializados.

3.5. Procesos organizacionales mejorados

Para hacer comprensibles los diagramas a todas las personas, los símbolos se someten a una normalización, es decir, se hicieron símbolos casi universales, ya que, en un principio cada usuario podría tener sus propios símbolos para representar sus procesos en forma de diagrama de flujo. Esto trajo como consecuencia que sólo aquel que conocía sus símbolos, los podía interpretar. La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y debe ajustarse a un patrón definido previamente, para su mejor entendimiento, se procede a una breve explicación de la simbología usada en los diagramas de flujo de procedimientos sugeridos para PROSAF.

3.6. Establecimientos de actividades de los puestos técnicos y administrativos

Tabla XI. Descripción de puesto de gerencia.

EMPRESA		PROSAF	
DEPARTAMENTO		GERENCIA	
PUESTO		GERENTE GENERAL	
OBJETIVOS DEL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asumir la responsabilidad total de su gestión y la gestión de la empresa frente a los socios 2. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas de la empresa y proponer políticas generales operacionales; la estructura orgánica y los reglamentos institucionales, a efecto de alcanzar sus fines y objetivos. 3. Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones, y presentarlos a consideración de la Junta de Accionistas, para su correspondiente aprobación, y ejecución una vez aprobados. 4. Mantenerse informado e interactuar con el medio a fin de anticipar situaciones favorables o desfavorables para la empresa. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Educación intelectual	Poseer título profesional universitario en las ramas económica, financiera, de administración o ingeniería Industrial	Experiencia	10 Años mínimo de experiencia en dirección de empresas afines.
RELACIONES			
Internas	Con todo Gerente de Área	Externas	Con proveedores, clientes potenciales y en algunas ocasiones con Banco o representando la

Continuación de tabla XI.

			empresa ante ciertos eventos.
CONDICIONES DEL PUESTO O TRABAJO			
Amplia oficina con anexo a sala de reuniones o conferencia, con la más alta tecnología equipada.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Toma de decisiones	Altamente directa con el comité de accionistas y de importancia vital para el mejoramiento continuo de la empresa.		
Económica (Equipos y Bienes)	Tiene a su responsabilidad todo el equipo de oficina, inventario de mercadería y todo activo tangible propiedad de la empresa, lo cual asciende a un costo aproximado de Q. 1,000,000.00		
Por supervisión	Ejerce directamente sobre todas las gerencias de la empresa.		
Ejercida	autoridad de línea sobre la Gerencia de Administración y Finanzas; Gerencia de Recursos Humanos; y Gerencia de Servicios	Recibida	Depende linealmente del Plenario de la junta directiva o de accionistas
Información confidencial	Maneja todo la información, política y financiera de la empresa, donde no se espera que haya fuga de información ya que sería perjudicial por tiempo indefinido en la misma.		
Competencias requeridas para el puesto			
Pensamiento sistémico. Manejo ambigüedad Razonamiento estratégico Liderazgo del cambio Conciencia política Tener la capacidad de motivar positivamente y de generar un clima organizacional de compromiso y realización			

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Descripción de puesto radiólogo**

EMPRESA	PROSAF		
DEPARTAMENTO	RADIOLOGÍA		
PUESTO	MÉDICO RADIOLOGO		
SUELDO ESTIMADO	Base de ley +Prestaciones		
OBJETIVOS DEL PUESTO:			
Organizar y dirigir el departamento de Radiología, administrando los recursos financieros de su departamento			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Educación Intelectual	Médico con especialización en Radiología	Experiencia	Desempeño de puesto similar por lo menos 4 años
RELACIONES			
Internas	Gerentes de otras áreas	Externas	Proveedores de equipo de ultrasonido
CONDICIONES DEL PUESTO O TRABAJO			
Oficina privada equipada para ejercer sus funciones, donde pasa un 80% de su tiempo y un 20% en pasillos y oficinas			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Toma de decisiones	Media, encargado de decisiones		
Económica (Equipos y bienes)	Responsable de decisiones de compra de repuestos o equipos		
Por supervisión	Supervisa al departamento técnico		
Ejercida	Técnicos	Recibida	Gerente General
Información Confidencial	Media, conoce el valor de los exámenes.		
Competencias requeridas para el puesto			
Don de mando: debe ser capaz de dirigir un departamento			
Empatía y carisma: poder llevarse bien con sus subalternos de la empresa			
Habilidad: debe poseer habilidad en realizar los distintos exámenes radiológicos.			
Honestidad: persona 100% confiable y honrada.			

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. Descripción de puesto asistente

EMPRESA	PROSAF		
DEPARTAMENTO	GERENCIA GENERAL/ DEPARTAMENTO RADIOLOGIA		
PUESTO	ASISTENTE		
SUELDO ESTIMADO	Salario base + Bonificación Decreto		
OBJETIVOS DEL PUESTO:			
<p>Apoyo total al Gerente General/ Médicos Radiólogos Organizar, planificar y controlar todo lo relacionado con la Gerencia/ Departamento de Radiología Formarse y tomar experiencia cada día en los procesos de administración de la empresa.</p>			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Educación Intelectual	Título de Nivel Medio y estudios actuales sobre administración.	Experiencia	Conocimiento médicos y 2 años mínimo de experiencia en puestos similares
RELACIONES			
Internas	Con todo el personal	Externas	Con clientes y ocasionalmente con proveedores.
CONDICIONES DEL PUESTO O TRABAJO			
Oficina debidamente equipada con el equipo necesario para ejercer sus funciones, pasando un 90% de tiempo en ella y un 10% en los pasillos de la empresa así como en otros departamentos de la misma.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Toma de decisiones	Media. Cuando son decisiones muy importantes o delicadas, tiene que consultarlo con su jefe inmediato.		
Económica (Equipos y bienes)	Tiene a su entera responsabilidad el compromiso de velar por el equipo que se le proporcionó inventariado, que tiene un costo de Q. 1,000.00 mensuales. Además, maneja una Caja Chica de Q4,000.00.		
Por supervisión	Asistente de Gerencia supervisa a Recepcionista/ Asistente de Radiología no supervisa a nadie		
Ejercida	Recepcionista	Recibida	Directa del Gerente

Continuación de tabla XIII.

			General/Radiólogos
Información confidencial	Maneja mucha información confidencial, como papelería legal de la empresa, Lista de precios, costos, estadísticas, etc.		
Competencias requeridas para el puesto			
RESPONSABILIDAD: debe ser una persona puntual, cumplidora, eficiente y eficaz al realizar sus tareas. Máxime por el tipo de documentación que maneja y sus atribuciones. HONRADEZ Y LEALTAD: dedicada a su trabajo, pendiente de todas las transacciones de Caja Chica, firme en la empresa y con buenos principios.			

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Descripción de secretaria recepcionista**

EMPRESA	PROSAF		
DEPARTAMENTO	ADMINISTRACIÓN		
PUESTO	SECRETARIA RECEPCIONISTA		
SUELDO ESTIMADO	Salario base + Bonificación decreto		
OBJETIVOS DEL PUESTO:			
Atención al Público, telefónica y personalmente.			
Recepción de correspondencia y facturas de proveedores.			
Entrega de cheques a proveedores.			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Educación Intelectual	Título de Nivel Medio y 100% Bilingüe.	Experiencia	2 Años mínimo en puesto similar.
RELACIONES			
Internas	Con todo el personal	Externas	Con todo el público. (Visitantes, clientes y proveedores)
CONDICIONES DEL PUESTO O TRABAJO			
Oficina debidamente equipada con el equipo necesario para ejercer sus funciones, planta telefónica automatizada. 100% del tiempo en su oficina.			

Continuación de tabla XIV.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Toma de decisiones	Ninguna.		
Económica (Equipos y bienes)	Tiene a su entera responsabilidad el compromiso de velar por el equipo que se le proporcionó inventariado, que tiene un costo de Q. 1,500.00 mensuales.		
Por supervisión	No supervisa a nadie.		
Ejercida	A Nadie	Recibida	Directa del Gerente Administrativo / Financiero
Información confidencial	Ninguna.		
Competencias requeridas para el puesto			
<p>RESPONSABILIDAD: debe ser una persona puntual, cumplidora, eficiente y eficaz.</p> <p>AMABILIDAD: atender bien a las personas que nos llaman o nos visitan.</p> <p>CARISMA: sonriente, agradable, cortés.</p> <p>SOCIAL: buenas relaciones interpersonales, tanto con el cliente externo como con el cliente interno.</p>			

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. Descripción de técnico de laboratorio

EMPRESA		PROSAF	
DEPARTAMENTO		LABORATORIO Y RADIOLOGÍA	
PUESTO		TÉCNICO DE LABORATORIO Y RADIOLOGÍA	
OBJETIVOS DEL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar, según norma especificada por escrito, distintas determinaciones habituales o de rutina en el laboratorio de análisis clínicos y químicos, tanto en sangre (hematocrito, eritrosedimentación, recuento de glóbulos, uremia, glucemia, uricemia, determinaciones enzimáticas, etc.) orina (constituyentes, urea, ácido úrico, electrolitos, elementos comunes del sedimento) y tejidos (frotis, cortes histológicos, preparación de reactivos y colorantes) 2. Manejo de distintos aparatos como fotocolorímetro, fotómetro de llama, espectrofotómetro, balanzas analíticas, osciloscopio y cromatógrafo. 3. Realizar tareas de esterilización. 4. Realizar pruebas para la detección de enfermedades transmisibles (microbianas, parasitarias) y serodiagnóstico. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Educación Intelectual	Estudios técnicos en Laboratorio, ultrasonidos, tomografía, rayos X.	Experiencia	Desempeño de puesto similar por lo menos 2 años
RELACIONES			
Internas	Doctores de otras áreas	Externas	Proveedores de insumos
CONDICIONES DEL PUESTO O TRABAJO			
Oficina privada equipada para ejercer los exámenes correspondientes.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Toma de decisiones	Media, encargado de decisiones en la realización de exámenes		
Económica (Equipos y Bienes)	Responsable de los equipos que se encuentren dentro de la clínica con valor aproximado de hasta Q.150,000.00		
Por supervisión	Supervisa el funcionamiento de los equipos y entrega de los mismos		
Ejercida	Técnicos	Recibida	Gerente General
Información Confidencial	Media, conoce el valor de los exámenes.		

Continuación de tabla XV.

Competencias requeridas para el puesto
Don de mando: debe ser capaz de dirigir un departamento
Empatía y carisma: poder llevarse bien con sus subalternos de la empresa
Habilidad: Debe tener agilidad para el manejo de equipos médicos
Honestidad: Persona 100% confiable y honrada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Descripción de secretaria recepcionista**

EMPRESA		PROSAF	
DEPARTAMENTO		ADMINISTRACIÓN	
PUESTO		SECRETARIA RECEPCIONISTA	
OBJETIVOS DEL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción y atención al público, vías telefónica y personalmente. 2. Recepción de correspondencia y facturas de proveedores. 3. Entrega de cheques a proveedores. 4. Cobro a clientes. 5. Encargada de verificar que la papelería del paciente este en orden antes de pasar a realizarse el examen. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Educación Intelectual	Título de Nivel Medio y 100% Bilingüe en lenguaje maya	Experiencia	2 Años mínimo en puesto similar.
RELACIONES			
Internas	Con todo el personal	Externas	Con todo el público. (Visitantes, clientes y proveedores)
CONDICIONES DEL PUESTO O TRABAJO			
Oficina debidamente equipada con el equipo necesario para ejercer sus funciones, planta telefónica automatizada. 100% del tiempo en su oficina.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
Toma de decisiones	Ninguna.		
Económica (Equipos y bienes)	Tiene a su entera responsabilidad el compromiso de velar por el equipo que se le proporcionó inventariado, que tiene un costo de Q. 1,500.00 mensuales.		
Por supervisión	No supervisa a nadie.		

Continuación de tabla XVI.

Ejercida	A nadie	Recibida	Directa de Gerencia, Doctores y personal administrativo
Información Confidencial	Ninguna.		
<i>Cualquier campo está en la organización, lucha constante para conseguir Competencias Requeridas para el Puesto</i>			
<p>RESPONSABILIDAD: debe ser una persona puntual, cumplidora, eficiente y eficaz. AMABILIDAD: atender bien a las personas que nos llaman o nos visitan. CARISMA: sonriente, agradable, cortés. SOCIAL: buenas relaciones interpersonales, tanto con el cliente externo como con el cliente interno.</p>			

Fuente: elaboración propia.

4. CONTROL Y MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DENTRO DE LA EMPRESA PROSAF

4.1. Establecimiento de controles de la implementación de los procesos por clínica

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a cabo.

En primer lugar, resulta necesario preparar las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices. La creación de condiciones para dejar implantada acciones clasificadas como directas consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto concluido implementarla.

En el caso de las acciones de tipo indirecto la situación es un poco más compleja, ya que prácticamente puede llevar al equipo que las ejecuta a iniciar un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones directas, o sea, que prácticamente implica todo un trabajo de diseño, informativo/ formativo/ comprometedor alto que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma. Por ejemplo, si la acción consiste en esencia en aplicar un sistema de incentivos determinado, las actividades preparatorias deben garantizar que todos los implicados estén informados y los ejecutores definitivos, llevándolos a la práctica sistemáticamente. En este caso, por lo regular, deben implementarse acciones de formación para los directivos y el *staff* donde cada cual adquiera

los conocimientos y desarrolle las habilidades para utilizarlo tal y como fue concebido.

En esta etapa pueden y de hecho deben ser aplicadas diversas técnicas teniendo primacía las que ayuden a planificar y controlar los avances, tal es el caso de los diagramas de Gantt, los de secuencia o flujo de actividades y documentos, así como técnicas de apoyo a la exposición de ideas para ser usadas en la formación. El equipo de implementación debe además asegurar que se elabore y este a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, procedimientos, etc. Por último, son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances operados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes.

El realizar un cronograma de actividades como un diagrama de gantt ayuda en el monitoreo de las actividades establecidas para que el proyecto se pueda finalizar. Diagrama de Gantt; este diagrama consiste en una matriz de doble entrada en la que se anotan en las líneas, las diferentes actividades que componen un programa o un proyecto y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad, representa el periodo de duración de la misma. La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, señalando la fecha de inicio y la fecha de finalización de la actividad.

Con el objetivo de maximizar el tiempo a cada paciente se le entregará una hoja informativa en donde se solicita que complete las preguntas que contiene, información que ayudara al medico a formar un pequeño panorama de su record de salud.

4.1.1. Implementación de proceso clínica ultrasonido

Un proceso es un programa detallado el cual es implementado para mejorar tiempos de atención.

Tabla XVII Proceso clínica de ultrasonido

ULTRASONIDO			
PASOS	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Entrega de hoja informativa	10 min.	Secretaria
2	Verificar veracidad de información	2 min.	Secretaria
3	Realizar cobro de examen	1 min.	Secretaria
4	Entrega de recibo impreso	1min	Secretaria
5	Asignación de número para realizar examen	1 min.	Secretaria
6	Toma de datos de hoja informativa para realizar examen requerido	5 min.	Secretaria
7	Acompañar al paciente a la sala de examen	3 min.	Secretaria
8	Aplicación de gel para realizar el examen	2 min.	Médico especialista
9	Explicación sobre el examen que se realizara	5 min.	Médico especialista
10	Realización de examen	30 min.	Médico especialista
11	Brindarle un té al paciente	5 min.	Técnico
12	Acompañar al paciente a la sala de espera	3 min.	Técnico
13	Impresión de fotografías de examen	5 min.	Médico especialista
14	Interpretación de examen	10 min.	Médico especialista
15	Impresión de informe	3 min.	Secretaria
16	Entrega de examen e informe al paciente	1 min.	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

4.1.2 Implementación de proceso clínica rayos X

Un proceso debe ser mejorado continuamente, ayudando a optimizar tiempos.

Tabla XVIII **Proceso clínica rayos X**

RAYOS X			
PASOS	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Entrega de hoja informativa	10 min.	Secretaria
2	Verificar veracidad de información	2 min.	Secretaria
3	Realizar cobro de examen	1 min.	Secretaria
4	Entrega de recibo impreso	1min	Secretaria
5	Asignación de número para realizar examen	1 min.	Secretaria
6	Toma de datos de hoja informativa para realizar examen requerido	5 min.	Técnico
7	Acompañar al paciente a la sala de examen	3 min.	Técnico
8	Explicación sobre el examen que se realizara	5 min.	Técnico
9	Realización de examen	20 min.	Técnico
10	Acompañar al paciente a la sala de espera	3 min.	Técnico
11	Impresión de fotografías de examen	5 min.	Técnico
12	Interpretación de examen	10 min.	Médico especialista
13	Impresión de informe	3 min.	Secretaria
14	Entrega de examen e informe al paciente	1 min.	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

4.1.3 Implementación de proceso laboratorio químico biólogo

Un proceso es un programa detallado el cual es implementado para mejorar tiempos de atención.

Tabla XIX. Proceso laboratorio químico biólogo

LABORATORIO QUÍMICO BIÓLOGO			
PASOS	DESCRIPCION	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Entrega de hoja informativa	10 min.	Secretaria
2	Verificar información	2 min.	Secretaria
3	Realizar cobro de examen	1 min.	Secretaria
4	Entrega de recibo impreso	1min	Secretaria
5	Asignación de número para realizar examen	1 min.	Secretaria
6	Toma de datos de hoja informativa para realizar examen requerido	5 min.	Técnico
7	Acompañar al paciente a la sala de examen	3 min.	Técnico
8	Explicación sobre el examen que se realizara	5 min.	Técnico
9	Realización de examen	30 min.	Técnico
10	Acompañar al paciente a la sala de espera	3 min.	Técnico
11	Análisis de examen requerido	10 min	Licda. Químico Biólogo
12	Interpretación de examen	10 min.	Médico especialista
13	Impresión de informe	3 min.	Secretaria
14	Entrega de examen e informe al paciente	1 min.	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

4.1.4 Implementación de proceso clínica tomografía

Un proceso debe ser mejorado continuamente, ayudando a optimizar tiempos.

Tabla XX. Proceso clínica tomografía

TOMOGRFÍA			
PASOS	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Entrega de hoja informativa	10 min.	Secretaria
2	Verificar veracidad de información	2 min.	Secretaria
3	Realizar cobro de examen	1 min.	Secretaria
4	Entrega de recibo impreso	1min	Secretaria
5	Asignación de número para realizar examen	1 min.	Secretaria
6	Acompañar al paciente a la sala de examen	3 min.	TECNICO
7	Toma de datos de hoja informativa para realizar examen requerido	5 min.	TECNICO
8	Explicación sobre el examen que se realizara	5 min.	TECNICO
9	Realización de examen	30 min.	TECNICO
10	Brindarle un té al paciente	5 min.	TECNICO
11	Acompañar al paciente a la sala de espera	3 min.	TECNICO
12	Impresión de fotografías de examen	5 min.	TECNICO
13	Interpretación de examen	10 min.	Médico Radiólogo
14	Impresión de informe	3 min.	Secretaria
15	Entrega de examen e informe al paciente	1 min.	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

4.2. Control de mercadotecnia

La publicidad desempeña un papel de gran importancia en cualquier empresa, ya que está sirve de medio para comunicar a muchas personas el mensaje de un patrocinador a través de un medio impersonal y está diseñada para convencer a una persona para que compre un producto, para apoyar a una causa o incluso para obtener menor consumo.

La publicidad tiene una gran influencia sobre el consumidor; a través de una buena publicidad se puede lograr vender grandes volúmenes de mercancías, todo depende de la capacidad que esta tenga para convencer al público para que compre el producto o servicio.

Casi todos están de acuerdo en que no hay mejor publicidad que las recomendaciones de boca en boca. Después de todo, es muy probable que un cliente que llama porque un amigo o colega le hizo una recomendación sobre un producto lo compre. Por eso, ésta es la estrategia a la que muchos emprendedores deciden apostar y la que se está proponiendo a PROSAF

Por tal razón se elabora el siguiente programa de boca en boca, para generar una publicidad económica y efectiva, se propone tres importantes pasos que se detallan a continuación:

- Contactar a personas influyentes

Toda comunidad las tiene. Ya sea que les interese la electrónica o la moda, los “influyentes” están a la cabeza de toda tendencia.

¿Cómo puedes encontrar a esas personas y hacerlas que hablen de ti? Comienza por escuchar a tus clientes y pedirles sus comentarios (tanto positivos como negativos) con una pequeña encuesta de satisfacción de servicio. Después, identifica a los participantes más activos e invítalos a formar parte de un grupo selecto, que será el primero en obtener información acerca de nuevos productos y servicios, o en tener acceso a ellos, con descuentos promocionales.

Otra opción es encontrar organizaciones o grupos de médicos cuyos miembros serán receptivos a tu mensaje y buscar a las personas más influyentes dentro de ellos.

- Gana exposición en los medios

La información que encontramos en artículos periodísticos por lo general se considera más creíble que los mensajes que los consumidores reciben a través de la publicidad. Y las menciones conseguidas a través de campañas de relaciones públicas pueden desempeñar una función invaluable en este tipo de campañas. Hoy existen publicaciones especializadas y miles de páginas de Internet administradas por aficionados que cubren todos los temas imaginables, así que es sólo cuestión de identificar a los principales editores y periodistas que escriben acerca de los servicios prestados. Hay que adaptar el mensaje a esos medios, y después enviar comunicados de prensa o una carta con la descripción de tu producto o servicio.

- Siembra mercadotecnia viral

¿Ya identificaste una sola idea clara que quieres comunicar a través de recomendaciones de boca en boca? La mercadotecnia de transmisión viral tiene éxito cuando tienes un buen tema capaz de motivar a los clientes a hablar

sobre él, y además les das los medios para compartir esa información. Ofrece una infraestructura eficiente como una página de Internet interactiva dedicada a crear una fuerte comunidad en línea y facilita las conexiones por medio de un blog de la compañía, un sitio de mensajes o un foro. O da a tus clientes un mensaje interesante para que puedan transmitir a otros. Por ejemplo, si incluyes una oferta especial en un correo electrónico, será fácil de reenviar y así promoverás la divulgación de la información.

Todo plan de mercadeo y publicidad no es efectivo sino se mide, para ello se recomienda a PROSAF usar como una alternativa al alto costo del rating o seguimiento de efectividad, el *telemarketing*, el cual se le puede considerar como una modalidad de las relaciones del *marketing* personalizadas a distancia, junto con otras como es el *marketing* por correo, por fax, o por ordenador.

El *telemarketing* es especial para situaciones directas de recompras, y cuando los pedidos de los clientes son demasiados pequeños para justificar una visita personal, aplicando de esta manera su estructura para proporcionar instrucciones de operación del producto y accesoria técnica. Sin embargo, una nueva y económica opción es la de las encuestas post atención con una rápida calificación.

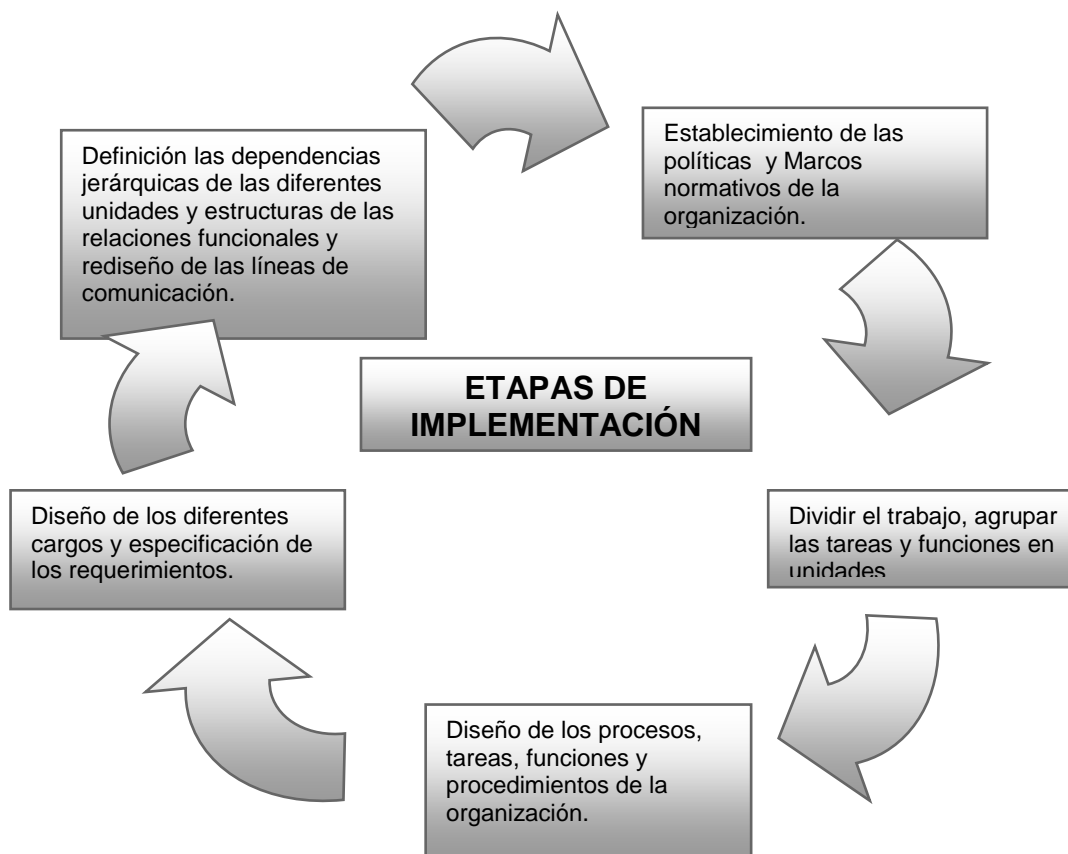
Para esto se sugiere efectuar este programa con 3 básicas preguntas, respetando el tiempo de la persona que contesta y minimizando costos:

- ¿Cómo supo de nosotros?
- ¿Nos visitaría nuevamente?
- ¿Nos recomendaría como cliente satisfecho?
- ¿Algún comentario adicional?

4.3. Implementación de procesos organizacional

La implementación de los procesos deberá hacerse de forma concertada con todos los implicados, sin dejar de lado los lineamientos de la dirección de la empresa. Esto quiere decir que la implementación o reestructuración de los procesos se debe hacer con el acompañamiento proactivo de los asesores o consultores para poder empalmar las actividades del día a día con las nuevas. Se busca con ello que las personas que proponen los cambios al interactuar con el ejecutor del proceso final logren una empatía entre lo conceptual y lo ejecutorio.

Figura 18. **Etapas de implementación**



Fuente: <http://www.google.com.gt/imgres?imgurl=http://blog.spacebom.com/wp-content/uploads/2007/03/analisis-cesos.jpg&imgrefurl=http://blog.spacebom.com/21/del/03/del/2007-analisis-de->. Fecha de visita: septiembre 2088.

4.4. Supervisión de procesos implementados

Para entender este punto comencemos con el concepto de supervisión. Es la documentación sistemática en torno a aspectos clave de la ejecución del programa que indican si el programa se está realizando como se suponía o de acuerdo a determinados estándares. La supervisión debe llevarla a cabo todas las personas e instituciones involucradas para que el proyecto se pueda implementar eficazmente. Se encuentran cuatro tipos de indicadores que ayudan a la supervisión del proyecto:

- Indicador de aportación: este describe lo que emplea el proyecto (como la cantidad de dinero gastado, la cantidad de recursos utilizados).
- Indicadores de producción: describe la actividad del proyecto (como el número de pacientes atendidos).
- Indicadores de resultado: describe el efecto de la actividad.
- Indicadores de impacto: miden el cambio en las condiciones de la comunidad (como la mejora de servicios y atención en la región).

Tabla XXI. **Indicadores de supervisión para PROSAF**

INDICADORES DE SUPERVISIÓN PARA PROSAF					
Interesado	Tema	Indicador de supervisión	Frecuencia	Procedimiento de supervisión	Tiene Formato de Supervisión
Comité ejecutivo	Uso adecuado de Los recursos del proyecto	1. <u>Indicador de aportación</u> : Este describe lo que emplea el proyecto (como la cantidad de dinero gastado, la cantidad de recursos utilizados).	Mensual	Los miembros utilizan el formulario de supervisión de rutina	SI
	Puntualidad en la implementación de los proyectos	2. <u>Indicadores de producción</u> :: describe la actividad del proyecto (como el número de pacientes atendidos)	Diario	Los miembros utilizan el formulario de supervisión de rutina. Se verifican los tiempos de atención dal paciente, desde que llega hasta que se retira.	SI
	Obtención y registro adecuados de la información sobre el proyecto	3. <u>Indicadores de resultado</u> : describe el efecto de la actividad.	Semanal	Se utilizará una encuesta de calidad como supervisión de la mejora	SI
	Obtención y registro adecuados de la información	4. <u>Indicadores de impacto</u> : Miden el cambio en las condiciones de la comunidad (como la mejora de servicios y atención en la región).	Mensual	Se evaluara el crecimiento de clientes, al mejorar la productividad	SI

Fuente: elaboración propia.

4.5. **Control de desempeño de los puestos**

El control es una etapa primordial en la administración o reingeniería de una empresa que cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una organización eficiente, en donde el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real sino existe un mecanismo que se cerciore o informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos establecidos. Un buen control ayuda a la corrección de fallas y errores o a la previsión de fallas y errores en el

futuro, mejora la calidad enfrentando el cambio produciendo ciclos más rápidos, agregando valor y facilitando la delegación y el trabajo en equipo.

El control es un proceso cíclico y repetitivo y actúa en todas las áreas y en todos los niveles de las empresas. La evaluación del desempeño del personal es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar al personal, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación no solo hacen saber al personal cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del personal es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas por el personal debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Aspectos a calificar

- Logro de resultados: se refiere tanto a la calidad y cantidad de los resultados del trabajo que realiza, como el cumplimiento del plan de ventas en las fechas programadas.
- Iniciativa: grado en el que el empleado logra identificar, prever y solucionar adecuadamente los problemas y/o efectuar mejoras en la forma de desarrollar su trabajo, sin necesidad de ayuda o supervisión constante.
- Relaciones interpersonales: grado en que logra establecer y desarrollar relaciones armónicas, eficaces y constructivas con los compañeros, superiores y sobre todo con los clientes ya que son ellos los que califican su actitud.

- Actitud de servicio: grado en el que el asesor de ventas logra y estimula a los demás a responder adecuada y oportunamente a las necesidades de las personas con quien interactúa, sean clientes o personal de la empresa.
- Trabajo en equipo: grado en el que el asesor participa y promueve la formación de equipos de trabajo, dentro o fuera de sus guardias, para el mejor logro de los resultados de la empresa.
- Disponibilidad: grado en el que el asesor asume la responsabilidad para el logro de los resultados de la empresa.
- Administración del tiempo: grado en el que se logra utilizar eficazmente el tiempo y respeta el de las personas con quienes interactúa, programando y controlando adecuadamente sus propias actividades.
- Disciplina personal: grado en que cumple con las normas de puntualidad, asistencia y discreción en el manejo de la información con que trabaja; además de su presentación personal acorde al puesto que desempeña.
- Disciplina del trabajo: grado en que se cumple con las normas, políticas y procedimientos establecidos para la ejecución del trabajo.
- Conocimiento del trabajo: disposición y esfuerzo que realiza por aumentar en conocimiento de los diferentes elementos que integran tanto su propio trabajo, como el de las demás personas de la empresa.
- Liderazgo: grado en el que se logra coordinar, motivar y desarrollar eficazmente a sus colaboradores, utilizando la autoridad con responsabilidad para obtener respeto y confianza.
- Comunicación: grado en que se mantiene un intercambio eficiente, ordenado y sistemático de información con quienes interactúa, para facilitar el logro de los resultados comunes.

En busca de siempre mejorar y superar las expectativas del cliente sabiendo que en PROSAF el recurso humano es una de las partes más importantes para lograr este objetivo, se desarrolla una evaluación al personal la cual se

realizará periódicamente, con lo cual se garantizara la mejora continua, capacitaciones al personal que lo amerite, reubicaciones y/o la acción necesaria para hacer cumplir los objetivos planteados por la Junta Directiva.

A continuación, se presentan dos formularios a llenar, en donde la **forma A** indica la evaluación de los objetivos de la clínica correspondiente, indicando los avances y desarrollo con una puntuación, y la **forma B** describe cuatro áreas importantes a tomar en cuenta como lo es:

- Productividad
- Administración de personal
- Conducta laboral

Estas formas se deberán llenar por el jefe inmediato para el caso de evaluar a los colaboradores y el presidente de la Junta Directiva para los jefes, dando entre las dos formas una calificación en porcentaje, siendo de 80% como mínimo.

CONCLUSIONES

1. La administración correcta de los recursos de una empresa no es una labor fácil, sin embargo, se encontraron procesos definidos con los cuales la organización funcionaba de una forma desorganizada, al realizar la propuesta de desarrollo se determinó que al implementar el proyecto, PROSAF tendría una mejora continua.
2. Mediante el análisis de PROSAF en la primera fase del proyecto, se encontraron las distintas deficiencias en el control con que era administrada la empresa, haciendo un panorama tridimensional con el cual se facilitó la reorganización de los puestos, dando como resultado una estructura más sólida, puestos definidos y un organigrama con crecimiento gradual, mejorando los procesos.
3. La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. El proceso de la planeación estratégica de PROSAF es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización. Tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

4. Quienes tienen la responsabilidad de dirigir la organización debe procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista. Los procesos fueron redefinidos y se implementaron nuevos formatos de entrada, los cuales tienen como objetivo principal aumentar la eficiencia y eficacia; la implementación de puntos de control, fue también muy saludable, ya que se puede estar realizando evaluaciones continuas y obtener un control a tiempo de los errores.
5. El nuevo proceso de control establecido para cada una de las clínicas de PROSAF, ayuda a una mejor fluidez de información, así mismo, aumenta las expectativas esperadas por el paciente, dando una mejor imagen y servicio al público en general, reforzando la campaña de publicidad de boca en boca que se implementó como mejora de imagen de PROSAF.
6. Para analizar la sostenibilidad del proyecto, se impone una revisión de las definiciones estratégicas que guiaron su formulación y su ejecución. Tomando como una parte la eficiencia que se entiende reduce los costos de administración del proyecto con relación al monto total desembolsado. Pero más importante aún la eficacia donde se pretendió introducir una lógica privada y comprometida con los resultados de la administración del proyecto y sostenibilidad. Además de la rentabilidad se apostó al mantenimiento del rol protagónico en la promoción y desarrollo de proyecto por parte del administrador privado.
7. Para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación de servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado, la adecuada segmentación, objetivos claros y alcanzables,

tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

RECOMENDACIONES

1. Para que la empresa sea de éxito, se deben revisar sus planificaciones estratégicas en forma periódica, debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante. No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales. Sino que mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente; refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia. Se debe fomentar la planeación y la comunicación interdisciplinarias; con una asignación de prioridades en el destino de los recursos; obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.
2. Debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, el gerente no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente, cuando se selecciona una técnica para tomarla. La representación en diagrama de un problema dado puede tomar diferentes formas y puede ser una ayuda invaluable para reunir y mostrar el problema en particular o los parámetros de la decisión. Un conocimiento básico de las teorías de las probabilidades y de la estadística ayudará en la presentación gráfica de esta información.
3. Sin embargo, una vez que se haya procesado toda la información de PROSAF y al mismo tiempo comprendido cuáles son los ladrillos básicos para la construcción de la toma de decisiones, aún se requiere un ingrediente más para que un gerente tome las decisiones acertadas. La persona que no desee correr riesgos nunca tendrá éxito como gerente. El

gerente debe tener el buen juicio para saber qué tanta información debe recoger, la inteligencia para dirigir la información y, lo más importante de todo, el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo. La cualidad personal del valor para aceptar la responsabilidad de una decisión (sea ésta buena o mala) separa a las personas ordinarias de quienes toman decisiones excelentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2000. 320 p.
2. HAMMER, Michael ; CHAMPY, James. *Reingeniería*. USA: Carvajal, 1994. 203 p.
3. KRAJEWSKI, Lee ; RITZMAN, Larry. *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. 5ª ed. México: Prentice Hall, 2000. 892. p.
4. EIGLIER, Pierre; LANGEARD, Eric. *Servucción: el marketing de servicios*. España: McGraw-Hill, 1989. 220 p.
5. VALDES, Luigi. *Conocimiento es futuro: hacia la sexta generación de procesos de calidad*. 2ª ed. México: CONCAMIN (CCTC), 1996. 420 p.
6. GOLDRATT, Eliyahu. *La Meta: un proceso de mejora continua*. 5ª ed. México: Castillo, 1996. 408 p.

APÉNDICE



HOJA INFORMATIVA

Nombre completo: _____	
Edad: _____	Fecha: ____ / ____ / ____
Dirección: _____	Telefono Casa _____
Medico Referente: _____	Telefono Celular: _____

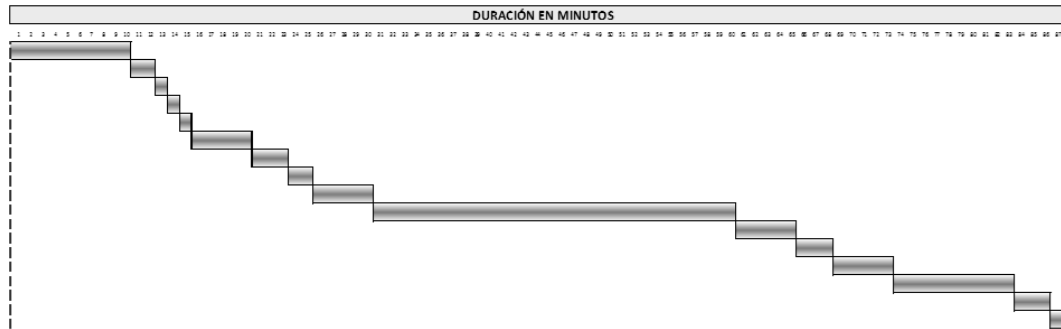
Tiene problemas de presión: _____				
Es alérgico algún medicamento: _____				
Toma algún medicamento: _____				
Tiene alguna enfermedad terminal: _____				
Se ha practicado un ultrasonido en los últimos 3 meses:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">si</td> <td style="width: 50px;"></td> <td style="padding: 5px;">no</td> </tr> </table>	si		no
si		no		
si su respuesta es afirmativa indique la razón: _____				
que tipo de examen se realizara: _____				

Fuente: elaboración propia.



Fecha:	30-jun-09
Autor:	Alex Cabrera
Empresa:	PROSAF

CLINICA ULTRASONIDO		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	DURACION
1	Entrega de hoja informativa	10 min.
2	Verificar veracidad de información	2 min.
3	Realizar cobro de examen	1 min.
4	Entrega de recibo impreso	1min
5	Asignación de numero para realizar examen	1 min.
6	Toma de datos de hoja informativa para realizar examen requerido	5 min.
7	Acompañar al paciente a la sala de examen	3 min.
8	Aplicación de gel para realizar el examen	2 min.
9	Explicación sobre el examen que se realizara	5 min.
10	Realización de examen	30 min.
11	Brindarle un te al paciente	5 min.
12	Acompañar al paciente a la sala de espera	3 min.
13	Impresión de fotografías de examen	5 min.
14	Interpretacion de examen	10 min.
15	Impresión de informe	3 min.
16	Entrega de examen e informe al paciente	1 min.

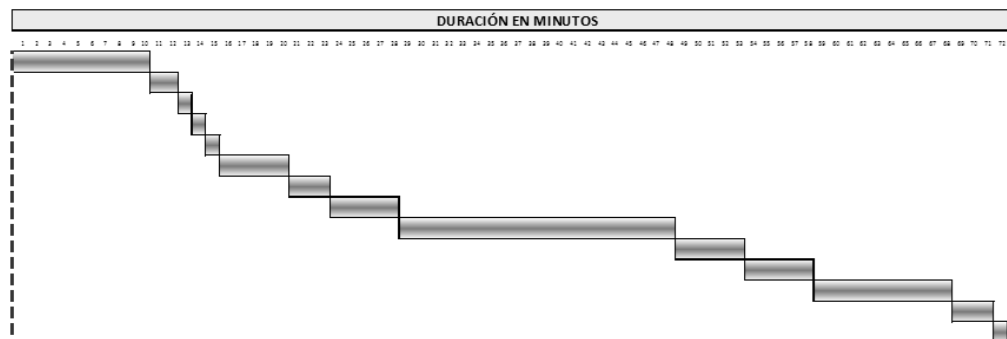


Fuente: elaboración propia.



Fecha:	30-jun-09
Autor:	Alex Cabrera
Empresa:	PROSAF

RAYOS X		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	DURACION
1	Entrega de hoja informativa	10 min.
2	Verificar veracidad de información	2 min.
3	Realizar cobro de examen	1 min.
4	Entrega de recibo impreso	1min
5	Asignación de numero para realizar examen	1 min.
6	Toma de datos de hoja informativa para realizar examen requerido	5 min.
7	Acompañar al paciente a la sala de examen	3 min.
8	Explicación sobre el examen que se realizara	5 min.
9	Realización de examen	20 min.
10	Acompañar al paciente a la sala de espera	3 min.
11	Impresión de fotografías de examen	5 min.
12	Interpretacion de examen	10 min.
13	Impresión de informe	3 min.
14	Entrega de examen e informe al paciente	1 min.





FORMULARIO A

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

INFORMACIÓN GENERAL

Entidad:		
Departamento:		
EVALUADO	Nombres y Apellidos:	C.C:
	Dependencia:	
	Cargo:	
EVALUADOR	Nombres y Apellidos:	C.C:
	Cargo:	
PERÍODO EVALUADO: Desde Día ____ Mes ____ Año ____ Hasta Día ____ Mes ____ Año ____		

MOTIVO DE LA CONCERTACIÓN	
Período Anual <input type="checkbox"/>	Cambia de empleo <input type="checkbox"/>

INSTRUCCIONES	
Concertación de objetivos de desempeño	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diligencie este formato al inicio del período anual o cuando se produzca cambio de empleo. 2. Defina los objetivos de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del empleado. 3. Redacte conjuntamente con el empleado los objetivos a lograr en el período respectivo. 4. Plantee objetivos realizables, medibles y cuantificables. 5. Describa al objetivo señalado el qué, el cuándo, el cuánto, y el donde. 6. Asigne pesos porcentuales, en múltiplos de cinco sobre un total de 100%, de acuerdo con la importancia de cada objetivo. 	
Modificación de objetivos	
<ol style="list-style-type: none"> 7. Consigne las modificaciones que se efectúen a la descripción, a las fechas de entrega o al peso porcentual. 	
Evaluación de Objetivos	
<ol style="list-style-type: none"> 8. Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado. 9. Valore cada objetivo multiplicando el porcentaje del logro por el peso porcentual respectivo. 10. Obtenga la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo y multiplicando el total por 10 para transformarla a una escala de 1000, este resultado será sumado al de la valoración de indicadores en el formato 2. 	
El instrumento para la evaluación del desempeño se compone de dos formularios: Formulario 1: Para la concertación de objetivos al iniciar el período. Formulario 2: Para el seguimiento y la evaluación parcial y/o definitiva.	

Fuente: elaboración propia.

CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO			EVALUACIÓN (Final del Período)	
No	DESCRIPCIÓN	%	LOGRO (1 – 100)	VALORACION N Peso x logro 100
	Total	100%	Puntaje	
			Puntaje x 10:	

Nota: Lleve este puntaje al Formulario No. 2
CONCERTADOS EL: DIA _____ MES _____ AÑO _____
valuador: _____ Firma: _____
evaluado: _____ Firma _____

No.	MODIFICACIÓN A LOS OBJETIVOS CONCERTADOS	Día	Mes	Año	Firma



FORMULARIO B

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

INFORMACIÓN GENERAL

Entidad:			
Departamento:			
EVALUADO	Nombres y Apellidos:		C.C:
	Dependencia:		
	Cargo:		
EVALUADOR	Nombres y Apellidos:		C.C:
	Cargo:		
PERÍODO EVALUADO: Desde Día ____ Mes ____ Año ____ Hasta Día ____ Mes ____ Año ____			
CLASE DE EVALUACIÓN			
EVALUACIÓN PARCIAL		EVALUACIÓN DEFINITIVA	
Cambio de Empleo	<input type="checkbox"/>	Primera Semestral	<input type="checkbox"/>
Cambio de Jefe	<input type="checkbox"/>	Segunda Semestral	<input type="checkbox"/>
			Extraordinaria <input type="checkbox"/>
			Anual u Ordinaria <input type="checkbox"/>
INSTRUCCIONES			
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique así: a. Lea detenidamente la definición de cada indicador. b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado. c. Escriba en la casilla puntos, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo. d. Sume los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado al obtenido en la valoración del logro de los objetivos concertados, de acuerdo a los pesos porcentuales señalados, para así determinar la calificación de servicios.			
GRADOS DE VALORACIÓN			
La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados: POR ENCIMA: Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos. ADECUADO: Durante el período el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos. POR DEBAJO: Durante el período el indicador se presenta en forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo. MUY POR DEBAJO: Durante el período el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.			
INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Para efectos de las decisiones que se derivan de la evaluación del desempeño , se tienen en cuenta los siguientes grados: SOBRESALIENTE: de 884 a 1000 puntos SUPERIOR: de 767 a 883 ADECUADO: De 650 a 766 INSATISFACTORIO: de 100 a 649 puntos			

Fuente: elaboración propia.

A. FACTORES DE DESEMPEÑO PARA EL NIVEL ASESOR Y PROFESIONAL CON PERSONAL A CARGO:

AREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCIÓN				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADE C.	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	PLANEACION: Proyecta y establece metas y objetivos acordes con la misión de la organización, determinando las acciones pertinentes a seguir dentro del período respectivo y los medios a través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	UTILIZACION DE RECURSOS: Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores, proveyendo los equipos y elementos requeridos.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	CALIDAD: Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los productos finales de su dependencia.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	COMPETENCIA TECNICA: Aporta los conocimientos de su formación y experiencia, y aplica las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de su área, Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	RESPONSABILIDAD: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área	4-14	15-25	26-32	33-40	
300	SUBTOTAL					

AREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCIÓN				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADE C.	P.ENC	
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	LIDERAZGO: Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo de trabajo	10-36	37-64	65-82	83-100	
	TOMA DE DECISIONES: Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia	10-36	37-64	65-82	83-100	
	SUPERVISIÓN: Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos concertados	8-29	30-51	52-65	66-80	
	DELEGACIÓN: Distribuye las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas	6-21	22-38	39-49	50-60	
	TRABAJO EN EQUIPO: Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad, e interactúa con éste para el logro de los objetivos	6-21	22-38	39-49	50-60	
400	SUBTOTAL					

Fuente: elaboración propia.

AREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCIÓN				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Genera, asume y trasmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad	10-36	37-64	65-82	83-100	
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto	8-29	30-51	52-65	66-80	
	INICIATIVA: Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN: Maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias	6-21	22-38	39-49	50-60	
300		SUBTOTAL				
		PUNTAJE TOTAL				

INDICADORES COMPORTAMENTALES

CALIFICACION DE SERVICIOS	
a. EVALUACIÓN DEL LOGRO DE OBJETIVOS (Formulario A)	<input type="text"/> X 65 % = <input type="text"/>
b. EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO (Formulario B)	<input type="text"/> X 35 % = <input type="text"/>
CALIFICACIÓN (a+b) =	<input type="text"/>
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	
PUNTOS FUERTES	
PUNTOS DÉBILES	
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO	
Firma del evaluador _____	
Ciudad y fecha: _____	

Fuente: elaboración propia.

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN
CALIFICACIÓN DEFINITIVA:**

CALIFICACION DE SERVICIOS			
a. RESULTADO DE LA PRIMERA EVALUACIÓN PARCIAL		<input type="text"/>	
b. RESULTADO DE LA SEGUNDA EVALUACIÓN PARCIAL		<input type="text"/>	
CALIFICACION (a+b)/2 =	<input type="text"/>	ATISFACTORIO	<input type="text"/> NSATISFACTORIO <input type="text"/>
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO			
PUNTOS FUERTES			
PUNTOS DÉBILES			
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO			
Firma del evaluador _____			
Ciudad y fecha: _____			

Fuente: elaboración propia.