

Planificación Estratégica de Recursos Humanos

Análisis de una Organización de Salud

Autor:

Silvia B. Juncos

2008

Tribunal de Tesis

Prof.Dr. Roberto Tafani

Prof.Dr Gabriel Acevedo

Prof.Dra Nuri Gaspio

Agradecimientos

A todas aquellas personas que me acompañaron y me apoyaron a lo largo del recorrido de una de las etapas más importantes de mi vida.....

A todos aquellos que nunca dejaron de alentarme, aún en los momentos mas difíciles....

Y a todos lo que me enseñaron a ver la luz en el camino cuando todo parecía oscuro.....

A mi marido y a mis hijos por el tiempo robado.

A mis padres por su apoyo incondicional.....siempre.

A la Dra Graciela Almada por su valiosa colaboración.....

A todo el plantel directivo del Instituto Oulton, ya que sin su apoyo esto no hubiera sido posible.....

A todos, de corazón.....

MUCHAS GRACIAS

“La Facultad de Ciencias Médicas no se hace solidaria con las opiniones de esta tesis”

INDICE

Resumen

Summary

Introducción.....	7
Objetivos	8
Materiales y Métodos.....	9
Resultados.....	31
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	43
Anexo.....	44

RESUMEN

Aún cuando ya resulta una verdad conocida que el objetivo de cualquier organización con fines de lucro es la obtención de ganancias también lo es el hecho de que la vía para lograr la misma y mantenerla en el futuro es mediante la satisfacción del cliente. Sin embargo son pocas las organizaciones que pueden ver que el trabajador de una entidad también es un cliente a satisfacer y que ambos tipos de clientes se encuentran unidos de forma indisoluble.

Este trabajo pretende demostrar que si bien las instalaciones, los equipos y el capital de trabajo deben existir para que la organización exista, son las personas quienes hacen la diferencia.

Cada uno en su puesto de trabajo, cuidan de la organización. Pero para que esto ocurra la organización debe ocuparse de ellos. En definitiva se trata de que el trabajador llegue a saber para que es útil su trabajo, sin embargo en muchas ocasiones no lo termina de saber.

De aquí surge la necesidad de gestionar estratégicamente al cliente interno.

El planeamiento estratégico de recursos humanos se utiliza para alinear la organización en pos de un objetivo común y la clave del éxito en este proceso consiste en obtener la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización.

INTRODUCCION

Este trabajo está inserto dentro de la modalidad Proyecto de Aplicación Profesional, lo que significa una intervención en una organización específica.

La organización elegida para hacerlo se denomina CTC, es una empresa dedicada al servicio de la salud con una experiencia ininterrumpida de mas de 20 años , dedicada desde 1979 al Diagnóstico por Imagen (Líder en el mercado), con una política clara de tecnología expansiva.

El tema desarrollado pretendió demostrar que esta política de tecnología expansiva debe ir acompañada (además) por una clara gestión estratégica de recursos humanos.

OBJETIVO GRAL

El objetivo primordial es demostrar la importancia de una gestión estratégica de los recursos humanos (denominado núcleo operativo), orientado al lineamiento de la misión y visión de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los diferentes núcleos operativos que componen el sistema y sus diferencias.
- Medir el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa bajo estudio.
- Realizar la correlación entre ambos indicadores a fin de determinar la importancia de la satisfacción del cliente interno sobre la del cliente externo.
- Analizar la importancia de una gestión estratégica diferenciada que concuerde con la misión y visión de la empresa.
- Estimular y sensibilizar a todos los miembros del consejo directivo de la importancia de este tema, así como de su aplicación, desarrollo y utilización en la gestión.

MARCO TEORICO

Se consideró necesario y conveniente abordar este proyecto de aplicación profesional (PAP), basándose en diferentes perspectivas teóricas, las cuales sirvieron de sustento teórico y metodológico para la consecución de este trabajo.

La conjunción de aquellos elementos teóricos y de conceptos básicos permitió alcanzar la comprensión y explicación del tema planteado como objeto de estudio.

El punto de partida de nuestro análisis fue considerar la salud como un producto social.

La salud como categoría individual y social es el producto de las estrategias y las acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación que realizan los individuos, las familias, los grupos sociales y el conjunto de la sociedad para desarrollar y mantener la integridad y las capacidades de las personas...

Las organizaciones son sistemas sociales institucionalizados de actividad permanente o continuada y que se caracterizan por contar con normas de comportamientos formales que regulan la conducta de sus miembros, a fin de poder cumplir con los objetivos fijados.

El individuo desempeña un papel dentro de la organización interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones basadas en roles, mantiene expectativas respecto al rol de los demás y envía a los demás sus expectativas. Esta interacción altera o refuerza el papel.

Definición de Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo en común.

Los sistemas vivos sean individuos u organizaciones son analizados como sistemas abiertos que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente.

La empresa es un SISTEMA SOCIAL que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc. En su conjunto la organización empresarial es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes. El sistema empresa forma a su vez un entorno condicionante de los subsistemas y elementos que se integran en él. Por ejemplo el potencial humano es un elemento cuyo rendimiento depende de la aplicación que se le da y del medio ambiente desarrollado a su alrededor. La interconexión entre las operaciones que la empresa lleva a cabo y el estilo adoptado por su management, producen resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad.

El sistema empresa integra en su estructura una serie de subsistemas que responden al conjunto de tareas y a los elementos que son necesarios para llevar a cabo su actividad. Ej.: sistema de recursos humanos, sistema de recursos financieros, tecnológicos, etc.

Como conjunto dinámicamente estructurado requiere de una serie de cualidades que han de verificarse para que pueda conseguir sus objetivos con eficacia y eficiencia.

La teoría general de los sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

1- Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.

2- Los sistemas son abiertos es decir consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno. Cuando el intercambio cesa el sistema se desintegra, esto es pierde sus fuentes de energía.

3- Las funciones de un sistema dependen de su estructura, para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Desde el punto de vista histórico, se verificó que:

La teoría de administración científica usó el concepto de sistema hombre-maquina, pero se limitó al nivel del trabajo fabril.

La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque hombre-maquina a las relaciones entre personas dentro de la organización. Esto provocó una profunda revisión de criterio y técnicas gerenciales.

La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.

La sistematización en el desarrollo de la actividad empresarial ha sido esbozada desde el momento en que se definió que la empresa necesitaba ser un conjunto coordinado para cumplir con sus objetivos

Los sistemas como medio de GESTION de la empresa, permiten que se realicen:

- a) un direccionamiento escalonado al objetivo del sistema total.
- b) Coordinación entre si de una serie de redes menores de decisión que incluyen tratamiento humano y mecanizado. De la actuación de los responsables de decidir depende la coordinación, ya que son los mecanismos reguladores del input (o entradas) y output (salidas) de cada componente sobre el que tienen poder decisorio.

Todo sistema debe gozar de las siguientes características y cualidades:

- **Estabilidad** (por el cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz frente a las acciones de los factores externos).

- **Adaptabilidad** (mediante el cual el sistema conserva su eficacia y orientación al objetivo a pesar de los cambios en su entorno).

- **Eficiencia** (por la cual el sistema atiende a su objetivo con economía de medios, poniendo en juego procesos que le permiten ser adaptables y equilibrado)

- **Sinergia** (por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a las de sus componentes sumados individualmente).

Esta característica define a los sistemas ya que estos como conjunto de acción combinada de componente diversos ponen en juego cualidades diferentes que estructuradas acordemente se combinan y dan como resultado la sinergia o el efecto de ampliación de la capacidad individual.

Así como la misión estratégica del MARKETING es desarrollar las herramientas para dar a conocer la empresa en el mercado y alcanzar formar una opinión positiva en ellos, dada la importancia de los mismos y los beneficios que ello conlleva, la misión estratégica de los Recursos Humanos es desarrollar y alcanzar el grado de involucramiento tal que sostenga los objetivos institucionales en nuestro caso de análisis el de "brindar salud con calidad".

Este planteo se encuadra en la perspectiva del marketing interno, desarrollando actividades similares a las del marketing externo y con la finalidad de motivar a todas las personas que colaboran en la organización y conseguir de esta manera su orientación hacia el mercado.

El marketing interno aplicado a la gestión de recursos humanos contempla a los empleados de una organización como un mercado al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo-consistente no solo en un puesto de trabajo y un salario- sino que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa. (Gronroos,1984). En la misma línea, Kotler (1996) define al marketing interno como el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir a su personal de contacto y al personal de apoyo a los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente externo.

El trabajador de la salud es el cliente interno y es más exigente que el externo ya que conoce muy bien el negocio, posee mayor información sobre los que esta pasando en la organización y por lo tanto requiere más conocimientos de todo el proceso. En definitiva se trata de que el trabajador llegue a saber para que es útil su trabajo, sin embargo en muchas ocasiones no lo termina de saber.

De aquí surgió la necesidad de gestionar estratégicamente al cliente interno.

DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia proviene del griego "strategia", arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en la conquista como en la defensa de las ciudades. Cada objetivo requería de un despliegue distinto de recursos.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejora la eficacia de la gestión. ¹

La GESTION ESTRATEGICA implica establecer objetivos estratégicos generales y alinear las operaciones locales para lograr la excelencia a nivel operativo y al mismo tiempo, alcanzar los objetivos generales. A través de la Gestión Estratégica es posible identificar las sinergias existentes entre las diversas operaciones y obtener los beneficios que estas ofrecen.

Una de las principales herramientas de una gestión estratégica es la COMUNICACION, la cual puede ser definida como:

"aquellos procesos que fluyen vertical, horizontal y oblicuamente hacia dentro y hacia fuera de una organización, por medio de las cuales las personas integrantes se relacionan entre si, intercambiando mensajes en busca de armonía y homeostasis"²

¹ H.Mintzberg, 1987. Fine Ps for strategy

² Ibid., p..65

Estas comunicaciones se van dando de manera formal e informal a través de lo que se dice y lo que no se dice y a través de lo que se hace y lo que no se hace., por lo tanto siempre habrá comunicación existan o no estructuras especialmente diseñadas para realizarla.

Podría decirse que existen dos tipos de comunicaciones para los diferentes clientes, la interna y la externa. Nos ocupamos de la comunicación interna o "indoor" o de puertas adentro, es decir aquellas tácticas de comunicación que se efectúan con los grupos de interés internos y seminternos. Estos grupos cumplen funciones o existen dentro de la Empresa, en ámbitos o espacios propios. Este tipo de comunicaciones es uno de los recursos mas importantes de una organización debido a que una política de comunicación solo puede ser llevada a cabo si se entiende el verdadero concepto de comunicaciones internas: "proceso integrador entre la cúpula institucional y todos sus estamentos buscando que se cumpla y se cree una favorable imagen interna".³

Las comunicaciones son de particular interés en la organización ya que las opiniones de los clientes internos son sumamente importantes para alcanzar los objetivos empresariales y aumentar las posibilidades de la organización.

La comunicación efectiva puede marcar la diferencia entre conseguir una respuesta entusiasta de las fuerzas de trabajo y el desencanto total. Una estrategia eficaz de comunicación en tiempos de aumento de tensión a causa del cambio organizativo implicará probablemente algunos o todos los elementos siguientes: ⁴.

- Política de comunicaciones (que, como, cuando, a quien)
- Tomar la temperatura (control constante de informaciones)
- Un programa de comunicaciones
- Tutoría

³ Roberto E. Avilia Lmmertyn, RRPP, Estrategias y tácticas de comunicación integradora. Bs.As., Imagen, 2001, p.129

⁴ Nicola Philips – Nuevas Técnicas de Gestión, Pág. 157, motivar durante el cambio

La Alineación es uno de los cinco principios básicos de una gestión exitosa. Ellos son los siguientes ⁵ :

- 1-Liderazgo:
- 2- Traducir la estrategia en términos operativos
- 3-Alinear la organización con su estrategia
- 4-Comunicar y motivar
- 5-Mantenimiento o monitoreo de resultados.

DIRECCION ESTATEGICA es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos "Eficiencia" y "Eficacia" dice que Eficiencia es " hacer correctamente las cosas " y "Eficacia " es hacer las cosas correctas ".

La estrategia como producto generador de acciones encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva y ventajosa en el entorno socio-económico donde se desenvuelve debe lograr la eficacia de la gestión.

La organización debe desarrollar un planeamiento estratégico, para desarrollar entonces un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales, esforzándose por sostener la direccionalidad en las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos.

⁵ Robert Kaplan, alignment: using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, 2006

⁶ K.I. Hatten,1987. Strategic Management. Análisis and Action

Debido a estas razones es posible continuar con el siguiente concepto infiriendo que:

Cada ser humano no reacciona frente a una realidad neutral y objetiva, sino que nuestras reacciones son producto de la percepción que de esa realidad poseemos. Esta percepción constituye para cada uno de nosotros, la realidad.

La IMAGEN ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o una representación que se forma en la mente de la persona que la percibe. "la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamiento de aquella producen en la mente de sus publicos"⁷

La imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente tanto de las personas que la integran como de los clientes con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que la empresa proyecta hacia el exterior.

La imagen corporativa, es el resultado de la interpretación acumulativa de información de una empresa determinada, que llega a los clientes. Cada uno interpreta la información de un modo diferente y le asigna un significado específico.

Esta interpretación se realiza en base a la Cultura de la Sociedad y a las experiencias previas del individuo.

"La formación de la imagen, es un proceso lento que implica un trabajo paciente en forma de acciones coordinadas en un programa a largo plazo".⁸

⁷ J. Costa, La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona, Paridos, 1999 p.156.

⁸ Capriotti, op, cit, p.61.

Para finalizar con el marco teórico diremos que en las típicas organizaciones de salud existen tres tipos de trabajo:

El trabajo directo, contribuye estrictamente al cumplimiento de los objetivos de la organización. Estos pueden incluir el cuidado del paciente, la investigación, la educación, o la producción y servicios. Mitzberg (1983) considera que a las personas que realizan el trabajo directo como el centro operativo de las organizaciones, los llamaremos a partir de este momento Núcleo operativo. Ellos toman inputs o recursos del ambiente y los convierten en outputs – los productos y servicios de la organización-

Por ejemplo, médicos, enfermeras, técnicos, terapeutas, secretarias, y otros que proveen servicios en las organizaciones de salud son los miembros de sus centros operativos. Toda esta gente se encuentra comprometida con el trabajo-directo de la organización.

Un segundo tipo de trabajo que realiza en las organizaciones de salud es el trabajo de apoyo. Este tipo de trabajo no está orientado directamente a la concreción de los objetivos de la organización pero es un accesorio necesario que facilita su realización. En las organizaciones de cuidado de la salud, las personal que realizan el trabajo de apoyo, lo hacen en algunas actividades como recaudación y desarrollo de fondos, asesoramiento legal, relaciones públicas, finanzas o administración de recursos humanos, por ejemplo.

El tercer tipo de trabajo es el de Management, en nuestra empresa en estudio representado por una Comisión Directiva con una cabeza al mando por ser el socio mayoritario y director medico. Este incluye el establecimiento de los objetivos de la organización y la creación de un ambiente organizacional en el cual el trabajo directo ayudado por el trabajo de apoyo, pueda conducir al cumplimiento de los objetivos.⁹

⁹Charns y lockhart 1994: Charns y Schaefer, 1983

Existen muchas definiciones del término "Management", muchas de ellas lo reflejan como un proceso, y debido a que este puede ser entendido simplemente como una serie de acciones destinadas hacia algún fin, podemos definir este término como un proceso, con aspectos tanto interpersonales como técnicos, a través del cual los objetivos de las organizaciones de salud se definen y se cumplen, mediante la utilización de recursos humanos, físicos y tecnológicos. El proceso de Management puede ser visto como una simple relación input-output en la cual los inputs (recursos humanos, físicos y tecnológicos) son transformados, bajo la influencia del Management en los objetivos deseados (cumplimiento de los objetivos de la organización respecto de los servicios, productos y demás parámetros del desempeño de dicha organización). Como la figura 1 representa, esta transformación tiene lugar en el contexto de una organización, la cual existe en el contexto de un ambiente externo más amplio.

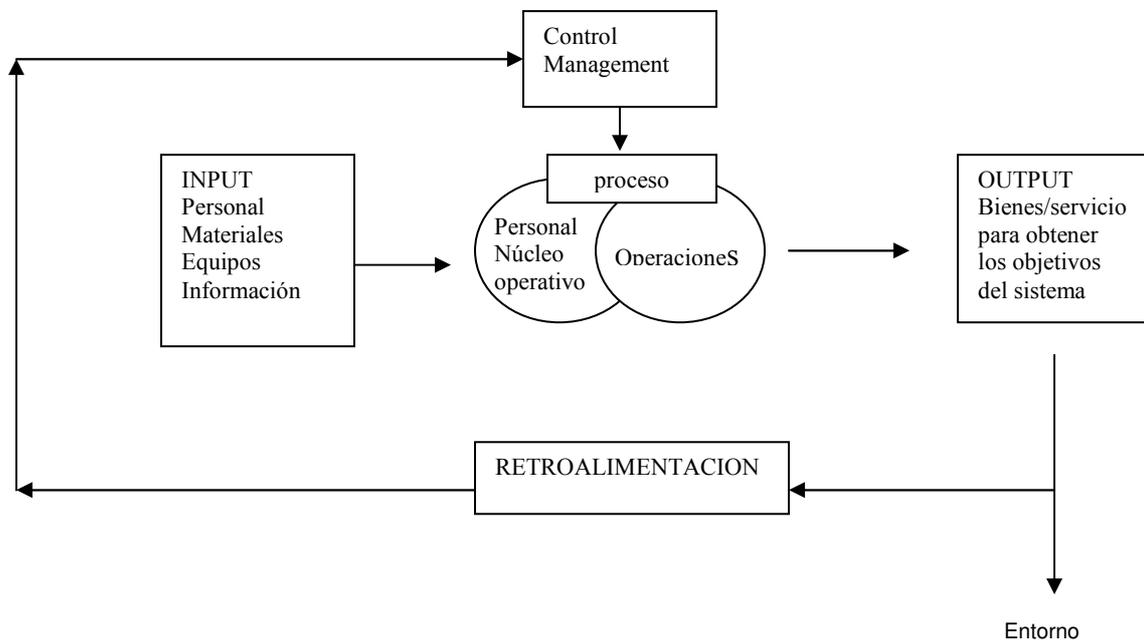


Fig. 1.

La empresa como sistema (tomado de Murdick y Ross)

HISTORIA DE LA EMPRESA.

Empresa de Medicina Privada, ubicada en la ciudad de Córdoba capital, con una experiencia ininterrumpida, dedicada desde 1979 al Diagnóstico por Imagen (Radiología, Angiografía, Ecografía, Tomografía Computada, Resonancia Magnética, Densitometría y GammaGrafía). Con un política de tecnología expansiva y la incorporación de recursos humanos altamente especializados, desarrolla desde **1989** una subespecialidad de la radiología: el intervencionismo percutáneo endovascular y extra vascular para diferentes áreas del cuerpo humano.

Incorpora a partir de **1997** consultorios médicos para diferente especialidades con el objetivo prioritario de obtener un mejora aprovechamiento de determinados servicios y que repercuta de esta manera en una mayor servicio y satisfacción para pacientes y el laboratorio de análisis clínicos especializados (servicio este que desde un principio y hasta la actualidad se encuentra tercerizado). También en forma tercerizada se desarrolla dentro del mismo edificio el Centro de Estudio del Tratamiento de la Epilepsia y el sueño, con la particularidad que pertenece a uno de los socios fundadores de la institución.

A partir de **1998** pone en funcionamiento la Unidad de Cirugía Ambulatoria y desarrolla un programa de prevención para la salud a través del control médico preventivo integral.

Se incorpora a fines del año **2006** el servicio de urología para diagnóstico y tratamiento de las enfermedades urológicas-renales.

Es así que con una experiencia de más de 27 años ininterrumpidos, nuestra empresa en estudio desarrolla actualmente un programa de medicina mínimamente invasivo interdisciplinario.

La evolución científico técnica ha ido haciendo posible que un considerable número de procedimientos diagnósticos y terapéuticos antes atendidos en ingreso hospitalario, hoy puedan realizarse en régimen ambulatorio.

Estos avances permiten una menor utilización de recursos materiales y facilitan la incorporación a una dinámica ambulatoria para múltiples procedimientos y no solo eso benefician en un mayor confort de los pacientes, sino que minimizan demoras en la solución del problema del paciente y evitan estadías innecesarias.

LA MISION:

Brindar servicio de calidad en Medicina Ambulatorio para el Diagnóstico, Tratamiento y Prevención de las enfermedades.

Confiabilidad en procedimientos mini-invasivos con tecnología de vanguardia y profesionales altamente capacitados.

Ética profesional y comercial.

(,,) Donde no hay visión los hombres caen en la barbarie y el caos..."

(Salomón,Aforismos,29,18)

DISEÑO METODOLOGICO

Para lograr dichos objetivos se deberá comenzar diagnosticando a través de diferentes técnicas metodológicas, el nivel de satisfacción que ambos clientes internos como externos poseen , determinando de esta manera si existe un contrato emocional como factor clave en la relación y cual es la imagen real que el paciente o Cliente Externo, tiene de la misma.

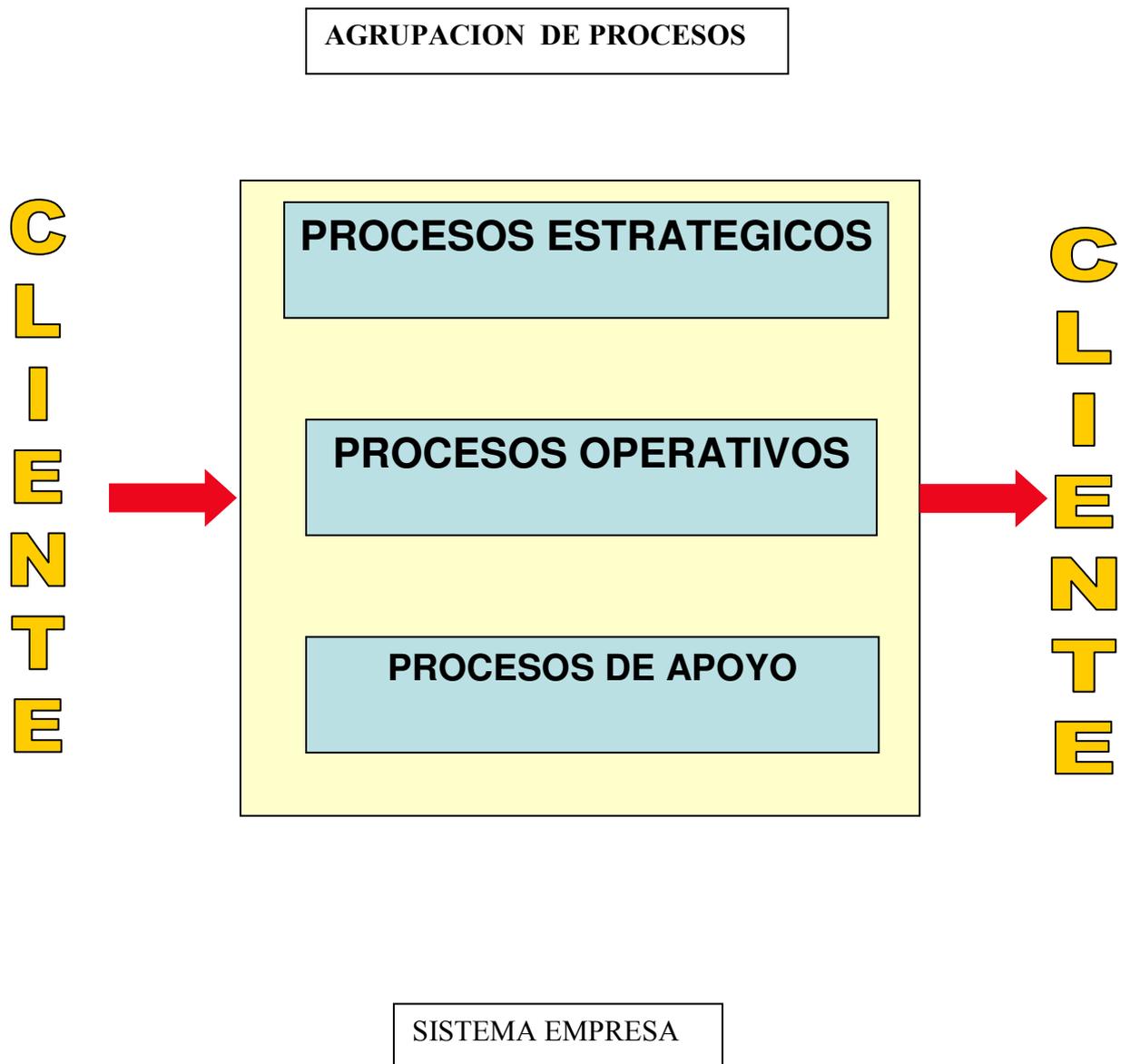
El trabajo de indagación será llevado a cabo en dos fases. La primera será de tipo exploratorio y la segunda de tipo descriptiva.

Enfoque basado en procesos

El paciente (Cliente Externo) supone el comienzo y el final de nuestras actividades, es necesario entonces plantear cuales serán los procesos que involucren a nuestro principal cliente:

- **OPERATIVOS:** Todo aquellos procesos que tiene contacto directo con el cliente. Se realizan en tiempo real y son la razón de ser de la institución. Hace referencias a los procesos asistenciales y de atención del paciente
- **GESTION O ESTRATEGICOS:** son aquellos procesos que establecen las guías y orientaciones necesarias para que los procesos claves obtengan resultados adecuados.
- **SOPORTE:** son los procesos que aportan recursos para la realización de los procesos operativos.

¹⁰ sampieri y Collado. Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill.2000



“Un resultado se alcanza más eficientemente cuando la actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

En un primer proceso exploratorio nos permite identificar claramente la existencia de una estructura simple con más de un núcleo operativo

La coordinación en la Estructura Simple es efectuada en su mayor parte por supervisión directa. Específicamente el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general. La coordinación entre unidades recae sobre el administrador.

La formulación de la estrategia es responsabilidad del director general. El proceso tiende a ser altamente intuitivo y analítico. La estrategia resultante es en la mayoría de las veces no es explícita sino que refleja el punto de vista implícito del director general de la posición de la organización en su ambiente.

La comunicación fluye informalmente en toda la estructura. El flujo de trabajo no es flexible sino especializado, siendo las tareas de los diferentes núcleos operativos especializadas y casi imposibles de intercambiar.

El primer núcleo operativo asociado al Diagnóstico por imágenes, integrado por profesionales y no profesionales (constituyen el 60% de la población total)

- Profesionales: Médicos radiólogos y Licenciados en Bioimágenes ingenieros.
- No profesionales Secretarías y administrativos

El segundo núcleo operativo asociado a los consultorios externos y cirugía, también integrados por profesionales y no profesionales.

- Profesionales: médicos de diversas especialidades y enfermeras
- No profesionales: secretarías

En la Tabla 1 se visualizan la identificación de los Núcleo operativos y sus diferencias

NUCLEOS OPERATIVO Y SUS DIFERENCIAS

CARACTERISTICAS	
DIAGNOSTICO POR IMAGENES	CONSULTORIO/CIRUGIA AMBULATORIA
<p>Se encuentran estandarizados Porque los mismos equipos trabajan bajo ciertas normas de estandarización tanto médica como administrativa. Este Núcleo operativo posee relativa pero no estrecha relación con el paciente (Cliente Externo).</p>	<p>Solo se encuentran estandarizados algunos procesos, de orden terapéutico y rutinas administrativas pero no así la atención. Este núcleo operativo tiene estrecha relación con el paciente (Cliente Externo)</p>
<p>Núcleo Operativo con continuidad en el tiempo con un alto grado de involucramiento en los objetivos de la empresa solo para el área de diagnostico por imágenes</p>	<p>Núcleo operativo con menos antigüedad desconocen en su gran mayoría que estudios se realizan dentro de la empresa sino están ligados a la especialidad que manejan.</p>
AVANCE	
<p>La tecnología marca el avance o estancamiento de la empresa.</p>	<p>Solo la capacitación del profesional marca el avance.</p>

Tabla 1.

Para demostrar la hipótesis de estudio

Se partió del hecho de realizar mediciones de la satisfacción de ambos tipos de clientes y valorar su nivel de correlación en diferentes áreas dentro de la misma empresa, todas vinculadas al servicio de salud.

Para la medición de la satisfacción de los clientes se siguieron las siguientes etapas:

Elaboración de la encuesta: se determinaron las variables a medir.

Universo: Se estableció un universo de 4740 clientes externos con base en la información de los datos suministrados por el departamento de informática representativo de una semana de trabajo y 130 clientes internos que corresponde al total de empleados de la central institucional.

Muestra: se calculo con el método estadístico muestreo aleatorio simple basado en los conceptos de distribución normal. La muestra establecida para el estudio fue de 1710 encuestas de clientes externos y 120 de clientes internos.

Formula:

$$N = \frac{(Z^2) \cdot p \cdot q}{(E^2)}$$

$$n1 = \frac{n}{\frac{1}{N} + \frac{n-1}{N}}$$

N= tamaño de la población

Z= Nivel de Confianza

P = Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso (q=(1-p))

E= error estimado

Para el cálculo de la muestra se tomo los siguientes parámetros:

N= 4.740 clientes externos y 130 clientes internos

Z= Nivel de confianza del 95% que corresponde a un valor normal estándar del 1,96

E = 6% de error estimado

P= 0,50 (se estableció ese valor porque la explicación matemática dice que cuando p toma ese valor, el tamaño de la muestra alcanza su máximo valor)

Q= 0,50.

Identificación de los usuarios: los encuestados se seleccionaron de manera aleatoria.

Se consideró la satisfacción como el resultado de la suma de la satisfacción con cada uno de los atributos mediante los cuales los clientes valoran la calidad del servicio recibido, teniendo en cuenta asimismo el grado de importancia concedida a los respectivos atributos.

La valoración que los clientes realizaron sobre los distintos atributos se obtuvo a través de encuestas aplicadas a estos una vez recibido el servicio, las encuestas presentaron el listado de atributos y una escala evaluativa que expresada en términos numéricos generalmente oscila entre 1 y 5, siendo 1 es estado crítico y 5 el óptimo.

La importancia relativa de los atributos se determinó utilizando métodos de expertos como el Delphi, a los atributos se les otorgó valores, de acuerdo con la importancia concedida, asignándoles valores menores a los menos importantes e ir incrementando estos en la medida que aumentó la importancia. La suma de todos los valores obtenidos debió alcanzar la unidad.

Una vez conocida la importancia relativa de cada atributo y las valoraciones de los clientes se procedió al cálculo del indicador de cliente, de la siguiente manera:

$$S = \sum I_m * E_a \text{ (importancia relativa * estado actual)}$$

S= Indicador de satisfacción del cliente.

I_m= importancia relativa de los atributos

E_a= estado actual de los atributos.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se utilizaron los siguientes indicadores:

Clima laboral referido al ambiente de trabajo y al bienestar que provoca en cada individuo.

Contenido del trabajo: referidos al atractivo que presentaba el contenido del trabajo y su nivel de retroalimentación.

Comunicación y coordinación grado en que la comunicación interna es desarrollada en post de mejores resultados.

Estimulación grado en que el sistema remunerativo satisface las necesidades y a los resultados del trabajo y esfuerzo desarrollado.

Condiciones de trabajo: referente al grado en que las condiciones de trabajo resultan seguras, higiénicas y cómodas

El estudio de los niveles de satisfacción de los clientes externos se efectuó mediante el uso de tres tipos o grupo de atributos:

- **Vinculados al personal:** tales como capacidad de repuesta, atención brindada comunicación fluida, accesibilidad para quitar incertidumbre, amabilidad en la atención y comprensión y expectativas del cliente.
- **Vinculados al servicio:** a tiempo, precio, Imagen que representa.
- **Vinculados a la estructura edilicia:** tales como higiene, orden, estado térmico, confort, temperatura, atractivo estético, etc.

Estos tres tipos de atributos e consideraron los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes

Cálculo de la correlación entre ambos índice de satisfacción

Utilizando el método anteriormente descrito se realizaron mediciones de la satisfacción de clientes, para el calculo de correlación se agruparon los datos como se muestra en la siguiente tabla segmentados en por áreas en las cuales se desarrolló el servicio.

Area	Satisf.C.I.	Satisf.C.E.	Area	Satisf.C.I.	Satisf.C.E.
1	4.56	4.04	26	3.83	3.13
2	3.89	4.23	27	3.49	3.66
3	3.06	2.05	28	4.44	3.21
4	4.11	3.34	29	3.78	4.12
5	4.67	4.03	30	4.67	4.02
6	3.11	2.25	31	4.88	2.94
7	3.56	2.87	32	3.32	3.66
8	3.01	3.32	33	3.95	3.85
9	4.77	4.21	34	4.13	3.15
10	3.76	4.03	35	4.56	4.12
11	3.84	4.07	36	4.77	4.14
12	3.92	3.45	37	4.31	4.01
13	3.53	3.01	38	3.37	3.91
14	4.37	3.88	39	3.69	3.3
15	3.29	3.03	40	3.89	3.45
16	4.45	3.44	41	4.42	3.89
17	4.69	3.99	42	3.78	3.42
18	4.12	3.15	43	3.71	3.35
19	3.72	3.21	44	4.63	4.15
20	3.78	3.68	45	4.48	4.03
21	4.52	3.32	46	3.33	3.01
22	3.97	3.59	47	4.78	4.27
23	4.06	3.88	48	4.32	4.41
24	4.34	4.03	49	3.88	3.49
25	4.57	3.51	50	4.81	4.36

El detalle de las áreas o servicios involucrados se detallan en el anexo 1

RESULTADOS

Análisis de correlación entre ambos indicadores

Partiendo de las medidas mostradas en la tabla se efectuó el cálculo del coeficiente de correlación obteniéndose un valor de 0.58, el que se considera elevado considerando el hecho de que existen otros factores que justifican el 0.42 restante entre los que se encuentran la tecnología, los suministros y hasta la influencia recíproca que ejercen estos dos elementos sobre la propia satisfacción del cliente interno.

PEARSON CORRELATION MATRIX

	SCI	SCE
SCI	1.000	
SCE	0.582	1.000

NUMBER OF OBSERVATIONS: 50

Resultados Estudio Medición de Satisfacción del Cliente Externo

Análisis de datos cuantitativos

- ❖ El índice de satisfacción general es del 77%, indicando un bajo nivel de satisfacción que lo enmarca como un factor crítico, a causa de que los aspectos evaluados afectan el índice negativamente.
- ❖ El índice de satisfacción el cual es definido por el cliente y relacionado con el atributo personal de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio es del 75% , lo que le permite corroborar el bajo nivel del satisfacción del cliente frente al servicio prestado. (Ver fig2)
- ❖ Dentro de la matriz de niveles de satisfacción se encontró que los factores mas críticos generadores de bajos niveles de satisfacción dentro de todos los aspectos evaluados son la no oportunidad en la prestación del servicio en forma rápida, la no información oportuna en caso de demora o desviación en la prestación del servicio y el no cumplimiento del plazo pactado para entrega de informes.
- ❖ Como factor estable que presenta un nivel de satisfacción aceptable por parte del cliente es la atención de los profesionales médicos y como factores diferenciadores que causan una buena y excelente satisfacción al cliente se encontró la competencia técnica del personal y la información brindada anteriormente a una practica en algunos sectores.

Análisis de datos cualitativos

- ❖ Los factores generadores de mayor insatisfacción son: demora en la programación de los servicios, demora en las respuestas telefónicas y demora en la atención de algunos profesionales. Estos factores son los de mayor porcentaje.

- ❖ Los factores generadores de satisfacción son las felicitaciones que se recibieron por parte de los clientes en cuanto a la buena atención del paciente y prestación de servicio.

- ❖ En las necesidades y expectativas de los clientes se identificaron como expectativas:
 - a) el uso de la página de Internet como instrumento que permita realizar tramites.

 - b) la prestación de nuevos servicios.

REPRESENTACION DE LOS INDICES EVALUADOS

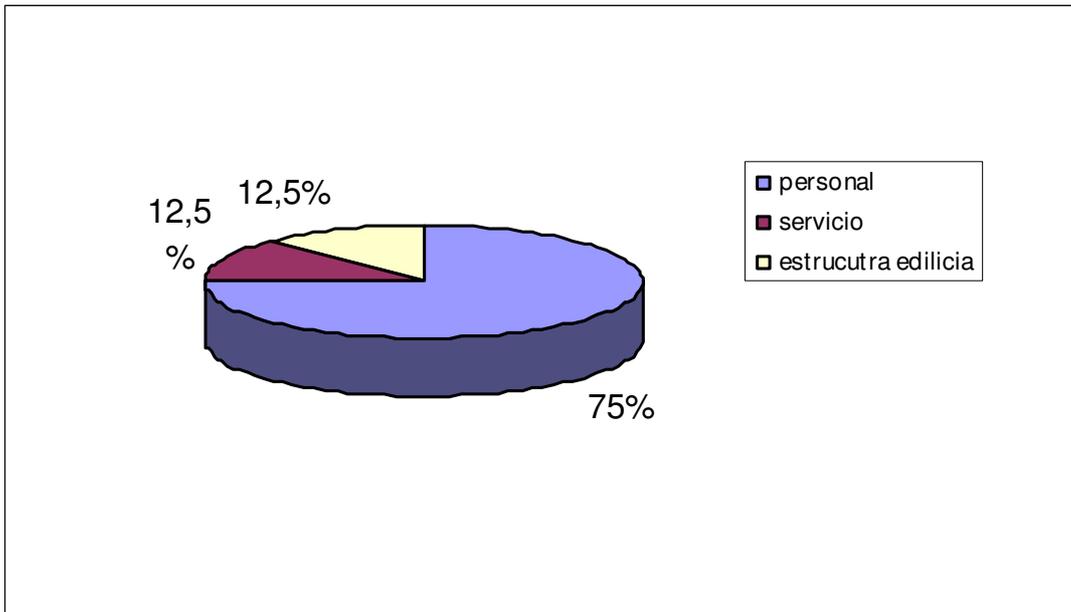


Fig. 2: Índice de satisfacción relacionado con el atributo personal

REPRESENTACION GRAFICA DE FACTORES GENERADORES DE MAYOR INSATISFACCION

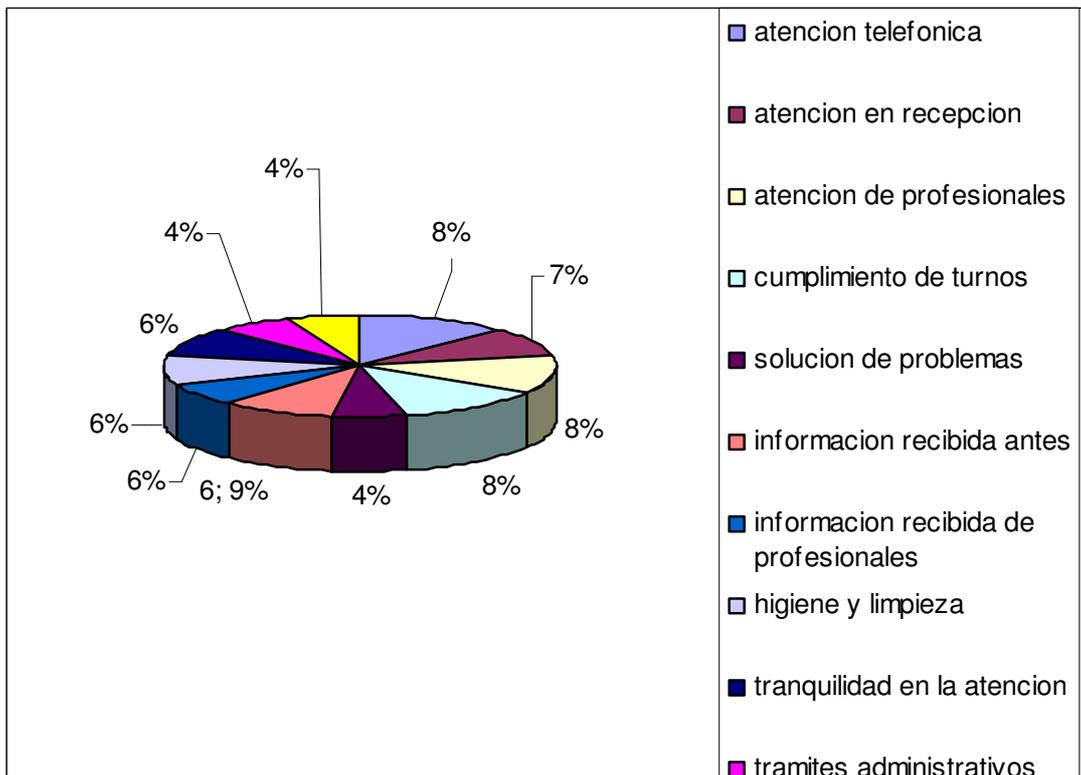


Fig. 3: Factores generadores de mayor insatisfacción en el cliente externo

Resultados Estudio Medición de Satisfacción del Cliente Interno

Análisis de datos cuantitativos

- ❖ El índice de satisfacción real es del 74% de acuerdo con el promedio de los indicadores de satisfacción de cada pregunta, el índice muestra un bajo nivel de satisfacción que lo ubica como factor crítico.
- ❖ El índice perceptivo el cual es definido por el cliente de acuerdo a su percepción general de la calidad del servicio es del 85%, de acuerdo con los parámetros definidos el cliente se encuentra en una satisfacción aceptable que lo ubica en un factor estable, dada la diferencia entre el índice real y el perceptivo se observa que la evaluación individual de cada aspecto del servicio incide en el resultado final del índice real.
- ❖ Los factores críticos generadores de bajos niveles de satisfacción son la no oportunidad de capacitación por parte de la empresa, la no información oportuna en caso de demora o desviación de objetivos fijados y la falta de liderazgo en algunas áreas desvirtuando el clima laboral.
- ❖ Los factores estables que presenta un nivel de satisfacción aceptable es la atención de los superiores.
- ❖ Como factores diferenciadores que causan una buena satisfacción al cliente se encuentran la retribución salarial, el horario de trabajo, y las condiciones edilicias.

Análisis de datos cualitativos

- ❖ Se recibieron 17 observaciones por parte de clientes internos de las cuales 10 son factores generadores de insatisfacción y 7 son necesidades o expectativas. Dentro de los comentarios hechos por los clientes no se encontraron factores generadores de satisfacción.

- ❖ En cada uno de los factores se identificó lo siguiente:

- ❖ Los factores generadores de más insatisfacción son: insuficiencia percibida de personal en algunas áreas, falta de comunicación formal, deficiente uso de autoridad, inconvenientes en el sistema de información, falta de incentivos y elementos motivadores.

- ❖ En las necesidades y expectativas de los clientes se identificó el reconocimiento y la capacitación del cliente interno y la necesidad de independizar algunas áreas como así también el conocimiento de los resultados que arrojan los monitoreo de resultados.

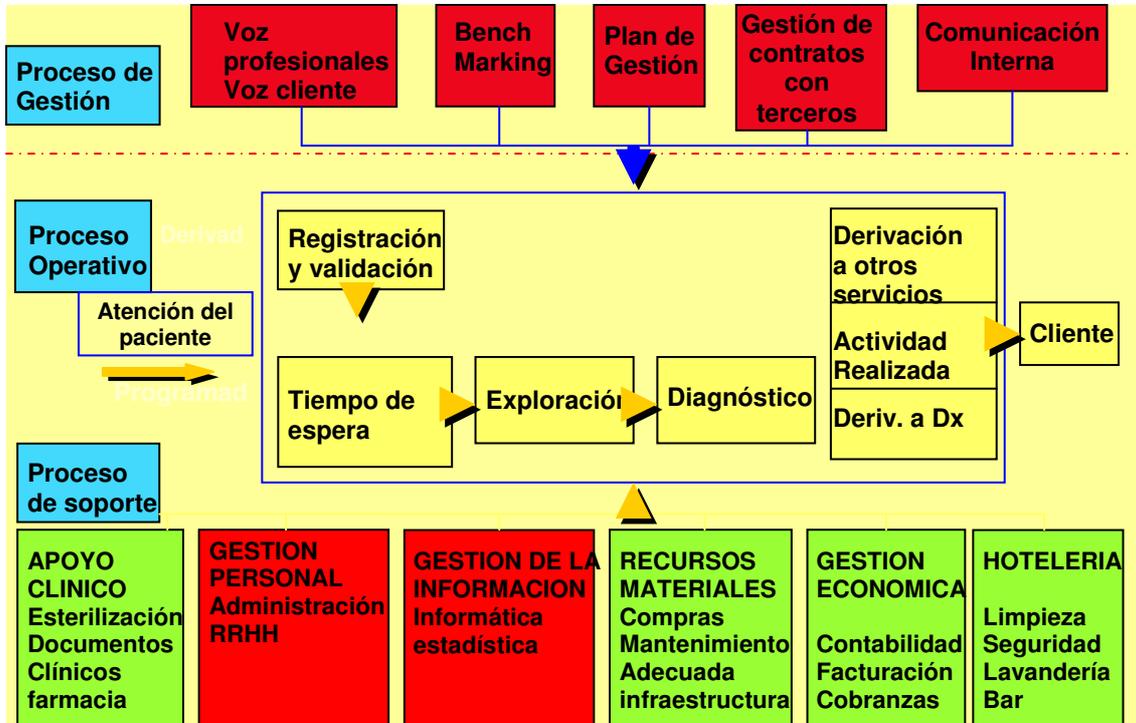
Análisis de Correlación de la Satisfacción del Cliente interno y externo

Como se podrá observar en la tabla 2, en la mayoría de las mediciones los resultados de la evaluación del cliente interno resultaron superiores a los del cliente externo y que si bien la satisfacción del cliente interno no depende del grado en que el externo este satisfecho no se puede decir lo mismo en el otro sentido, cada vez que un trabajador se encuentra satisfecho se encuentra en mejores condiciones de prestar un servicio de calidad no solo porque presenta mejor trato y amabilidad, es mas atento y diligente, muestra un mejor porte y aspecto.

La satisfacción del cliente interno no solo influye sobre la satisfacción del externo sino que además cada vez que un trabajador se siente satisfecho esta en mejores condiciones de no dejarse condicionar por la falta de recursos y fallas tecnológica u organizativas, no solo no se deja condicionar sino que posee la capacidad para producir soluciones a cada deficiencia que surja.

No obstante a lo anteriormente mencionado, en las mediciones efectuadas se observaron ocasiones donde la satisfacción del cliente externo resultó superior a la del interno (2,8,10,11,27,29,32,38,48) esto pudo deberse a errores propios de la muestra o por el contrario pudieron estar originado por la existencia de una alta influencia de fallas en la comunicación o la tecnología (dedicaremos un estudio especial a estos casos)

PROCESOS IDENTIFICADOS DENTRO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE QUE DEBERÍAN MEJORARSE



* En rojo los procesos que deberían reforzarse.

CONCLUSIONES

Con todos estos resultados hemos arribado a las siguientes conclusiones:

La organización necesita adaptarse convirtiéndose en estructura flexible capaz de aprender rápida y continuamente. Deberá armonizar las necesidades y deseos del entorno con los propósitos, recursos y objetivos de la Institución.

Deberán diseñar un plan cuyas metas tiendan a "servir y satisfacer al cliente interno y externo para lograr su lealtad".

Deberá producirse un cambio de cultura donde la relación sea:

- Planificación en la mejora de procesos.
- Información al alcance de todos.
- Búsqueda de la mejor manera de realizar cada acción
- Acciones bien hechas desde la primera vez y con un agregado de valor.
- Resultados para que todos ganen

Si volvemos a la teoría general de los sistemas y analizamos nuestro objeto de estudio podremos aplicar la teoría que dice sistema es un todo organizado y complejo.

De ahí se deducen dos conceptos: propósito (objetivo) y globalismo (o totalidad). Del globalismo o totalidad debemos decir que un cambio en una de las unidades del sistema con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema, es decir hay una relación causa/efecto.

De estos cambios y ajustes en nuestra empresa en estudio se pueden invocar dos fenómenos: entropía y homeostasis.

Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el tiempo. Si se aumenta la información, disminuirá la entropía pues la información es la base de la configuración y el orden. De aquí nace el término negentropía o sea la información como medio o instrumento de ordenación del sistema

Homeostasis es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno

Homeostasis o estado firme: la organización podrá alcanzar el estado firme, solo cuando se presenten dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que haya cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser alcanzado mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con mejor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad.

La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con **liderazgo y compromiso.**

La esencia de la estrategia es que todos los empleados trabajen en la misma dirección. Para que sea efectiva, deben comunicarse.

Cualquier profesional de la compañía debe entender la estrategia básica. Comunicarla es un hecho fundamental. Enseñar la estrategia, hablar de lo que representa la empresa ayuda a los clientes internos a relacionarse con la misma.

Esta unidireccionalita que se quiere lograr se basa en varios supuestos de beneficio:

El más importante de todos y del que prácticamente se desprenden los demás es que las personas son las únicas capaces de generar valor a la organización.

El recurso humano como generador de valor es un concepto que se ha impuesto prácticamente en todo el proceso de gestión desde que Michael Porter formulara sus conceptos sobre estrategia y generación de valor a principios de los 80

Esto significa entonces que llegamos al punto que la organización debe considerar que la alineación de los recursos humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor el cual hasta hoy no se ha podido medir.

Es por ello que los directivos deberán tener presente que:

Los trabajadores son los clientes más importantes de la organización, deberán adecuar a cada estrategia y al perfil del puesto de trabajo la persona que lo va a ocupar.

Informar y formar a todo el personal de la organización, sin distinción de categorías o tareas sobre la realidad del mercado, los clientes, sus necesidades, sus quejas, reclamaciones (estas ultimas deben ser una especie de termómetro que mida la satisfacción del cliente externo), sobre la competencia, para que todos con esta información estén aptos para el cambio.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función control. La función control permite decidir acciones correctoras en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los esperados.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de los trabajadores representa otro elemento clave junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

En resumen el objetivo de sugerir la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez implican el uso de recursos humanos y materiales.

Finalmente podemos decir que al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental esta en **la brújula**, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema, La cuestión derivada esta en **el mapa**, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y se acerque al destino y no se llega al mismo sin el mayor componente de la organización

“El Recurso Humano”.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Abravanel y otros. Cultura Organizacional. Bogotá; editorial Legis, 1992.202p.
- ❖ Avilia Lammertyn, Roberto. Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de comunicación integradora, Buenos Aires; editorial Imagen 2001.275 p.
- ❖ Bologna, Eduardo . Introducción a las técnicas de muestreo, universidad siglo XXI, Córdoba.
- ❖ Capriotti, Paul. La imagen de empresa. Estrategias para una comunicación integrada, Barcelona, editorial El Ateneo; 1992.
- ❖ Costa Joan. La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. (cap.7) ; Barcelona, editorial Paidós,1999. 161 p.
- ❖ Festinger, León y katz, Daniel. Los métodos de investigación en las ciencias sociales, cap.1, méxico, editorial Paidós,1993.590p.
- ❖ H. Koontz – H. Weihrich. Administración una Perspectiva Global.
- ❖ Hernandez sampieri y Fernández Collado. Metodología de la investigación, cap 4, 2º edición, México, editorial Mc Graw Hill, 2000.501 p.
- ❖ Noda, Marcia. La Satisfacción del cliente un indicador de productividad. Holguín, Cuba, 1997.
- ❖ Schein, Edgar. Psicología de las organizaciones, 3º edición, México, editorial prentice Hall, 1982.
- ❖ Scheinshon, Daniel. Comunicación estratégica; Bs As, editorial Macchi, 1997. 355 p.
- ❖ Villafañe, justo. Imagen Positiva. Gestión estratégicas de la imagen de las empresas, madrid, editorial Pirámide, 1998.
- ❖ Sanz de la tajada, luís angel. Integración de la identidad y la imagen de la empresa, madrid, editorial, Esic. 1994.
- ❖ Nicola Phillips . Nuevas Técnicas de Gestión– Financial Times.
- ❖ C.Cortez Martínez y Cols. Gestión de Proceso Asistenciales .. Cap 4. – Mc Graw- Interamericana.

- ❖ H. Mintzberg- Diseño de organizaciones eficientes. Fundam. Del diseño de las estructuras organizativas.
- ❖ Fernando del Pozo Navarro . Estructura de los Sistemas-. Ed. Limusa s.a.,1979.
- ❖ Philip Kotler, El Marketing Total. Ed. 1999.-
- ❖ Solana, Ricardo F. Admnsitración de Organizaciones. Ed. Interoceánicas s.a. Bs.As., 1993.Pag 208.
- ❖ Gronroos, Christian . A Service Quality Model and its Marketing Implications ". European Journal of Marketing, 18 nº 4, pag 36 -44.

Anexo 1

a) Departamentos de Especialidades Unificados (consultas y prácticas por consultorio externo)

1. Anatomía Patológica
2. CETES (Neurología Infanto Juvenil)
3. Cirugía menor
4. Endoscopía Digestiva
5. Infectólogos de Córdoba
6. LACE (laboratorio de Analisis Central)
7. INSTITUTO SAN AGUSTIN (Oncología y Quimioterapia Ambulatoria)

b) Grupos de Especialidades Independientes

Consultas Clínicas

8. Alergia e inmunología
9. Anestesiología y Dolor
10. Angiología – Medicina Vasculard
11. Cardiología
12. Dermatología
13. Endocrinología – Diabetes
14. Gastroenterología y Hepatología
15. Hematología
16. Hemoterapia Transfusional
17. Medicina interna
18. Neumonología
19. Neurología Adultos
20. Estudios Neurologicos no invasivos
21. Obesidad y Nutricion
22. Pediatría
23. Psiquiatría
24. Reumatología

CONSULTAS AFINES A CIRUGIA

- 25. Cabeza y cuello
- 26. Endoscopia
- 27. Cirugía General
- 28. Gineco-mamaria
- 29. Maxilo facial ORL
- 30. Ortopedia y Traumatología
- 31. Pediátricas
- 32. Percutanea
- 33. Plástica
- 34. Urología
- 35. Vascular Periférica

CIRUGIA

- 36. Cirugía de Cabeza y cuello – Endocrino
- 37. Cirugía endoscópicas
- 38. Cirugía General
- 39. Cirugía gineco-mamaria
- 40. Cirugía ORL
- 41. Cirugía Ortopedia y Traumatología
- 42. Cirugía Percutanea Vascular
- 43. Cirugía Plástica
- 44. Cirugía Urológica
- 45. Cirugía Vascular Periférica

DIAGNOSTICO POR IMÁGENES

- 46. Tomografía Axial Computada
- 47. Resonancia Magnética Nuclear
- 48. Ecografía Convencional
- 49. Ecografía Obstétrica
- 50. Punciones.

Para la tabla los servicios han sido seleccionados por ser los que mayor afluencia de pacientes poseer características propias que a criterios del investigador son importantes a la hora de analizar la satisfacción del cliente externo y se han ordenado de la siguiente manera.

- 1 – TAC NEUROLOGICA
- 2 – TAC CARDIOVASCULAR
- 3 – TAC TORAX Y ABDOMEN
- 4 – TAC OSTEOARTICULAR
- 5- ECOGRAFIA CONVENCIONAL
- 6- ECOGRAFIA GINECO-OBSTETRICA
- 7- ECOGRAFIA DOPPLER
- 8- RMN EN NIÑOS
- 9- RMN NEUROLOGICA
- 10-RMN OSTEOARTICULAR
- 11-RMN RESTO DEL CUERPO
- 12-CENTELLOGRAMAS OSEO
- 13-SPECT CARDIACOS
- 14-MAMOGRAFIA
- 15-DENSITOMETRIA
- 16-ENDOSCOPIA Y GASTROENTEROLOGIA
- 17-ANATOMIA PATOLOGICA
- 18-CONSULTORIO DE GINECOLOGIA
- 19-CONSULTORIO DE NEUROLOGIA
- 20-CONSULTORIO DE PSIQUIATRIA
- 21-CONSULTORIO DE TTO DEL DOLOR
- 22-CONSULTORIO DE CLINICA MEDICA
- 23-CONSULTORIO DE CARDIOLOGIA
- 24-CONSULTORIO DE NEUMONOLOGIA
- 25-CONSULTORIO DE PEDIATRIA
- 26- CONSULTORIO DE ORL
- 27-CONSULTORIO DE TRAUMATOLOGIA
- 28-CONSULTORIO DE INFECTOLOGIA
- 29-RADIOLOGIA CONVENCIONAL

- 30-RADIOLOGIA CONTRASTADA
- 31-RADIOLOGIA ODONTOLOGICA
- 32-CIRUGIA TRAUMATOLOGICA
- 33-CIRUGIA GENERAL
- 34-ANGIOGRAFIA
- 35-CIRUGIA GINECOLOGICA
- 36-ANESTESIA
- 37-MAMOGRAFIA
- 38-PUNCIONES GRAL
- 39-PUNCIONES MAMARIAS
- 40-ECOGRAFIA PEDIATRICA
- 41-ECOGRAFIA DOPPLER
- 42-CONSULTORIO DE UROLOGIA
- 43-SERV. LITOTRIZIA
- 44-CONSULTORIO MEDICINA VASCULAR
- 45-CONSULTORIO DE OFTALMOLOGIA
- 46-CONSULTORIO DE CIRUGIA GENERAL
- 47-CONSULTORIO DE ALERGIA E INMUNOLOGIA
- 48-LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS
- 49-ESTUDIO DE LA EPILEPSIA Y EL SUEÑO
- 50-ONCOLOGIA