



## EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCION DEDICADA A LA PRESTACION DE LA MEDICINA SOCIAL

En la Ciudad de Monterrey, N.L., esta operando el Hospital General desde el año de 1940 y su misión es la de "Prestar la atención al paciente de escasos recursos con los mejores estándares de calidad buscando siempre su satisfacción", ya que reconoce plenamente el derecho que la persona tiene a la salud.

En su historial de operación ha logrado un reconocimiento y aceptación de la comunidad y no solo la del Estado, sino del Noreste del País, ya que atiende pacientes de los Estados de Tamaulipas, Coahuila, Zacatecas, Durango e inclusive de San Luis Potosí.

En la actualidad su director general es el Dr. Genaro Alvarez Soto, que tiene su especialidad y labor de investigación en cardiología, atendiendo de tiempo completo la actividad de la institución, en donde se desempeña desde 1985, manteniendo estrecha relación con la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Nuevo León, así como vinculación con organismos e instituciones del Sector Salud, y con el gobierno Federal y Estatal.

El Doctor Alvarez Soto se apoya administrativamente con el Lic. Manuel Adame Salas y el Doctor Alberto Villarreal González en lo referente a la administración general y al área medica respectivamente.

La institución ha modernizado en los últimos cinco años sus instalaciones físicas, así como en equipo e instrumental utilizado en sus actividades medicas; en el aspecto administrativo ha computarizado sus sistemas, lo cual le ha permitido ser más eficiente y eficaz.

Los programas que ha emprendido de mejoramiento físico y de equipo, han sido solventados con apoyos de tipo federal y estatal e inclusive con donativos, mismos que son supervisados estrechamente para constatar su aplicación normal.

El personal directivo de la institución esta consciente de la alta responsabilidad del servicio que prestan y de la relevancia de los indicadores que presentan y que en referencia al ultimo año son los siguientes:

## EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCION DEDICADA A LA PRESTACION DE LA MEDICINA SOCIAL

En la Ciudad de Monterrey, N.L., esta operando el Hospital General desde el año de 1940 y su misión es la de "Prestar la atención al paciente de escasos recursos con los mejores estándares de calidad buscados siempre su satisfacción", ya que reconoce plenamente el derecho que la persona tiene a la salud.

En su historia de operación ha logrado un reconocimiento y aceptación de la comunidad y no solo la del Estado, sino del Norte del País, ya que atiende pacientes de los Estados de Tamaulipas, Coahuila, Zacatecas, Durango e inclusive de San Luis Potosí.

En la actualidad su director general es el Dr. Genaro Alvarez Soto, que tiene su especialidad y labor de investigación en cardiología, atendiendo de tiempo completo la actividad de la institución, en donde se desempeña desde 1985, manteniendo estrecha relación con la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Nuevo León, así como vinculación con organismos e instituciones del Sector Salud y con el gobierno Federal y Estatal.

El Doctor Alvarez Soto se apoya administrativamente con el Lic. Manuel Adamo Salas y el Doctor Alberto Villarreal González en lo referente a la administración general y al área médica respectivamente.

La institución ha modernizado en los últimos cinco años sus instalaciones físicas, así como su equipo e instrumental utilizado en sus actividades médicas; en el aspecto administrativo ha computarizado sus sistemas, lo cual le ha permitido ser más eficiente y eficaz.

Los programas que ha emprendido de mejoramiento físico y de equipo, han sido solventados con apoyos de tipo federal y estatal e inclusive con donativos, mismos que son supervisados estrechamente para constatar su aplicación normal.

El personal directivo de la institución está consciente de la alta responsabilidad del servicio que presta y de la relevancia de los indicadores que presentan y que en referencia al último año son los siguientes:

### INDICADORES

### INSIDENCIA MENSUAL

- Servicios de urgencia	60,000
- Consultas efectuadas	150,000
- Internamientos	15,000
- Cirugías	12,000
- Diagnósticos y Tratamientos	400,000
- Estudios Radiológicos	60,000

El hospital general cuenta con 450 camas y las áreas de internamiento fueron remodeladas el año anterior.

La institución tiene instalado un modulo de información y de presentación de sugerencias en el acceso principal de sus instalaciones y a cada paciente que ha sido internado y posteriormente dado de alta se le solicita contestar un cuestionario, otorgándole a la información recibida el debido seguimiento y solución respectiva.

El Doctor Alvarez Soto, ha programado una reunión de trabajo para el día de mañana, en punto de las 8:30 hrs. A.M. con el personal que lo apoya administrativamente a efecto de analizar la estructura orgánica que tienen operando ya que detecta que existen fisuras en algunas áreas, y ha recibido quejas del servicio médico, así como la administración.

Considerando lo anterior, el personal involucrado revisa antes de la reunión la documentación inherente del caso, a efecto de asistir preparado al evento.

## I.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura se integra por la Dirección General, una Secretaría Técnica, tres Direcciones con sus respectivos departamentos y finalmente una coordinación, señalándose en la forma siguiente:



Dirección General  
Secretaría Técnica  
Dirección de Asistencia Hospitalaria

- ◆ Almacén
- ◆ Abastecimientos
- ◆ Archivo Clínico
- ◆ Enfermería
- ◆ Registros Hospitalarios
- ◆ Trabajo Social
- ◆ Mantenimiento

Dirección Administrativa

- ◆ Contabilidad
- ◆ Tesorería
- ◆ Caja General
- ◆ Sistemas
- ◆ Jurídico
- ◆ Recursos Humanos
- ◆ Relaciones Públicas
- ◆ Servicios Generales

Dirección Médica

- > Radio Diagnóstico
- > Patología Clínica
- > Anatomía Patológica
- > Pediatría
- > Cirugía General
- > Gineco Obstetra
- > Medicina Interna
- > Medicina Legal
- > Psiquiatría
- > Urgencias
- > Medicina del deporte
- > Medicina Familiar
- > Anestesiología

Coordinación de Asuntos Interdisciplinarios

## II.- HECHOS SIGNIFICATIVOS REPORTADOS POR EL PACIENTE

### A.- Administración

- Las tarifas por servicios recibidos contemplan en su recuperación los resultados de la investigación social, pero en ocasiones ello se pasa por alto.
- Se tiene como política el no conceder facilidades de pago por la hospitalización y practica de cirugías.
- La autorización para el acceso a la institución, en carácter de visita o paciente es complicada y en ocasiones se rechaza.
- La dirección no concede entrevistas a los pacientes originadas por una reclamación, independientemente de su grado.
- La atención del departamento jurídico no es accesible y por lo general se crean conflictos innecesariamente.

### B.- Servicio Hospitalario y medico

## III.- REQUERIMIENTO DEL CASO

- Aunque el registro hospitalario es apropiado, puede mejorarse su efectividad y ser más expedito.
- La institución proyecta un rediseño en su unidad de urgencias a efecto de mejorar el servicio e incluir la integración de dos grupos de personal y el primero estaría formado por un especialista en anestesiología, cirugía y medicina crítica, así como pediatría y en el segundo especialistas de cardiología, neurología, pediatría y politrauma, pero por diferentes circunstancias esta detenido desde hace cinco meses.
- Existe inquietud de carácter operativo para que la dirección medica se subdivida reagrupando sus especialidades y aunque ha tenido eco este planteamiento no se le ha dado la atención adecuada y potencialmente resultaría en un mejor servicio al paciente

## II.- HECHOS SIGNIFICATIVOS REPORTADOS POR EL PACIENTE

### A.- Administración

- Las tarifas por servicios recibidos contemplan en su recuperación los resultados de la investigación social, pero en ocasiones esto se pasa por alto.
- Se tiene como política el no conceder facilidades de pago por la hospitalización y prácticas de cirugía.
- La autorización para el acceso a la institución en carácter de visita o paciente es complicada y en ocasiones se rechaza.
- La dirección no concede entrevistas a los pacientes originados por una reclamación, independientemente de su grado.
- La atención del departamento jurídico no es accesible y por lo general se crean conflictos innecesariamente.

### B.- Servicio Hospitalario y Médico

- Aunque el registro hospitalario es apropiado, puede mejorarse su efectividad y ser más exacto.
- La institución proyecta un trabajo en su unidad de ingeniería a efecto de mejorar el servicio e incluir la integración de los grupos de personal y el personal de enfermería en un especialista en anestesiología, cirugía y medicina crítica, así como pediatría y en el segundo especialista de cardiología, neurología, pediatría y obstetricia, pero por diferentes circunstancias esta decisión desde hace cinco meses.
- Existe impedimento de carácter operativo para que la dirección médica se implique en las actividades de especialidades y aunque ha tenido en este planeamiento no se le ha dado la atención adecuada y potencialmente resultaría en un mejor servicio al paciente.

- En su diagnóstico organizacional en general la institución considera que una de sus fortalezas es el recurso humano, integrado por personal médico, enfermeras, médicos residentes, empleados administrativos y operativos y obviamente el cliente satisfecho; situación que mantendrá y mejorará en su caso, para continuar en la vanguardia en este giro.

- En el servicio médico se atienden todas las ramas de la medicina interna, pediatría, gineco-obstetricia, medicina preventiva, cirugía y emergencias, este último caso comentado anteriormente.

- Derivado de los estudios realizados en los servicios de farmacia, se ha concluido que es procedente el concecionar esta actividad y para tal efecto se estudia el mecanismo para hacerlo factible al futuro inmediato.

- Un grupo de 300 médicos especialistas de reconocida solvencia en su área, integran el cuerpo médico activo de la institución, así como 800 médicos más, identificados como asociados y en uno y otro caso se tiene como finalidad prestar y atender el servicio al cliente con la más alta diligencia, esmero y calidad.

- Considerando la información que se presenta en el caso y teniendo en cuenta que usted es un profesional de la administración en el ámbito privado y público se le solicita lo siguiente:

## III.-REQUERIMIENTO DEL CASO

1.- Presentar formalmente su opinión profesional en relación al funcionamiento de la estructura organizacional actual.

2.- Analizar y definir su posición en los casos siguientes:

- a) Política en tarifas por servicios prestados
- b) Estructuración de la Dirección Médica
- c) Unidad de urgencias
- d) Servicio de Farmacia.