

Colección
Salud

Sistema de Gestión
de la productividad

Autor
Luis Javier Arango



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Sistema de gestión de la productividad

[Recurso electrónico] / Luis Javier Arango. -- Bogotá :
Universidad EAN, 2012. -- (Colección Salud)

39 p.

ISBN: 978-958-756-121-0

1. Productividad del trabajo 2. Administración 3. Servicios de
salud

658.515 CDD 21



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor de Estilo
Jorge Emilio Franco.

Diagramación
Alsira Casas

Publicado por Ediciones EAN 2013.

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-958-756-121-0

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.

Contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Objetivos.....	7
3.	Bases del sistema de gestión empresarial basado en la medición de la productividad.....	11
4.	Áreas estratégicas para la exitosa operación de la empresa.....	15
5.	Componentes del sistema de gestión de productividad.....	19
6.	Criterios para el cálculo de la productividad...	23
7.	Matriz de estándares.....	29
8.	Aspectos claves para el éxito del sistema...	32
9.	Ventajas del sistema de gestión productiva..	35
10.	Aspectos claves para la implementación...	37



Introducción

Una empresa tiene como propósito la producción de servicios ó bienes que deben cumplir con la calidad esperada por sus clientes. En éste proceso productivo es necesario utilizar una serie de recursos de manera tan eficiente que se genere la rentabilidad suficiente para la sostenibilidad de la organización junto con el logro de unos excedentes que garanticen el desarrollo tecnológico y científico de manera que pueda mantener la mayor competitividad.

La gerencia de las empresas exige del conocimiento permanente y sistemático sobre el estado real de operación de cada una de las áreas estratégicas, de manera que permita la toma de decisiones efectiva, es decir, que logre el redireccionamiento y/o mejoramiento de los objetivos y la misión de la empresa para maximizar su competitividad.

Lo anterior se logra mediante el uso de una información procesada convertida en indicadores que deben entregar resultados sobre:

- La producción total y específica por centros de producción de la empresa.
- La rentabilidad general de la empresa y de cada una de sus reparticiones.

- La calidad entregada al cliente, su aceptación y satisfacción.
- La productividad real de cada una de las áreas de producción, es decir, la eficiencia en la utilización de los recursos, los costos de producción y la calidad de la atención.

Los anteriores indicadores son obtenidos de la evaluación integral de las reparticiones y la empresa en general. Ellos garantizan que las decisiones de mejoramiento y/o control se fundamenten objetivamente desde la perspectiva de la eficiencia y eficacia entendidas como la calidad del uso de los recursos de infraestructura, humanos, físicos, financieros, técnicos y científicos de la empresa, lo que es responsabilidad central de la gerencia.

Dada la multiplicidad de indicadores existentes o potenciales, el reto de cualquier directivo es lograr obtener aquellos que le muestren la situación de la organización en forma:

- Integral: es decir, que los pocos indicadores que sean seleccionados de un área estratégica le aporten información sobre los resultados finales en el período evaluado, de la utilización de los recursos y métodos utilizados.
- Objetiva: que no tenga sesgos debidos, entre otras razones, a los intereses personales de las personas y directivos del área.
- Confiable: que los resultados arrojados demuestren la situación real del área ó empresa evaluada, para ello la información utilizada para la creación de los indicadores de gestión se debe obtener basándose en datos reales.
- Oportuna: que la información permita lograr los indicadores con la periodicidad que requiere el tipo de recurso ó proceso evaluado.
- Sistemática: que se registre la información en forma permanente en el servicio determinado, en el momento en que se producen los datos.

Ante miles de indicadores potenciales, el reto de escoger los indicadores exige de los conocimientos, la visión y habilidad del directivo para seleccionar aquellos que puedan garantizarle el informe de la gestión del área y de la empresa, con las características de calidad enunciados anteriormente.

El mayor riesgo en lograr el objetivo central de un sistema de gestión empresarial es el de concentrarse en indicadores comunes y simples que sólo demuestran resultados parciales de la operación de la empresa, lo que no refleja en forma integral y trascendente la verdadera eficiencia e impide obtener los resultados esperados en cada área.

Considerando las nociones presentadas con anterioridad encontramos que en las empresas de salud se manejan indicadores que arrojan resultados parciales de la gestión. Es el caso de los indicadores de producción, que brindan información sobre el número de servicios ó productos entregados durante el período por el centro de producción, pero no otorgan información sobre la eficiencia de los recursos utilizados para su elaboración incluyendo los costos a los cuales se lograron producir. Estos son datos necesarios para saber si vale la pena continuar produciéndolos, si presentan altos costos de producción o si el usuario percibe la calidad del producto. Si se presentan fallas al obtenerlos podrían hacer parecer insostenibles servicios ó productos aún rentables para la organización.

La organización empresarial representa para los dueños, accionistas ó junta de socios, un monto importante de recursos humanos, financieros, científicos y tecnológicos conformando una infraestructura dispuesta para la producción de bienes y/o servicios. Otorgar su direccionamiento a la gerencia y al equipo directivo implica que se deposita en ellos la confianza de utilizar esa organización en su totalidad con el propósito de generar la mayor rentabilidad posible. Por lo tanto, es importante que la gerencia cuente con indicadores que informe sobre el grado de productividad alcanzada con los recursos invertidos.

Fundamentándose en esa problemática, la Especialización en Administración Hospitalaria de la Universidad EAN ha decidido realizar un proyecto de investigación que permita la creación de un Sistema

de Gestión Empresarial basado en la productividad para empresas de salud que busca:

- Aportar, a los directivos de las empresas de salud, una herramienta de gestión que les informe objetiva y sistemáticamente, sobre la eficiencia, rentabilidad y calidad de la operación de cada uno de sus servicios ó departamentos.
- Crear una herramienta de gestión empresarial que sirva de soporte para una toma de decisiones empresariales más eficaces, por estar basadas en resultados integrales sobre la utilización eficiente de su capacidad de producción a unos costos razonables.
- Optimizar el tiempo de la gerencia y su equipo directivo, al disponer de un sistema de gestión que produce los indicadores de gestión en forma automatizada basándose en la productividad y los entrega en una matriz de resultados práctica. Por ello permite el análisis integral de las áreas estratégicas de la empresa y la evaluación del impacto de las decisiones de control y/o mejoramiento tomadas en los meses anteriores al evaluado.
- Dotar a la Especialización en Administración Hospitalaria EAN, de un producto útil para una mayor efectividad de la gestión de los egresados en su desempeño profesional.

Las organizaciones de salud no parecen haber apropiado indicadores de productividad en la inmensa mayoría de sus sistemas de gestión a pesar de que en las empresas manufactureras y de servicio en el mundo son comunes. Posiblemente esto se deba a la complejidad de su elaboración, sin embargo, una vez definidas las variables y la fórmula para el cálculo es posible obtenerlos de manera periódica, generando la posibilidad de evaluar la eficiencia e integralidad en el uso de los recursos de la empresa con respecto a los costos de producción a los directivos de la empresa. Si se construyen corectamente, los indicadores podrán representar efectiva y verazmente los efectos positivos o negativos en la organización e incluso la percepción de los usuarios sobre la calidad final del servicio.

El sistema de información de un hospital complejo puede llegar a manejar un promedio cercano a los 90.000 datos por lo que es prioritario lograr la selección y construcción de indicadores de productividad efectivos, capaces de mostrar la eficiencia de la organización en el cumplimiento de las estrategias de manera que sea posible optimizar sus procesos de gestión, como resultado de ello, el plan de desarrollo y la misión empresarial podrán direccionar el uso de los recursos de infraestructura, físicos, financieros, humanos, tecnológicos y científicos para lograr los resultados finales e integrales proyectados.

Con éste proyecto se busca estipular los procedimientos de creación de dichos indicadores de productividad para cada una de las áreas más relevantes de la empresa creando así una herramienta para los directivos de una organización con la complejidad y tamaño de un hospital ó clínica que se ven imposibilitados a tener el control permanente de todos los procesos de la organización, o a conocer el estado de funcionamiento de sus áreas administrativas y unidades funcionales. El producto de este proyecto, permitirá un sistema de medición de la productividad, para el monitoreo sistemático de la gestión empresarial, basado en el cálculo de la productividad de cada uno de sus unidades funcionales.



Objetivos

General

Generar para la Especialización de Administración Hospitalaria de la Universidad EAN y a las organizaciones de salud, una metodología gerencial para el monitoreo sistemático, integral y confiable de los resultados de la gestión de los recursos y la operación general de la empresa. Ésta herramienta se concentrará en la medición de la productividad integral de cada una de las áreas estratégicas de la organización con el propósito de optimizar la competitividad empresarial, y buscará constituirse como un producto para la formación integral de los estudiantes de la especialización, y el apoyo a la gestión gerencial de las organizaciones de salud.

Específicos

- Evaluar integralmente cada uno de los centros de producción y apoyo de mayor relevancia para el logro de los objetivos de una empresa de salud hospitalaria, con el fin de identificar áreas, procesos y recursos claves en la operación.

- Crear los Indicadores de Gestión que muestren la productividad de cada una de las áreas estratégicas seleccionadas para el monitoreo de la gestión.
- Crear un sistema de medición de la productividad, basado en indicadores que evalúan integralmente la eficiencia en la utilización de los recursos intervinientes, los costos invertidos en su producción y la calidad final percibida por los clientes.
- Diseñar y construir un aplicativo que permita la presentación de los resultados en la productividad de las áreas estratégicas de la empresa de salud. En un proceso automatizado que posibilita optimizar el uso del tiempo de los directivos de manera que puedan concentrarse en aspectos críticos para la exitosa operación de la organización como son el análisis de resultados y la verificación e implementación, con el responsable de cada área, de los compromisos de gestión para cada periodo.
- Integrar a la Especialidad de Administración Hospitalaria, el Sistema de Medición de la Productividad en empresas de salud, como una herramienta formativa para apoyar el desarrollo de competencias para el monitoreo de la gestión empresarial en sus estudiantes.
- Dotar a la Universidad EAN en su Especialización de Administración Hospitalaria, con un producto que puede ser implementado en las empresas de salud del país, a través de su centro de Consultoría e Investigación.



Bases del Sistema de Gestión Empresarial, basado en la medición de la productividad

La base de todo sistema de gestión empresarial está representada en:

- El seguimiento de cada uno de los centros de producción y apoyo, relevantes para la exitosa operación de la empresa, mediante indicadores que muestren los resultados en la eficiencia de la utilización de los recursos, los costos invertidos y la calidad esperada por los usuarios y la propia organización.
- La evaluación integral de la empresa, a través de una matriz de resultados de la gestión empresarial, que mida la productividad general, la cual permita el análisis en el uso de los recursos, los costos de producción y la calidad, en forma práctica, integral, sistemática y confiable, como base para la toma de decisiones de mejoramiento y/o control.
- La matriz de resultados de la gestión de la productividad, permite la evaluación del impacto (eficacia) de las decisiones tomadas en los períodos anteriores, garantizando la efectividad de la acción gerencial.

- El monitoreo de la gestión de la empresa, mediante una herramienta administrativa automatizada, optimiza el tiempo de los directivos, al permitirles el análisis práctico, fácil e integral, en una matriz de resultados de la productividad, sin el desgaste que significa la construcción de los indicadores por cada uno de ellos y su presentación, cada que se realiza la evaluación de la empresa.

Con una herramienta que demuestre los resultados de la operación de cada una de las áreas y procesos relevantes en forma sistemática y confiable, se podrá impulsar la autogestión al lograr el análisis y actuación proactiva de cada uno de los coordinadores de área ó servicio. Buscando mes a mes, el logro de los resultados esperados en productividad se comprometerán en forma más efectiva con la gerencia. Si cada centro de producción y apoyo, conoce los resultados de su acción cada mes y los compara con lo que debería ser la productividad de sus recursos, se podrá avanzar hacia el logro de la autogestión. Finalmente, los resultados integrales de la empresa podrán optimizarse constantemente.



Áreas estratégicas para la exitosa operación de la empresa

Una empresa se conforma para la producción de servicios ó bienes sociales, con la calidad esperada por sus clientes y con una tan eficiente utilización de los recursos invertidos en su producción, que permitan una rentabilidad suficiente para la sostenibilidad de la organización y el logro de unos excedentes que garanticen el desarrollo tecnológico, científico y la mayor competitividad.

Para los socios de la empresa, la información relevante es aquella que les permita en forma clara y simple, el grado de utilización de su sistema de producción y los recursos destinados para su operación, así como la eficiente utilización de los esos recursos y la rentabilidad final, obtenida por la contención de los costos de producción.

Es decir, finalmente, toda empresa está construida para producir bienes ó servicios y por ello, el monitoreo sistemático y confiable de los Centros de Producción y sus resultados, se constituyen en la información trascendente que todo directivo y socio desea mantener, para saber en forma directa, el rumbo de su organización y el logro de la razón de ser como empresa.

Por lo anterior, el sistema de medición de la productividad de empresas de salud EAN, se concentra en los centros de producción de estas organizaciones, considerando que todos los recursos invertidos por la empresa para su funcionamiento están destinados a producir buenos servicios a costos razonables y con la calidad que le garantice la aceptación por sus clientes. Para ello, el modelo actual se concentra en las siguientes áreas funcionales, básicas en toda organización hospitalaria:

- Atención ambulatoria.
 - o Consulta médica general
 - o Consulta médica especializada

- Atención de urgencias.
 - o Consulta de clasificación
 - o Consulta de urgencias
 - o Procedimientos de urgencias

- Atención hospitalaria.
 - o Servicio de medicina interna
 - o Servicio de cirugía
 - o Servicio de ginecología
 - o Servicio de obstetricia
 - o Servicio de pediatría
 - o Ortopedia

- Servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico.
 - o Laboratorio clínico
 - o Radiología
 - o Ecografía
 - o Tomografía
 - o Resonancia nuclear magnética

- Rehabilitación.
 - o Fisiatría
 - o Terapia respiratoria
 - o Terapia física
 - o Terapia del lenguaje
 - o Terapia ocupacional

Considerados los anteriores como servicios prioritarios en toda entidad hospitalaria y teniendo en cuenta que la metodología diseñada puede estandarizar la construcción de indicadores de medición de la productividad para cualquier otro servicio existente en la organización, el proyecto se concentró en estos como centros de producción relevantes en la medición de la productividad de la empresa.



Componentes del sistema de gestión de la productividad

5.1 Módulo de captura de información

La matriz está diseñada en forma simple y práctica, basada en una matriz de datos que permite el ingreso de la información de cada área funcional, para fundamentar el cálculo de la productividad mensual. Permite el diligenciamiento de los datos básicos en forma directa, con el mínimo de procesamiento por parte del funcionario y sin tener que digitar ningún carácter especial como comas, puntos, signos de pesos u otro. El formato está predefinido, sólo se ingresan los datos simples y al final se guarda el archivo como cualquier archivo de Excel.

Los datos corresponden a estándares definidos por la clínica u hospital, por ejemplo: el rendimiento del recurso humano esperado, la estancia por servicio, el grado de ocupación de giro camas, entre otros. Esta información se consigna en una columna protegida por clave, que es entregada a la gerencia al finalizar la construcción del sistema, con el fin de que tenga la posibilidad de definir las de acuerdo a su interés y grado de exigencia de la organización.

La matriz está protegida integralmente con el fin de mostrar únicamente lo solicitado y sin posibilidad de modificar el formato, para lograr confiabilidad en el procesamiento automático de los datos. Sólo se diligencia por el área de sistemas ó estadística, se guarda la información y se entrega a la gerencia para su inclusión en el aplicativo que hace parte del sistema de gestión.

5.2 Módulo de procesamiento

Internamente, el aplicativo del sistema de gestión productiva toma los datos registrados en la matriz de captura denominada: datos gestión productiva, y los procesa para el cálculo de los indicadores de productividad, integrando las variables intervinientes en su cálculo:

- Capacidad instalada de producción utilizada en el mes.
- Rendimiento del recurso nuclear del centro de producción.
- Rentabilidad bruta con relación a los costos de producción.
- Calidad percibida por los usuarios o clientes.

La matriz de procesamiento toma los datos de la matriz de captura (datos de gestión productiva), los procesa y compara frente a los estándares definidos por la empresa para cada indicador y produce los indicadores de productividad por cada área funcional y general de la empresa.

5.3 Módulo de resultados

Una vez calculados los indicadores de productividad en la matriz de procesamiento del aplicativo, el módulo de resultados los toma y presenta en una matriz de resultados denominada: “Matriz de Productividad”, en la cual se encuentra la productividad de cada centro de producción y general de la empresa.

Esta matriz de resultados se produce automáticamente de manera que el tiempo de la gerencia se puede dedicar al análisis de los datos de cada

área con cada directivo responsable, y a definir los compromisos de gestión para el próximo mes, con el objetivo de mejorar la productividad observada en los servicios bajo su responsabilidad. Al mes siguiente, los resultados obtenidos, permitirán evaluar la efectividad e impacto de las decisiones del período anterior, dirigidas a lograr la superación de los resultados anteriores. Siendo así, la gestión empresarial, puede utilizar el sistema como apoyo para la toma de decisiones en la búsqueda del cumplimiento de la Misión de la empresa: el uso eficiente de la capacidad de producción, a unos costos razonables, para lograr la satisfacción de los clientes, con una rentabilidad que permita la permanencia de la empresa en el mercado y su desarrollo.



Criterios para el cálculo de la productividad

Para obtener los indicadores de productividad por servicio con una metodología propia creada por el investigador, docente de la Universidad EAN en las especialidades de Administración Hospitalaria y Gestión de la Salud Pública y Seguridad Social, con el fin de lograr un sistema de gestión empresarial para las organizaciones de salud que permita la evaluación integral de la esencia de cualquier empresa: el uso de los recursos disponibles en cada centro de producción, a unos costos que garanticen la sostenibilidad de la empresa, brindando servicios de calidad que los usuarios pueden apreciar, se ha propuesto que la medición de la productividad se realice basándose en los resultados de las siguientes variables:

6.1 Capacidad de producción de la empresa, de acuerdo con su disponibilidad física de infraestructura con destinación específica para la producción de cada servicio. Para una evaluación integral, se tomaron para el proyecto, aquellos de mayor demanda:

6.1.1 Consulta externa de medicina general

6.1.2 Consulta médica especializada de medicina interna, cirugía

6.1.3 Ginecología, obstetricia, pediatría y ortopedia

6.1.4 Consulta médica de urgencias, consulta de clasificación y procedimientos

6.1.5 Laboratorio clínico en las secciones de hematología, química sanguínea, química urinaria, parasitología y bacteriología.

6.1.6 Rehabilitación en los servicios de fisioterapia, terapia respiratoria, terapia física, ocupacional y del lenguaje.

6.1.7 Imagenología para los servicios de radiología, ecografía general, ecografía pélvica, tomografía y resonancia nuclear magnética.

6.1.8 Hemodinamia: arteriografía y dopler cardiovascular.

6.1.9 Hospitalización para los servicios de medicina interna, cirugía, ginecología, obstetricia, pediatría y ortopedia.

6.2 Rentabilidad bruta basada la evaluación de la relación entre la facturación de servicios realizada y el costo de producción de cada servicio.

6.3 Rendimiento del recurso humano nuclear en la producción de los servicios que se entregan a los clientes de la empresa:

- 6.4 Rendimiento de la hora médico general en consulta
- 6.5 Rendimiento de la hora médico especialista en consulta
- 6.6 Rendimiento de la hora médico general en consulta de urgencias
- 6.7 Rendimiento del médico en consulta de clasificación (Triage) en urgencias
- 6.8 Rendimiento del médico en procedimientos de urgencias
- 6.9 Rendimiento de la hora bacteriólogo en hematología
- 6.10 Rendimiento de la hora bacteriólogo en química sanguínea
- 6.11 Rendimiento de la hora bacteriólogo en química urinaria
- 6.12 Rendimiento de la hora bacteriólogo en parasitología
- 6.13 Rendimiento de la hora bacteriólogo en bacteriología
- 6.14 Rendimiento hora del técnico de radiología
- 6.15 Rendimiento hora del radiólogo en tomografía
- 6.16 Rendimiento hora del radiólogo en resonancia nuclear
- 6.17 Rendimiento hora del hemodinamista en arteriografías
- 6.18 Rendimiento hora del hemodinamista en dopler cardiovascular
- 6.19 Giro cama mes en hospitalización en medicina interna
- 6.20 Giro cama mes en hospitalización en cirugía

- 6.21** Giro cama mes en hospitalización en ginecología
- 6.22** Giro cama mes en hospitalización en obstetricia
- 6.23** Giro cama mes en hospitalización en pediatría
- 6.24** Giro cama mes en hospitalización en ortopedia

- 6.25** Calidad percibida por los clientes de la empresa en las encuestas de satisfacción de usuarios en los servicios de:

- 6.26** Consulta médica general

- 6.27** Consulta médica especializada:
 - 6.27.1 Medicina interna
 - 6.27.2 Cirugía
 - 6.27.3 Ginecología
 - 6.27.4 Obstetricia
 - 6.27.5 Pediatría
 - 6.27.6 Ortopedia

- 6.28** Consulta de urgencias

- 6.29** Consulta de Clasificación en Urgencias (Triage)

- 6.30** Laboratorio Clínico

- 6.31** Imagenología

6.32 Hemodinamia

6.33 Hospitalización en:

6.33.1 Medicina interna

6.33.2 Cirugía

6.33.3 Ginecología

6.33.4 Obstetricia

6.33.5 Pediatría

6.33.6 Ortopedia

Teniendo en cuenta la desviación del valor observado en el indicador con relación al estándar o valor de referencia considerado adecuado, valores que se determinaron en la Matriz de Estándares presentada a continuación, el sistema pondera los datos según la participación sobre la productividad de la empresa y la calcula automáticamente. Los resultados se dan como un porcentaje de la productividad observada, con relación a la productividad potencial de cada servicio. Se espera al crear y desarrollar un centro de producción en cualquier empresa, que funcione al 100% de su capacidad instalada, con el fin de optimizar los recursos y la inversión y por lo tanto, la productividad del 100% se considera la óptima. En hospitalización, se define como adecuado el noventa por ciento de ocupación, considerando que técnicamente se considera adecuada una utilización (Grado de Ocupación) un poco inferior de las camas hospitalarias por las siguientes razones:

- La cama hospitalaria requiere, luego del egreso de un paciente, de un período de tiempo razonable para su limpieza y desinfección.
- Si el porcentaje ocupacional es un promedio de la utilización de las camas durante el período, programar el 100 sería no adecuado, porque para lograrlo, se tendrían días con ocupación superior al cien por ciento.

- Se ha considerado por la misma Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), que las instituciones hospitalarias deben mantener un porcentaje de sus camas hospitalarias disponibles para la atención de una emergencia.

Los siguientes fueron los estándares utilizados para el proyecto, generalmente aceptados por la inmensa mayoría de las empresas de salud.



Matriz de estándares

NÚMERO	SERVICIO	USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ÍNDICE FACTURACIÓN COSTO	RENDIMIENTO RECURSO NUCLEAR	ÍNDICE SATISFACCIÓN USUARIO
1	Consulta Médica General	100%	1,2	4	100%
2	Consulta Médica Especializada	100%	1,2	3	100%
2.1	Medicina Interna	100%	1,2	3	100%
2.2	Cirugía	100%	1,2	3	100%
2.3	Ginecología	100%	1,2	3	100%
2.4	Obstetricia	100%	1,2	3	100%
2.5	Pediatría	100%	1,2	3	100%
2.6	Ortopedia	100%	1,2	3	100%
3	Urgencias	100%	1,2	3	100%
3.1	Consulta Médica	100%	1,2	3	100%
3.2	Consulta de Clasificación	100%	1,2	6	100%
3.3	Procedimien-tos	100%	1,2	3	100%
4	Laboratorio Clínico	100%	1,2	6	100%
4.1	Hematología	100%	1,2	12	100%
4.2	Química Sanguínea	100%	1,2	12	100%
4.3	Química Urinaria	100%	1,2	12	100%

NÚMERO	SERVICIO	USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ÍNDICE FACTURACIÓN COSTO	RENDIMIENTO RECURSO NUCLEAR	ÍNDICE SATISFACCIÓN USUARIO
4.4	Parasitología	100%	1,2	6	100%
4.5	Bacteriología	100%	1,2	6	100%
5	Imagenología	100%	1,2		100%
5.1	Radiología	100%	1,2	6	100%
5.2	Ecografía General	100%	1,2	3	100%
5.3	Ecografía Pélvica	100%	1,2	3	100%
5.4	Tomografía	100%	1,2	2	100%
5.5	Resonancia Nuclear Magnética	100%	1,2	2	100%
6	Hemodinamia	100%	1,2		100%
6.1	Arteriografía	100%	1,2	2	100%
6.2	Dopler Cardiovascular	100%	1,2	3	100%
7	Hospitalización	Grado de ocupación	Índice facturación costo	Giro cama	Satisfacción de usuarios
7.1	General	90%	1,2	7,13	100%
7.2	Medicina Interna	90%	1,2	4,50	100%
7.3	Cirugía	90%	1,2	6,75	100%
7.4	Ginecología	90%	1,2	9,00	100%
7.5	Obstetricia	90%	1,2	13,50	100%
7.6	Pediatría	90%	1,2	6,75	100%
7.7	Ortopedia	90%	1,2	4,50	100%

Basados en la importancia relativa de cada variable interviniente en el cálculo de la productividad, se ponderan los resultados obtenidos con la siguiente distribución porcentual como factor de participación:

- Capacidad de producción utilizada: 40%
- Rendimiento del recurso nuclear para la producción de las actividades finales 10%
- Rentabilidad bruta sobre los costos de producción: 40%
- Satisfacción de los usuarios con el servicio: 10%

De acuerdo con los resultados de cada indicador con relación al estándar definido por la empresa (para la creación del modelo se proponen los establecidos en la Matriz de Estándares), durante el procesamiento se ponderan y se calcula el porcentaje de participación en la productividad del servicio respectivo.

Para el cálculo de la Productividad General de la Organización, cada servicio se pondera de acuerdo con el aporte realizado en la producción para evitar el error que puede representar la utilización de un promedio simple, afectado solo por valores extremos en servicios que no aportan significativamente a la productividad real.



Aspectos claves para el éxito del sistema

La entidad hospitalaria en su proceso de modernización queda dotada de un sistema de gestión empresarial basado en la medición de la productividad: el Sistema de Gestión de la Productividad, que bien utilizado permitirá optimizar el tiempo de los directivos y entregar los informes fundamentales sobre el funcionamiento de la entidad, mes a mes, comparativamente con los meses anteriores, por semestre y con relación cada indicador a su correspondiente estándar o valor de referencia considerado adecuado por la entidad. Las siguientes son las principales consideraciones que permitirán el éxito del sistema y la obtención de los objetivos del proyecto:

- Dada la integralidad de la información que maneja el sistema de gestión, es importante que se estandarice el procesamiento de los datos, con el fin de que se mejore la confiabilidad y se optimice la utilización del aplicativo. Si se adoptan las matrices de datos (datos gestión productiva”) diseñadas para que el sistema pueda capturar la información de cada servicio como instrumentos para el registro de la información estadística general. Se optimizará el tiempo del personal del área de información registrando sólo una vez la estadística y automáticamente se producen los indicadores y los informes de gestión.

- Con el fin de facilitar y estandarizar el registro de la información para el sistema, se recomienda imprimir la matriz de datos periférica (“datos gestión productiva”) en blanco para que el responsable de la información conozca y pueda registrar en su informe en los primeros días de cada mes, todos los datos requeridos para la construcción de los indicadores de su área. Con ello, el aplicativo construye los indicadores y produce los resultados de la productividad general y por servicio.
- El sistema de gestión productiva convertirá los datos en indicadores y en un informe técnico para la toma de decisiones según la matriz de gestión productiva informando a directivos sobre los resultados de la operación integral del hospital ó clínica. Su uso permanente y sistemático, permitirá también conocer el impacto de las acciones de mejoramiento o correctivas establecidas en los períodos anteriores.
- Es fundamental que los datos registrados en la matriz de captura de la información datos gestión productiva, correspondan estrictamente a la realidad, por lo que para la mayor confiabilidad en el sistema de gestión debe lograrse un excelente sistema de información.

El monitoreo sistemático que permite el sistema de gestión de la productividad, será un apoyo fundamental para el mantenimiento de los resultados esperados y seguramente dará el apoyo técnico para evaluar sistemáticamente, el comportamiento de aspectos críticos para la exitosa operación del hospital ó clínica.

Una vez todo el personal conozca mediante qué indicadores se evalúa mes a mes la gestión de la productividad del servicio a su cargo, seguramente se le facilitará que pueda establecer las medidas de mejoramiento o correctivas, para lograr los resultados esperados en eficiencia y eficacia de su función, en ese sentido es posible lograr la autogestión. Si el personal de cada servicio conoce los resultados de su acción cada mes y los compara con lo que debería ser (Estándar), se avanzará hacia el logro de la autogestión. Finalmente, los resultados integrales de la empresa serán los mejores.



Ventajas del sistema de gestión productiva

- Presenta los resultados de la productividad de los servicios y general de la entidad, sin ningún procesamiento por parte de los directivos.
- La matriz de resultados: gestión de la productividad, permite el análisis directo por la gerencia y su equipo directivo de la eficacia organizacional, optimizando la toma de decisiones de mejoramiento y control de la empresa.
- Es de fácil uso y práctico en la medida que estimula la autogestión en todos los sectores de la empresa.
- La toma de decisiones puede fundamentarse directamente en los resultados de la productividad de cada servicio, de manera automática, apoyados en la matriz de resultados diseñada para tal fin, lo que puede evitar el desarrollo de informes laboriosos.
- Favorece la autogestión, etapa superior del control de gestión en cualquier empresa, al permitir a cada área el conocimiento permanente de los resultados de su funcionamiento.



Aspectos claves para la implementación

Para el éxito de un sistema de gestión empresarial, es fundamental considerar los siguientes factores como claves en la implementación y aplicación:

- La participación del equipo directivo en la capacitación.
- El despliegue del sistema al personal, con énfasis al equipo directivo y los líderes por área estratégica y servicio administrativo y asistencial.
- La capacitación a todas las personas que participarán en el manejo de la información para la gestión.
- La asesoría y apoyo a la gerencia y equipo directivo en su primera fase de implementación, con el fin de optimizar su manejo y lograr el máximo de utilidad.
- La activa participación de todos, para la mayor confiabilidad de la información registrada para el sistema y la oportunidad en su diligenciamiento. En una segunda fase, la información será tomada directamente de la base de datos central, con el fin de

evitar doble registro por parte de las personas responsables de los datos.

- Uso permanente, para optimizar el tiempo de los directivos y la reducción de los informes a elaborar periódicamente, al disponer de los indicadores fundamentales sobre la empresa, en el “sistema de gestión productiva EAN”.

Bibliografía

Amat, J. (1992/2000). El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión S.A.

Arango, L. (2005). Sistema de Gestión Empresarial GDS. GDS Ltda. Bogotá.

Arango, L. (2005). Sistema de Costos de la Calidad y No Calidad. Bogotá.

Drucker P. (1966). La Gerencia de Empresas. Buenos Aires: Suramericana.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Koontz, H. (1994). Elementos de Administración. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México.

Koontz H. & Wihrich H. (2001). Administración: Una Perspectiva Global. 12^a ed: Mc Graw Hill.

Ministerio de Protección Social (2008). Guía para la formulación de planes de gestión y evaluación de gerentes de Empresas Sociales del Estado Territoriales. Decreto 357 y Resolución 473 de 2008. Bogotá: Autor.

Serna, H. (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.