



Aida Ascencio
Laboratorio Clínico Especializado

**“MOMENTOS DE VERDAD”: VENTAJA COMPETITIVA QUE MARCA LA
DIFERENCIA**

CASO: LABORATORIO CLINICO ESPECIALIZADO AIDA ASCENCIO

LINDSAY LORENA ASCENCIO HERNANDEZ

BEATRIZ LUCIA PERDOMO ROJAS

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MODULO INTERMAN

BOGOTA D.C

2009

**MOMENTOS DE VERDAD: VENTAJA COMPETITIVA QUE MARCA LA
DIFERENCIA**

CASO: LABORATORIO CLINICO ESPECIALIZADO AIDA ASCENCIO

Presentado por:

LINDSAY LORENA ASCENCIO HERNANDEZ

BEATRIZ LUCIA PERDOMO ROJAS

Presentado a:

PEDRO CHAVES

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MODULO INTERMAN

BOGOTA

2009

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
1. INTRODUCCION	5
2. JUSTIFICACION	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
4. MARCO CONTEXTUAL	9
4.1 Misión	9
4.2 Visión	9
4.3 Historia	10
4.4 Principios	10
4.5 Valores	10
4.6 Sector	11
5. MARCO DE REFERENCIA TEORICO	26
5.1 JUSTO A TIEMPO	26
5.2 CALIDAD TOTAL	32
5.3 LA TEORIA DE LA INNOVACION	34
6. TIPO DE INVESTIGACION	36
7. METODOLOGIA	36
8. ANALISIS DE DATOS	37
8.1 DE SU HISTORIA	37
8.2 DE SU RELACION CON EL ENTORNO	40
8.3 DE SU ESTRATEGIA CORPORATIVA	41
8.4 DE SU DISEÑO INTERNO	43
8.5 DE SU GERENTE	44
9. RESULTADOS	
9.1. MOMENTOS DE VERDAD: VENTAJA COMPETITIVA QUE MARCA LA DIFERENCIA	45
10. CONCLUSIONES	46
11. BIBLIOGRAFIA	47
12. ANEXOS (CASO LABORATORIO CLINICO ESPECIALIZADO AIDA ASCENCIO HERNANDEZ)	49

1. INTRODUCCION

En los últimos años, la administración ha enfrentado la responsabilidad de asegurar la existencia y perdurabilidad de las empresas mediante la generación de nuevos conocimientos, estrategias, herramientas y técnicas; así como de perfilar la problemática empresarial como un campo virgen de investigación académica.

Pese a estos esfuerzos, en Colombia la investigación aun adolece de baja producción intelectual y con dificultad se encuentran evidencias empíricas rigurosas que guíen la práctica gerencial¹. Producción intelectual que está fuertemente concentrada en las grandes ciudades y claramente descuidada en la Provincia. Es así, como en las pequeñas ciudades, resulta de antemano considerar novedoso el simple hecho de buscar y detectar aquellas organizaciones que resalten dentro de su sector industrial por marcar una diferencia bien sea en producto, servicio o estrategia que le aseguren un éxito.

Cabe resaltar que dentro de la problemática empresarial vigente se hace necesario abordar la búsqueda e identificación de las prácticas administrativas perdurables que distinguen a las empresas sobresalientes de las que no lo son y que le aseguran un éxito inminente. Esta necesidad surge de la observación de los diferentes sectores, en los cuales existen ganadores y perdedores, pero ambos, se encuentran en un entorno con las mismas características.

¹ Protocolo de Investigación. Grupo de Perdurabilidad Empresarial. Universidad del Rosario.2005

Nace aquí la razón por la cual se creó la red internacional de investigación de casos de gerencia e innovación exitosa INTERMAN, que busca descubrir y analizar experiencias organizacionales cuyos procesos describen las mejores prácticas que condujeron al éxito². De igual forma dado nuestro interés en crecer y formarnos en la Gerencia de Recursos Humanos requerimos a partir de las experiencias de otros, aprender a identificar que conocimientos, habilidades, motivaciones y estrategias han puesto en marcha las empresas para pisar los campos de la Innovación, asegurar su exitosa existencia y su diferenciación en el mercado.

Bajo este interés, en el presente estudio, se seleccionó y analizó un caso de una empresa del sector salud ubicada en la ciudad de Neiva, capital del Departamento del Huila, buscando identificar: **¿Qué características posee el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio que le aseguran una ventaja competitiva y la convierten en una empresa exitosa en el mercado huilense?**

Este análisis otorga la posibilidad de conocer el sistema de administración adoptado, las estrategias utilizadas para buscar recursos y la importancia de identificar la ventaja competitiva que le permite convertirse en un modelo de empresa exitosa e innovadora.

² Portilla Zulma. Modulo Interman. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Jorge Tadeo Lozano.2008

2. JUSTIFICACIÓN

Una empresa es perdurable en el tiempo si mantiene posicionamiento en el mercado, y para lograrlo es claro que requiere de ventajas competitivas sostenibles que la diferencien y la sostengan.

El presente análisis de caso es una oportunidad abierta tanto para la empresa Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio como para nosotros, ya que permite obtener un aprendizaje mutuo sobre cómo aprovechar el potencial humano, tecnológico, estratégico que tiene una organización para convertirse en una empresa competente, diferente y exitosa. El presente estudio nos permite identificar todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que acompañan en el diario vivir a cualquier empresa sea cual sea el sector industrial en el que se mueva y a partir de esta identificación permitirse estar preparada para cualquier cambio o necesidad que llegue a surgir.

Cabe resaltar que uno de los beneficios que obtendrá esta empresa será el reconocimiento de todas las ventajas diferenciadoras, prácticas gerenciales y del modelo de gestión de recursos humanos que hasta el momento ha desarrollado esta empresa, que le ha permitido destacarse en el mercado y sobre todo que le ha prolongado su existencia, este conocimiento le permitirá realizar un aprendizaje de su experiencia y le permitirá potencializarla y estar preparada para nuevos cambios.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

- Identificar las características que posee el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio que le aseguran una ventaja competitiva y la convierten en una empresa exitosa e innovadora en el mercado huilense.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la formación, consolidación y crecimiento del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.
- Identificar los conocimientos, habilidades y motivaciones que destacan al personal operativo, administrativo y gerencial del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.
- Describir las prácticas y estrategias gerenciales que desarrolla en la práctica diaria, el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio.
- Reconocer la ventaja competitiva que caracteriza al Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio y la diferencia de sus competidores.
- Resaltar las características que convierten al Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio en una empresa exitosa.

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1. MISIÓN

Son una organización especializada en análisis de exámenes de laboratorio clínico, que garantiza altos estándares de ética y calidad, con capacidad para realizar exámenes de bajo, mediano y alto grado de complejidad a toda persona y/o institución que accedan a nuestro servicio en la ciudad de Neiva, el Departamento del Huila y el Sur de Colombia; mediante la participación de un excelente equipo humano con la aplicación tecnología de punta y organización empresarial; fomentando el liderazgo y el mejoramiento continuo de nuestros procesos y servicios.

4.2. VISIÓN

Para el año 2012, el laboratorio clínico se proyecta como empresa **LIDER** en la prestación de servicios integrales de diagnóstico clínico y capacitación especializada en Salud de la ciudad de Neiva y el Sur de Colombia, certificada y acreditada en Norma ISO9000:2009, ofreciendo todos los servicios de apoyo diagnóstico especializados y de alta complejidad, redundando en Ética y Calidad, contando con un talento humano idóneo, proactivo y comprometido; buscando la máxima eficiencia, confiabilidad y credibilidad de la organización y el desarrollo paulatino de sedes en la ciudad de Neiva y en la región Sur colombiana con todas las características de una empresa moderna: Social, Económica, Política, cultural y competitiva.

4.3. HISTORIA

En la ciudad de Neiva capital del Departamento del Huila, hacia el año 2003 le realizaron a una Bacterióloga, la propuesta de hacerse cargo del Laboratorio Clínico de una nueva clínica que se encontraba en formación; fue así como hacia el mes de Agosto de ese mismo año, donde nació mediante la figura de OUT-SOURCING con la Clínica Medilaser, el **LABORATORIO CLINICO ESPECIALIZADO AIDA ASCENCIO**, con muchos miedos, sin patrimonio, sin experiencia administrativa, pero con toda la disposición y formación de trabajar bien, con el buen concepto en el medio del trabajo realizado y con el aprecio y las buenas relaciones con los demás.

Actualmente es un Laboratorio de mediana complejidad con capacidad para realizar exámenes de primer, segundos, tercer y cuarto nivel y con tendencia a convertirse en el Laboratorio de Referencia del Sur del País. Se encuentra ubicado en el corazón de Neiva, en el segundo piso de la Clínica Mediláser Sede Principal, atiende diariamente cerca de trescientos pacientes y tiene como principal meta obtener la certificación en Norma ISO9000:2008.

4.4. PRINCIPIOS

Eficacia en el desarrollo de acciones capaces de garantizar la obtención de resultados esperados a través de la gestión técnica y administrativa de todos sus integrantes.

Calidad en todos los procesos y procedimientos técnicos y administrativos realizados de acuerdo con los lineamientos nacionales e internacionales con el fin de garantizar la veracidad, oportunidad y confiabilidad de sus resultados.

Ser **competente** y **competitivo**.

4.5. VALORES

Calidad

Ética

4.6 SECTOR

La **Salud en Colombia** está a cargo del **Ministerio de Protección Social** bajo mandato constitucional y delegada en parte al sector privado. Colombia se encuentra en el puesto 37 de 191 países, por su desempeño general del sistema de **salud** según un informe de la **Organización Mundial de la Salud**.

Ley 100 de 1993

La Ley 100 de 1993 estableció una nueva legislación para la salud en Colombia. Ésta se divide en cuatro secciones.

- El primer libro: Trata sobre la regulación de pensiones.
- El segundo libro: Trata acerca del sistema de la salud
- El tercer libro: Trata de las condiciones de trabajo
- El cuarto libro: Trata de los servicios complementarios de la salud.

La reforma al sistema de salud tuvo como fin evitar el monopolio del estado sobre la salud y permitir el [derecho de la competencia](#) con la incorporación de empresas prestadoras de salud. También la creación de subsidios al sector salud para cubrir a los más necesitados.

Los principios generales de la ley, determinan que la salud es un servicio público, que debe ser garantizado en condiciones aptas para los ciudadanos. El artículo 153 de la Ley 100 determinó que el seguro de salud debía ser compulsorio, que los proveedores de salud debían tener autonomía administrativa y que los usuarios del servicio debían tener el derecho a escoger libremente el proveedor de salud que desearan.

Por medio de la Ley 100 del 23 de diciembre de 1993 se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, basado en seis principios:

- Eficiencia. Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente.
- Universalidad. Es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida.
- Solidaridad. Es la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil.
- Integralidad. Es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población.

- **Unidad.** Es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social.
- **Participación.** Es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto.

Estructura del Sistema

El sistema está compuesto básicamente por tres entes:

El Estado: Quien actúa como ente de coordinación, dirección y control. Crea el Concejo nacional de seguridad en salud (CNSSS) y la Superintendencia Nacional de Salud. El CNSSS se encarga de proveer todas las directrices sobre seguridad social y hacer las políticas de salud y la Superintendencia vigila y controla a los actores del sistema.

Los aseguradores: Son entidades públicas o privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado y los prestadores de los servicios de salud. Son las empresas promotoras de salud (EPS) las administradoras de fondos de pensiones (AFP) y las aseguradoras de riesgos profesionales (ARP).

Los prestadores: Son finalmente las instituciones que prestan el servicio de salud (IPS), son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc que suministran todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.

Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud

El CNSSS es el organismo de dirección de carácter permanente conformado por el representante o los delegados de 14 estamentos nacionales como el ministerio de la protección social, ministerio de hacienda , instituto de seguros sociales, asociación colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas (ACOPI), asociación nacional de empresarios de colombia (ANDI), representante de los trabajadores, representante de las instituciones prestadoras de servicios de salud, de la asociación de usuarios, de los trabajadores, de las EPS, de los profesionales de la salud, representante de los pensionados, de las entidades municipales de salud y la secretaria técnica del CNSSS cuyas funciones son las siguientes:

- Definir el Plan Obligatorio de Salud para los afiliados según las normas de los regímenes contributivo y subsidiado. - Definir el monto de la cotización de los afiliados del Sistema. - Definir el valor de la Unidad de Pago por Capitación. - Definir el valor por beneficiario del régimen de subsidios en salud. - Definir los medicamentos esenciales y genéricos que harán parte del Plan Obligatorio de Salud. - Definir los criterios generales de selección de los beneficiarios del régimen subsidiado de salud por parte de las entidades territoriales, dando la debida prioridad a los grupos pobres y vulnerables. - Definir el régimen de pagos compartidos. - Definir el régimen que deberán aplicar las entidades promotoras de salud para el reconocimiento y pago de las incapacidades originadas en enfermedad general y de las licencias de maternidad a los afiliados según las normas del régimen contributivo. - Definir las medidas necesarias para evitar la selección adversa de usuarios por parte de las entidades promotoras de salud y una distribución inequitativa de los costos de la atención de los distintos tipos de riesgo. - Recomendar el régimen y los criterios que debe adoptar el Gobierno Nacional para

establecer las tarifas de los servicios prestados por las entidades hospitalarias en los casos de riesgos catastróficos, accidentes de tránsito y atención inicial de urgencias. - Reglamentar los Consejos Territoriales de Seguridad Social en Salud. - Ejercer las funciones de Consejo de Administración del Fondo de Solidaridad y Garantía. - Presentar ante las Comisiones Séptimas de Senado y Cámara, un informe anual sobre la evolución del Sistema General de Seguridad Social en Salud. - Adoptar su propio reglamento. - Las demás que le sean asignadas por Ley o que sean necesarias para el adecuado funcionamiento del Consejo.

La superintendencia nacional de Salud

Es el organismo que formula, dirige y coordina la política de inspección, vigilancia y control del Sector Salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud, además Liquida y recaudar la tasa que corresponde sufragar a las entidades sometidas a su vigilancia, autoriza la constitución o habilitación de EPS e IPS, y supervisa el monopolio rentístico de juegos de suerte y azar y de licores; así como a la oportuna, eficiente explotación, administración y aplicación del IVA cedido al sector salud entre otros.

Para poder acceder a los beneficios de la seguridad social colombiana es obligatorio vincularse a una empresa aseguradora de servicios de salud (EPS), de accidentes profesionales (ARP) y voluntariamente un fondo de pensiones (AFP) por medio de una afiliación.

Entidades aseguradoras

1. Entidades Promotoras de Salud - EPS: Su función es organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación de los servicios de salud que se encuentran en el POS (Plan Obligatorio de Salud). Es posible vincularse a salud por medio de dos modelos de aseguramiento, mediante el sistema del régimen contributivo y el régimen subsidiado, en el primero están vinculados todos los empleados y empleadores con capacidad de pago quienes hacen un aporte mensual para salud y pensión y el régimen subsidiado cubre a todas las personas pobres y vulnerables en donde los servicios de salud están amparados con los recaudos de solidaridad de los demás entes participantes en el sistema. La EPS contributiva o la EPS subsidiada son las responsables de la afiliación, el registro de los afiliados y el recaudo de sus aportes. Las EPS contratan la prestación de los servicios de salud con las IPS (hospitales, clínicas, laboratorios, etc).

2. Aseguradoras de Riesgos Profesionales – ARP: Todo empleador tiene la obligación de afiliar a sus empleados a una ARP. Con esa afiliación se cubren todos los gastos de salud que ocasionen los accidentes o enfermedades que produzca su trabajo, así como el pago de los días en que no pueda trabajar a causa de ellos. La atención de los accidentes o enfermedades será realizada por la EPS a la que se encuentre afiliado quien cobrará los gastos ocasionados a la ARP. El empleado por esta afiliación, no debe pagar nada. El valor total de la misma corre por cuenta del empleador.

3. Administradoras de fondos de pensiones – AFP: Son instituciones financieras de carácter previsional, vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, cuyo objeto exclusivo es la administración y manejo

de fondos y planes de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad y de fondos de cesantía.

Entidades prestadoras de servicios

Instituciones prestadoras de salud - IPS: Son los hospitales, clínicas, laboratorios, consultorios, etc. que prestan el servicio de salud. Para efectos de clasificación se dividen en niveles de complejidad de acuerdo al tipo de procedimientos e intervenciones que están en capacidad de realizar según su capacidad instalada, tecnología y personal así:

Primer nivel de atención: Son aquellas instituciones que se encargan principalmente de la atención primaria entendiéndola como una estrategia mundial concebida para la intervención del individuo desde la perspectiva preventiva y no meramente curativa como hasta ahora se ha venido manejando en Colombia, es así como las entidades de primer nivel se dedican a realizar intervenciones y actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad así como también consulta médica y odontológica, internación y atención de urgencias y partos de baja complejidad y servicios de ayuda diagnóstica básicos.

Segundo nivel de atención: Son instituciones que cuentan con atención de las especialidades básicas como lo son pediatría, cirugía general, medicina interna, ortopedia y ginecología con disponibilidad las 24 horas en internación y valoración de urgencias, además ofrecen servicios de consulta externa por especialista y laboratorios de mayor complejidad.

Tercer nivel de atención; Cuenta con subespecialidades tales como neurocirugía, cirugía vascular, neumología, nefrología, dermatología, etc. con atención por especialista las 24 horas, consulta, servicio de urgencias,

radiología intervencionista, medicina nuclear, unidades especiales como cuidados intensivos y unidad renal.

Cuarto nivel: Es aquella institución dedicada a una sola especialidad con todos los medios diagnósticos, la tecnología e infraestructura necesaria para brindar una atención óptima en aquellos pacientes de difícil manejo.

Financiación del Sistema

El gobierno destina los recursos en salud los cuales son manejados por el Fondo de Solidaridad y Garantía (Fosyga) creado a partir del artículo 218 de la ley 100 de 1993 y el artículo 1 del Decreto 1283 del 23 de julio de 1996 como una cuenta adscrita al Ministerio de la Protección Social manejada por encargo fiduciario y quien es la encargada de realizar una distribución a cada una de sus subcuentas para cubrir todos los frentes del sistema de seguridad social. A continuación se hace referencia a cada una de las subcuentas que tiene el Fosyga:

- Subcuenta ECAT (Seguro de riesgos catastróficos)

- Subcuenta compensación

- Subcuenta solidaridad

- Subcuenta promoción

Subcuenta ECAT: Esta subcuenta subsana el costo de las atenciones de las víctimas de accidentes de tránsito a través del SOAT y las víctimas de eventos catastróficos y terroristas. El SOAT cubre, la atención integral de

hospitalización, suministro de medicamentos, pago de procedimientos, servicios diagnósticos y rehabilitación que requiere el paciente hasta completar un monto de 800 salarios mínimos legales vigentes, si la atención del paciente sobrepasa éste monto el sobrecosto estará a cargo de la EPS a la cual se encuentre afiliado el usuario. El médico tratante en el servicio de urgencias debe diligenciar un formulario para éste tipo de accidentes el cual debe anexarse junto con la copia del SOAT para el respectivo cobro al Fosyga.

Subcuenta compensación: Recauda el valor de la compensación en el régimen contributivo, entendiéndose como compensación el descuento de las cotizaciones recaudadas por las EPS y demás entidades obligadas a compensar derivadas de los descuentos en salud y pensión que se realizan a los empleados y empleadores. La subcuenta de compensación financia el régimen contributivo mediante el pago de UPC (Unidad de pago por capitación), es decir el CNSSS fija una tarifa fija para la UPC la cual se reconoce por un usuario afiliado, de ésta forma el Fosyga con recursos de ésta cuenta gira a cada una de las EPS el valor de UPC proporcional a la cantidad de afiliados independientemente si éstos utilizan los servicios o no.

Subcuenta solidaridad: Recauda los recursos aportados por todos los actores del sistema con destino al régimen subsidiado (una parte es aportada por las personas afiliadas al régimen contributivo que tengan un ingreso mayor a 4 salarios mínimos). Los recursos que administra la subcuenta tienen por objeto permitir la afiliación de la población pobre y vulnerable a éste régimen. Entre mas recursos obtenga ésta cuenta se abren mas cupos para ser ocupados por las personas del régimen subsidiado.

Subcuenta promoción: Financia las actividades de educación, información y fomento de la salud y de prevención de la enfermedad, las cuales se encuentran en el Plan de Atención Básica – PAB.

Plan Obligatorio de Salud

El POS Es el conjunto de servicios de atención en salud a los que tiene derecho un usuario, cuya finalidad es la protección de la salud, la prevención y curación de enfermedades, el suministro de medicamentos para el afiliado y su grupo familiar y el reconocimiento económico de incapacidades y licencias de maternidad.

El POS está contenido en el Manual de actividades, intervenciones y procedimientos del Plan Obligatorio de Salud POS (MAPIPOS) el cual se estableció mediante la resolución 5261 del Ministerio de Salud de agosto 5 de 1994 y da cubrimiento a:

- Programas de prevención de enfermedades.
- Urgencias de cualquier orden, es decir, necesidades que requieren atención inmediata.
- Consulta médica general y especializada en cualquiera de las áreas de la medicina.
- Consulta y tratamientos odontológicos (excluyendo ortodoncia, periodoncia y prótesis).
- Exámenes de laboratorio y Rayos X.
- Hospitalización y cirugía en todos los casos en que se requiera.
- Consulta médica en psicología, optometría y terapias.
- Medicamentos esenciales en su denominación genérica.
- Atención integral durante la maternidad, el parto y al recién nacido.
- Atención integral de enfermedades catastróficas. Se definen como enfermedades ruinosas o catastróficas, aquellas que representan una alta complejidad técnica en su manejo, alto costo, baja ocurrencia y bajo costo efectividad en su tratamiento. Se incluyen las siguientes:

- Tratamiento con radioterapia y quimioterapia para el cáncer. - Diálisis para insuficiencia renal crónica, trasplante renal, de corazón, de médula ósea y de cornea. - Tratamiento para el SIDA y sus complicaciones. - Tratamiento medico quirúrgico para el trauma mayor. - Reemplazos articulares. - Tratamiento quirúrgico para enfermedades del corazón y del sistema nervioso central. - Terapia en unidad de cuidados intensivos. - Tratamiento quirúrgico para enfermedades de origen genético o congénito.

Plan de Atención Básica

PAB, o plan Nacional de salud Pública. La Ley 100 a diferencia de la anterior legislación contempla un cambio de visión en salud, en donde, atendiendo a la política mundial de Atención Primaria enfoca el manejo de las comunidades desde una perspectiva preventiva y se crea el Plan de de Atención básica (PAB) como la política de Salud Pública que reúne un conjunto de actividades, intervenciones y procedimientos, de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, vigilancia en salud pública y control de factores de riesgo dirigidos a la colectividad el cual se encuentra consignado mediante la resolución 4288 de noviembre de 1996. Este conjunto de actividades se realizan para toda la población de manera gratuita y no está sujeto a ningún tipo de afiliación en salud.

Las actividades de vigilancia en salud pública van encaminadas a la prevención de enfermedades como VIH, meningitis bacteriana, tuberculosis, cólera, rabia, hepatitis B,C y D, fiebre reumática, lepra y enfermedades de transmisión sexual, investigación y control de brotes, control de la calidad sanitaria del agua para el consumo humano, de los procesos de producción, transporte y expendio de alimentos para consumo humano, de los

establecimientos públicos que impliquen alto riesgo sanitario y de los puertos fluviales, marítimos, aéreos y terrestres.

Acciones de prevención: Vacunación según el esquema único Nacional del Plan Ampliado de Inmunizaciones (PAI), control del crecimiento y desarrollo en niños y niñas menores de 12 años, fluorización, aplicación de sellantes y detartraje en población de 5 a 14 años, planificación familiar, control prenatal, parto limpio y seguro, citología cérvicouterina en mujeres de 25 a 65 años y examen físico de mama en mujeres mayores de 35 años.

Actualmente estas actividades del PAB se realizan por los hospitales de primer nivel y las EPS.

Regímenes del Sistema [

Existen dos formas de afiliación al sistema, mediante el régimen contributivo y el subsidiado.

1. Régimen contributivo: El régimen contributivo es el sistema de salud mediante el cual todas las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago, hacen un aporte mensual (cotización) al sistema de salud pagando directamente a las EPS lo correspondiente según la ley para que a su vez éstas contraten los servicios de salud con las IPS o los presten directamente a todas y cada una de las personas afiliadas y sus beneficiarios. Según la ley todos los empleados, trabajadores independientes (con ingresos totales mensuales a un (1) salario mínimo) y los pensionados, deben estar afiliados al Régimen Contributivo. La responsabilidad de la afiliación del empleado es del empleador y del pensionado es del Fondo de Pensiones.

El aporte a salud debe ser el 12% del salario base de cotización, porcentaje que asume en su totalidad los trabajadores independientes, y en caso de los empleados éste asume el 4% y el empleador el 8%.

El empleado, escoge la EPS que prefiere y se lo comunica al empleador junto con los datos de su familia. El pensionado, como viene de ser empleado, seguramente se encontrará ya afiliado a una EPS, tal y como debe hacerlo todo empleado; al pasar de empleado a pensionado su afiliación no se verá afectada. En ese caso lo que se hace es informar al Fondo de Pensiones cuál es la EPS a la que éste deberá entregar su cotización, que podrá ser la misma a la que venía afiliado o bien en caso de que haya decidido cambiarse. Si por alguna eventualidad al momento de empezar a recibir la pensión no se encuentra afiliado a una EPS, para afiliarse (no importa cuál fue el motivo de su pensión), escoge la EPS que prefiera y se lo comunica al Fondo de Pensiones al que se encuentre afiliado junto con los datos de su familia así el Fondo lo afilia y el pensionado y su familia adquieren el derecho a recibir los beneficios del Plan Obligatorio de Salud (POS) y el respectivo carné. Los Fondos de Pensiones están obligados a afiliar a los pensionados y a sus familias y son responsables de pagar el valor de la cotización mensual a las EPS que los pensionados escojan.

En caso de ser empleado la Al afiliarse al régimen contributivo el afiliado (cotizante) y sus beneficiarios tienen derecho a recibir:

- Los beneficios del POS - Un subsidio en dinero en caso de incapacidad por enfermedad. - Un subsidio en dinero en caso de licencia de maternidad.

2. Régimen subsidiado

Acoge a la población pobre y vulnerable quien no cuenta con un ingreso económico que le permita cotizar al sistema (ingreso menor a dos salarios mínimos legales vigentes) por lo tanto quienes ingresan a él reciben subsidios totales o parciales, los cuales se financian con dos recursos fundamentales: las transferencias de la nación a los departamentos y municipios y el Fondo de Solidaridad y Garantía, FOSYGA, que a su vez se nutre con una contribución equivalente a un punto de la cotización de los trabajadores del régimen contributivo que ganen más de cuatro salarios mínimos, y de aportes de la nación. Las personas que ingresan al régimen subsidiado son escogidas por los Entes Territoriales, teniendo en cuenta unos criterios de priorización, así:

- Recién nacidos.
- Menores desvinculados del conflicto armado, bajo la protección del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- La población del área rural.
- Población indígena.
- Población del área urbana.

Cada municipio identifica la población potencial mediante la aplicación de la **Encuesta Sisbén** (Sistema de Selección de Beneficiarios a Programas Sociales), mediante el listado censal de las comunidades indígenas, mediante la certificación de la población infantil abandonada expedida por el ICBF, o mediante la identificación de la población indigente en los formatos establecidos o en los instrumentos que hagan sus veces.

Las coberturas del POS en el régimen subsidiado están contenidas en el acuerdo 306 de noviembre de 2005 ya que los servicios cubiertos son menores a los del POS contributivo.

EPS

La Superintendencia de Salud define cuales organizaciones privadas califican como Empresas Prestadoras de Salud (EPS) basándose en la infraestructura, capital, número de usuarios afiliados, funcionalidad y cubrimiento. Las EPS venden paquetes de servicios de salud al público y contrata servicios con otras empresas prestadoras de salud. Sin embargo muchas EPS han presentado insuficiencias en la red de operaciones y servicio, entre las que se incluyen casos de corrupción y el rechazo de algunos pacientes por no cumplir requisitos financieros básicos, al que se le llama popularmente en Colombia como el "paseo de la muerte".³

³ es.wikipedia.org/wiki/Salud_en_Colombia

5. MARCO DE REFERENCIA TEORICA

5.1. *Justo a Tiempo*

“Just in time” (que también se usa con sus siglas JIT), literalmente quiere decir “Justo a tiempo”. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios.

El JIT *no* es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda. La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costes que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos.

Con el concepto de empresa ajustada hay que aplicar unos cuantos principios directamente relacionados con la Calidad Total. El concepto parece sencillo. Sin embargo, su aplicación es compleja, y sus implicaciones son muchas y de gran alcance. El JIT tiene 4 objetivos esenciales:

- Poner en evidencia los problemas fundamentales.
- Eliminar despilfarros.
- Buscar la simplicidad.

- Diseñar sistemas para identificar problemas.

Estos principios forman una estructura alrededor de la cual podemos formular la aplicación del sistema

JIT.

Poner en evidencia los problemas fundamentales: Para describir el primer objetivo de la filosofía JIT los japoneses utilizan la analogía del “río de las existencias”. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río, en otras palabras, reducir el nivel de las existencias, descubre rocas, es decir, problemas.

Hasta hace bastante poco, cuando estos problemas surgían en algunas empresas, la respuesta era aumentar las existencias para tapar el problema.

Eliminar despilfarros: Eliminar despilfarros implica eliminar todas las actividades que no añaden valor al producto con lo que se reduce costes, mejora la calidad, reduce los plazos de fabricación y aumenta el nivel de servicio al cliente, en este caso el enfoque JIT consiste en:

- ✓ Hacerlo bien a la primera.
- ✓ El operario asume la responsabilidad de controlar, es decir, el operario trabaja en autocontrol.
- ✓ Garantizar el proceso mediante el control estadístico (SPC).
- ✓ Analizar y prevenir los riesgos potenciales que hay en un proceso.
- ✓ Reducir stocks al máximo.

En busca de la simplicidad: El JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven una gestión más eficaz. El primer tramo del camino hacia la simplicidad cubre 2 zonas: Flujo de material y Control de estas líneas de flujo.

Un enfoque simple respecto al flujo de material es eliminar las rutas complejas y buscar líneas de flujo más directas, si es posible unidireccionales. Otro es agrupar los productos en familias que se fabrican en una línea de flujo, con lo que se facilita la gestión en células de producción o “minifactorías”.

La simplicidad del JIT también se aplica al manejo de estas líneas de flujo. Un ejemplo es el sistema Kanban, en el que se arrastra el trabajo.

Establecer sistemas para identificar los problemas: Con los sistemas de arrastre / kanban se sacan los problemas a la luz. Otro ejemplo es el uso del control de calidad estadístico que ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Si realmente queremos aplicar el JIT en serio tenemos que hacer 2 cosas: Establecer mecanismos para identificar los problemas y Estar dispuestos a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.

La implantación del JIT se puede dividir en cinco fases:

Primera fase: cómo poner el sistema en marcha

Esta primera fase establece la base sobre la cual se construirá la aplicación.

La aplicación JIT exige

Un cambio en la actitud de la empresa, y esta primera fase será determinante para conseguirlo. Para ello será necesario dar los siguientes pasos:

- Comprensión básica.
- Análisis de coste/beneficio.
- Compromiso.
- Decisión si/no para poner en práctica el JIT.
- Selección del equipo de proyecto para el JIT.
- Identificación de la planta piloto.

Segunda fase: mentalización, clave del éxito

Esta fase implica la educación de *todo* el personal. Se le ha llamado clave del éxito porque si la empresa escatima recursos en esta fase, la aplicación resultante podría tener muchas dificultades. Un programa de educación debe conseguir dos objetivos: Debe proporcionar una comprensión de la filosofía del JIT y su aplicación en la industria.

El programa debe estructurarse de tal forma que los empleados empiecen a aplicar la filosofía JIT en su propio trabajo. No debemos confundir esta etapa de la educación con la formación. Educación significa ofrecer una visión más amplia, describir cómo encajan los elementos entre sí. La formación, en cambio, consiste en proporcionar un conocimiento detallado de un aspecto determinado.

Tercera fase: mejorar los procesos

El objetivo de las dos primeras fases es ofrecer el entorno adecuado para una puesta en práctica satisfactoria del JIT. La tercera fase se refiere a cambios físicos del proceso de fabricación que mejorarán el flujo de trabajo. Los cambios de proceso tienen tres formas principales:

1. Reducir el tiempo de preparación de las máquinas.
2. Mantenimiento preventivo.
3. Cambiar a líneas de flujo.

El tiempo de preparación es el tiempo que se tarda en cambiar una máquina para que pueda procesar otro tipo de producto. Para mejorar estos tiempos se utilizan herramientas como el SMED (cambio rápido de producción). Un tiempo de preparación excesivo es perjudicial por dos razones principales.

En primer lugar, es un tiempo durante el cual la máquina no produce nada, de modo que los tiempos de preparación largos disminuyen el rendimiento de la máquina. En segundo lugar, cuanto más largo es, más grande tendería a ser el tamaño de lote, ya que, con un tiempo de preparación largo, no resulta económico producir lotes pequeños. Con los lotes grandes llegan los inconvenientes del alargamiento de los plazos de fabricación y aumento de los niveles de existencias.

A medida que disminuyen los niveles de existencias en una aplicación JIT, las máquinas poco fiables son cada vez más problemáticas. La reducción de los stocks de seguridad significa que si una máquina sufre una avería, les faltará material a las máquinas siguientes. Para evitar que esto suceda, la aplicación JIT deberá incluir un programa de mantenimiento preventivo para

ayudar a garantizar una gran fiabilidad del proceso. Esto se puede conseguir delegando a los operarios la responsabilidad del mantenimiento rutinario.

El flujo de trabajo a través del sistema de fabricación puede mejorar sustituyendo la disposición más tradicional por líneas de flujo (normalmente en forma de U). De esta forma el trabajo puede fluir rápidamente de un proceso a otro, ya que son adyacentes, reduciéndose así considerablemente los plazos de fabricación.

Cuarta fase: mejoras en el control

La forma en que se controle el sistema de fabricación determinará los resultados globales de la aplicación del JIT. El principio de la búsqueda de la simplicidad proporciona la base del esfuerzo por mejorar el mecanismo de control de fabricación:

- Sistema tipo arrastre.
- Control local en vez de centralizado.
- Control estadístico del proceso.
- Calidad en el origen (autocontrol, programas de sugerencias, etc.).

Quinta fase: relación cliente-proveedor

Constituye la fase final de la aplicación del JIT. Hasta ahora se han descrito los cambios internos cuya finalidad es mejorar el proceso de fabricación. Para poder continuar el proceso de mejora se debe integrar a los proveedores externos y a los clientes externos.

Esta quinta fase se debe empezar en paralelo con parte de la fase 2 y con las fases 3 y 4, ya que se necesita tiempo para discutir los requisitos del JIT con los proveedores y los clientes, y los cambios que hay que realizar requieren tiempo.

Es importante la selección de proveedores en base a criterios logísticos (entre otros). Con el JIT, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente.⁴

5.2. Calidad Total

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. Es un concepto que explica cómo ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio. Para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente. Siempre se está en constante perfeccionamiento manteniendo el objetivo de calidad total, la cual es alcanzable en la medida en que la necesidad de los clientes se satisface. Una mayor satisfacción del cliente crea una mayor percepción de la calidad en el bien o servicio. En el momento que se satisface la necesidad de un cliente de forma total, se estará dando un producto de calidad total, entendiendo esto como el momento en que se satisface una necesidad anteriormente dada.

[Ishikawa](#), un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia

⁴ www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT_concepte_carac.pdf

o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad"

Clientes internos y externos

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

- Se consideran *clientes internos* a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.
- El *cliente externo* es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener otra relación con esta.

por lo mismo la calidad total es un proceso el cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta.

La calidad total definida en dos palabras: "MEJORA CONTINUA"

Dirección

La responsabilidad que recae en la dirección de la calidad juega un papel importante en todo el [proceso](#), puesto que mientras mejor estén organizados y compenetrados todos los miembros, mejor será el trabajo que realicen y mejores resultados se obtienen en su conjunto.⁵

⁵ es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total

5.3. *La Teoría de la Innovación*

La innovación es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales y fácticas según Bunge (1989) han incorporado a sus conocimientos; no es precisamente una ciencia o tecnología, sino que es el resultado de ellas, que conjugada con la actitud creativa según Martínez (1991: 237) de quien la maneja, se orienta a crear un valor que satisfaga necesidades y deseos de un grupo en particular o de la sociedad en general.

La innovación, en particular en su concepción "evolucionista" es un objeto intermedio entre la tecnología (el sistema tecnológico) y la economía física (el sistema productivo), en tal razón el objeto de una teoría de la innovación es entonces precisamente, explicar el doble cambio en el sistema tecnológico y el sistema productivo.

Con base en la teoría de los recursos y capacidades (RR.CC) la teoría de la innovación exige de una cultura que considere al cambio como algo usual, que forma parte del día a día, que no ponga trabas a cualquier modificación que suponga una alteración de las normas establecidas y que no penalice los errores que se puedan cometer al experimentar nuevos proyectos. En otras palabras, la cultura debe estimular el proceso de generación de nuevas ideas, con el objeto último de obtener ventajas competitivas.

Peter Drucker desde 1963 y en documentos publicados en 1977, 1986 plantea que la innovación es la acción de dotar recursos con una nueva

capacidad de producir riqueza y crea un recurso dotando a algo de valor económico. En el año 2000 define a la innovación como: Un esfuerzo de realizar un cambio orientado e intencional en el potencial económico o social de la empresa.

Así pues las innovaciones no necesariamente son técnicas, se dan también en las esferas sociales y económicas, en este orden de ideas pero aplicado a las organizaciones Clagett (1992) sostiene que iniciativas tales como la innovación tienen que incluir modos nuevos de pensar de los negocios, pasar a nuevos productos, nuevos servicios, nuevos modos de entrar. Porter (1991) considera de vital importancia a la innovación ya que la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio. Las empresas consiguen ventajas sobre sus rivales nacionales e internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, ya que la innovación en términos estratégicos se define en su sentido más general incluyendo no solamente las nuevas tecnologías sino también nuevos métodos o formas de hacer las cosas.

Por lo tanto analizar la innovación como un sistema de cambio⁶, implica la conexión coherente de todos los elementos en un todo, haciéndolo depender de otros, también facilita la definición de objetivos de entrada y salida, además explica el funcionamiento, resalta los elementos de eficacia y control, existiendo una constante retroalimentación, también como la solución de problemas como: gestión del cambio para el desarrollo de la organización, concibiéndola con una cultura propia, que puede cambiar, aprender, crecer, por consiguiente la innovación reside en el proceso de gestionar dicho cambio que llevara consigo a su vez el crecimiento del recurso humano.

⁶ Protocolo de Investigación. Grupo de Perdurabilidad Empresarial. Universidad del Rosario.2005

6. TIPO DE INVESTIGACION

El presente estudio es un análisis de caso de tipo descriptivo que reseña las características o rasgos de la organización seleccionada y cuyo propósito es hacer un análisis específico de esta empresa describiendo ventajas, problemas, situaciones o acontecimientos reales ocurridos mostrando un diagnóstico de la situación y exaltando las prácticas gerenciales innovadoras que la han llevado a alcanzar el éxito.

7. METODOLOGIA

Mediante visitas programadas se emplearon entrevistas personalizadas al personal directivo, administrativo y operativo y la observación no participante como metodología aplicada dentro de la empresa para recopilar la información requerida para nuestro estudio.

8. ANALISIS DE DATOS

8.1 DE SU HISTORIA

En la ciudad de Neiva capital del Departamento del Huila, hacia el año 2003 le realizaron a la Bacterióloga Doctora Aida Ascencio, en ese entonces, empleada de la mejor clínica de la ciudad, la propuesta de hacerse cargo del Laboratorio Clínico de una IPS llamada Clínica Medilaser, que se encontraba en formación; inicialmente esto represento muchos días de insomnio para ella dada la magnitud de la decisión que le implicaba perder la estabilidad y tomar un riesgo por algo que en el momento no representaba más que sueño de un medico por convertir una casa de dos pisos en la mejor clínica del Sur de Colombia.

Fue así como hacia el mes de Agosto de ese mismo año, que nació mediante la figura de OUT-SOURCING con la clínica Medilaser, el **LABORATORIO CLINICO ESPECIALIZADO AIDA ASCENCIO**, bajo un régimen especial de prestación de servicio, identificado ante la DIAN con el registro único tributario Numero 51820868-1; con muchos miedos, sin patrimonio, sin experiencia administrativa, pero con toda la disposición y formación de trabajar bien, con el buen concepto en el medio del trabajo realizado y con el aprecio y las buenas relaciones con los demás.

Al iniciar labores en ese año, contaba con una auxiliar de laboratorio, una secretaria –facturadora y ella como única planta administrativa y operativa que existía en su pequeña y nueva empresa; así fue como inicio la consolidación de una empresa a pequeños y torpes pasos, a ensayo y error, lo cual le represento atravesar por momentos difíciles, crisis económicas y

muchas lagrimas; a pesar de esto y simultaneo al crecimiento de la Clínica Medilaser, empresa que al igual que el Laboratorio, buscaba posicionarse en el mercado de la Salud, prestando todos aquellos servicios que por ser Neiva una ciudad intermedia no poseía, la hacían dependiente en un 100% de las grandes ciudades como Bogotá y volvía tediosos e inasequibles los servicios de salud para toda la población de la región Sur colombiana.

Poco a poco se dio la consolidación, posicionamiento y fortalecimiento de esta empresa, logrando abarcar todo el mercado del sector salud, brindando accesibilidad, oportunidad, calidad y servicio mediante una amplia gama de exámenes de rutina y especializados, tecnología de punta similar a las grandes ciudades, mejores tiempos de respuesta a la solicitud de cualquier cliente, amplios horarios, servicios adicionales como toma, recolección de muestras y entrega de resultados a domicilio, servicio las 24 horas durante toda la semana, red de apoyo y asesoría a los pequeños laboratorios, centros de salud y hospitales de primer nivel, diagnostico veraz y oportuno, pero sobre diseñando y manteniendo toda una estructura orientada a la creación de **"Momentos de Verdad"** con los usuarios (internos, externos e institucionales) del servicio.

Actualmente (seis años después) su principal meta es alcanzar la Certificación en Salud bajo la norma ISO9001:2008, es una organización especializada en el análisis de exámenes de laboratorio clínico, que garantiza altos estándares de ética y calidad, cuenta con la capacidad y tecnología mas avanzada para el procesamiento de exámenes de bajo, mediano y alto grado de complejidad, ofreciendo un servicio ágil, seguro y oportuno mediante la participación de un excelente equipo humano y organización empresarial, fomentando constantemente el liderazgo y el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios.

Se encuentra ubicado en el corazón de Neiva, en el segundo piso de la Clínica Medilaser sede principal, presta sus servicios asistenciales durante las 24 horas del día a los municipios del Departamento del Huila, Caquetá y Putumayo y a todos los afiliados de ARS, EPS y Medicinas prepagadas con las cuales tiene convenio, atendiendo diariamente cerca de trescientos pacientes en las áreas de Consulta externa, urgencias y hospitalización.

Su representante legal y única dueña es la Doctora Aida Ascencio, cuenta con la contratación de planta de diez (10) bacteriólogas, diez (10) Auxiliares de Laboratorio, una (1) Directora Administrativa y Financiera, una (1) Directora de Talento Humano, tres (3) Auxiliares de Facturación, un (1) Asesor Contable, una (1) Auditora de Calidad, una (1) Auditora de Facturación, un (1) Técnico en Sistemas, un (1) Auxiliar de Servicios Generales y un (1) Mensajero.

Se proyecta para el año 2012, como una empresa LIDER en la prestación de servicios integrales de diagnóstico clínico y capacitación especializada en Salud, con la más alta calidad en la prestación de sus servicios, contando con un talento humano idóneo, proactivo y comprometido; buscando la máxima eficiencia, confiabilidad y credibilidad de la organización.

Constituyen sus metas a mediano y largo plazo, el posicionamiento continuo de su imagen, reconocimiento institucional y el desarrollo paulatino de sedes en el departamento del Huila, con todas las características de la empresa moderna: Social, Económica, Política, Cultural y Competitiva.

8.2 DE SU RELACION CON EL CONTEXTO

Al incursionar y desear mantenerse en el mercado, el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio identifico que antes, durante y después de la Ley 100 de 1993, los servicios de salud se caracterizaban por ser deficientes, inoportunos e inasequibles sobresaliendo la negligencia, desinformación, maltrato y pésima atención a las personas que solicitan y utilizan estos servicios.

Que la cultura opita se caracterizaba por ser egoísta, desatenta y despreocupada por el prójimo lo que se reflejaba y aun se observa en la ignorancia al cliente y la agresividad en el trato; sumado a esto que no existían Laboratorios que ofrecieran diagnósticos de alta complejidad, ultima tecnología y fácil acceso a su servicio.

Partiendo de estos preceptos esta empresa se dispuso en la tarea de identificar todo lo que una persona (llámese paciente, familiar, medico, auditor entre otros) esperaba o deseaba recibir mientras lo atendían independientemente del servicio que fuera a solicitar (toma de muestras, entrega de resultados, asesoría o información). Realizo reuniones con todos sus colaboradores para en conjunto descubrir cómo podían extender y perfeccionar el servicio que hasta el momento prestaban respondiendo a las necesidades del cliente.

Fue así como deposito todo su interés en diferenciar la prestación de su servicio basado en la **accesibilidad** (todas las personas son inmediatamente atendidas independiente de cuál sea su requerimiento), **disponibilidad** (apertura y premura ante la presencia de una solicitud, amplia gama de exámenes de rutina y especializados, extensión de horarios), **oportunidad** (mejores tiempos de respuesta a los requerimientos solicitados), **calidad**

(resultados e información veraz, confiable y consecuente) y principalmente ***momentos de verdad*** (trato amable, cercano, comprensivo y afectivo a todos los usuarios). Sobra resaltar que basada en estos lineamientos ha logrado mantenerse y distinguirse en el medio.

8.3 DE SU ESTRATEGIA CORPORATIVA

Por su origen y ubicación, esta empresa ha establecido una relación simbiótica con la Clínica Medilaser, a quien le es fiel, brinda la totalidad de sus servicios, ha acompañado desde sus inicios y de quien se ha convertido en su socio estratégico hasta el punto de sentirse parte de ella. Esta Clínica ha incursionado en servicios que hasta hace cinco (5) años no eran concebibles en la provincia, es así como Trasplantes Renales, Rescate de Órganos, Cirugía de Corazón Abierto, Cirugía de la Obesidad (Balón Gástrico), Ucis Adulto, Pediátrica, Neonatal entre otras han impulsado al Laboratorio a traer e implementar todos los apoyos diagnósticos que se requieren para la prestación integral de estos servicios.

Aun así a pesar de haber identificado todas las carencias que acompañaban este tipo de servicio, descubrió que esto nunca iba a ser posible si las personas que hacían parte de esta organización no entendían, se convencían y se comprometían a alcanzar la distinción en el servicio que prestaban. Fue así como empezó a desarrollar toda su estrategia para lograr que todo el equipo de trabajo encaminará sus esfuerzos hacia una meta común, tenía claro que gran parte de ellos eran oriundos de esta región y estaban acostumbrados a la ausencia de cultura del servicio; empezó identificando que buscaba un empleado dentro de una organización, que lo mantenía satisfecho, autorrealizado y comprometido.

Ella en su experiencia como empleada reconocía que dentro de los elementos que más le hubieran llenado de satisfacción y de sentido de pertenencia, era recibir un trato justo y humano, obtener una remuneración acorde a su trabajo, recibir reconocimiento por su trabajo bien realizado, sentirse escuchada, participe e importante en el diario vivir de su empresa.

Empezó diseñando toda una descarga de sensibilización y formación sobre atención al cliente con todos sus colaboradores, les enseñó a interesarse por el usuario, a reconocerlo como si fuera un familiar o amigo, a saludar, sonreír, controlar emociones, responder asertivamente y obtener toda la información requerida para asegurarle una respuesta acertada, confiable y oportuna.

Constituyo dentro de su modelo de gestión de Recursos Humanos una total visión de sus colaboradores como seres humanos que asistían a su jornada laboral con sus sentimientos, emociones y problemas; que merecían ser escuchadas y vistos como seres humanos integrales.

Estipulo que la prioridad financiera siempre sería el pago oportuno y/o anticipado de la nomina, el cual se realizaría de manera quincenal, diseño valores salariales justos y por encima de lo establecido en el mercado laboral así como jornadas laborales equilibradas. Reconoce horas extras; asigno un rubro para incentivar económicamente al empleado que más sobresaliera durante cada mes, para celebrar el Día del Empleado, el San Pedrito, el Día del Amor y la Amistad y la despedida de Fin de Año; así como para comprar una torta a cada persona que cumpla años para ser compartida con sus compañeros en su día.

Apoya a todo el personal que desea continuar sus estudios de bachillerato, pregrado y posgrado, facilita préstamos económicos sin cobro de intereses y adecuadas modalidades de pago. Patrocina e induce a la formación continuada de todo el personal que le asegura el mejoramiento continuo, pero sobre todo mantiene una relación cercana y cálida con cada uno de sus colaboradores, es propio observar que entre todos conozcan sus familias, esposos, hijos, acontecimientos, dificultades y demás.

La suma de todo lo anterior genera en el personal un sentimiento de agradecimiento y compromiso con la empresa, buscando retribuir en la calidad de su trabajo y la minimización de errores, los beneficios que obtienen al ser parte de esta organización.

8.4 DE SU DISEÑO INTERNO

En esta organización el poder esta centralizado en su representante legal quien tiene distribuidas las funciones administrativas en dos personas (Directora Financiera y Administrativa y Directora de Talento Humano), quienes informan diariamente las novedades del servicio pero en ultimas resulta siendo ella quien toma la decisión obviamente apoyada en el concepto emitido por sus subalternos.

Dada su principal meta de Certificación en Salud bajo la norma ISO9001:2008, su modelo de gestión se basa en macro procesos (Direccionamiento y Gerencia, Misional y Prestacional del servicio y de Apoyo) en los cuales se encuentran todos los procedimientos técnicos y operativos así como manuales, formatos e instructivos que guían y aseguran la prestación del servicio.

Todo se encuentra estandarizado conforme a las necesidades del servicio y a la optimización del mismo, controlan, analizan y evalúan los controles de calidades internos y externos de cada área, técnica y analítico, realizan encuestas de satisfacción al Cliente Externo y al Cliente Institucional, se miden indicadores de oportunidad, accesibilidad, satisfacción global, entre otros; se registran todos los productos no conformes y se diseñan los planes de mejora con sus respectivas acciones preventivas, correctivas o de mejora según sea el evento.

8.5 DE SU GERENTE

La Doctora Aida Ascencio, Gerente General se caracteriza por ser una persona sencilla, asequible, justa y correcta, lo cual claramente se refleja en la forma de dirigir su empresa, colocándola en manos de sus colaboradores, depositando plena confianza en ellos, reconociendo a cada quien lo que se merece, ayudando a los que la necesitan y estableciendo una relación muy proximal con todos los que trabajan con ella, lo anterior facilita un constante y generalizado sentimiento de aprecio y agradecimiento en el ambiente laboral. Sus valores resuenan en todas las decisiones que toma: CALIDAD Y ETICA. Es fácil encontrarla inmersa en todos los procesos del Laboratorio, realizando auditorias inesperadas a cualquier área o funcionario, lo que le permite permanecer al tanto del diario vivir de su empresa y obtener un análisis confiable del estado en el cual se encuentra el servicio y / o el desempeño de los empleados.

9. MOMENTOS DE VERDAD: VENTAJA COMPETITIVA QUE MARCA LA DIFERENCIA

Después de realizar un acompañamiento concienzudo a todas las áreas que hacen parte de esta empresa, observado y analizado la información obtenida de las entrevistas, se identificó que la ventaja competitiva que le ha asegurado la existencia y éxito de esta empresa en el tiempo, se basa en toda la importancia que le asignan al espacio en la cual tienen cualquier tipo de contacto (personal o telefónico) con el usuario institucional, interno y externo que accede a su servicio, a lo que ellos denominan “momentos de verdad”, que se convierte en esa única oportunidad que tienen para desplegar todas sus habilidades y lograr el enamoramiento del cliente y la satisfacción total de todas sus necesidades.

Para esto el personal cuenta con toda la formación y herramientas, la infraestructura, la tecnología, la organización, los insumos y elementos para complementar y asegurar un servicio ágil, oportuno y confiable.

A pesar de que esta empresa reconoce que esta es su marca diferenciadora en el mercado, es consciente que su servicio debe estar actualizado a la necesidad del cliente, que no pueden bajar el interés, que deben seguir creciendo y alimentando todo el sistema de gestión de calidad que hasta el momento a desarrollado.

De igual forma reconocer que su mejor recurso intangible que debe alimentar y mantener: son las personas, sus colaboradores, a quienes deposita gran parte de su interés y seguimiento; lo ubica en un plano realista que le permite estar preparado para los continuos cambios propios del medio en el cual se encuentra inmerso.

10. CONCLUSIONES

- El Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio se destaca por ofrecer un servicio basado en la accesibilidad, la disponibilidad, la oportunidad, la calidad y sobre todo en el aseguramiento de un “momento de verdad” con todos sus usuarios, sumado a esto la amplia gama de exámenes (rutina y especializado), la tecnología de punta, la flexibilidad de horarios y la existencia de servicios anexos, se conjugan y le permiten tener una ventaja competitiva en el medio, obtener un alto crecimiento económico y convertirse en una empresa exitosa de la Región Sur colombiana.
- Esta estrategia responde a la necesidad identificada de oxigenar, alimentar y mejorar la atención en los servicios de salud petrificados en atención deficiente, inoportuna e inasequible, desvirtuando la idea de que debido a la normatividad (Ley 100) no se puede ofrecer más y los usuarios se tienen que conformar y aguantar la negligencia, desinformación, mal trato y pésima atención que ofrecen diferentes IPS.
- El Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio considera a sus empleados como el mayor recurso intangible de la empresa, establece una relación cercana y cálida, diseña su estrategia alrededor de generación de garantías para ellos, lo cual redundo en la organización con buen desempeño, compromiso, cumplimiento de metas y aseguramiento de su exitosa existencia.

11. BIBLIOGRAFIA

- 📖 ANZOLA, Olga Lucia. Guía de Visita Empresarial. En: Revista Sotavento, Serie, N° 1. M.B.A, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, I semestre de 1998, p.p. 33 – 38.
- 📖 BONILLA, E. & Rodríguez, P. La investigación en ciencias sociales Mas allá del dilema de los métodos. Bogotá: CEDE, Uniandes, 1995.
- 📖 Dávila, Carlos. El Empresariado Colombiano. Una perspectiva Histórica. Pontificia Universidad Javeriana, 1986.
- 📖 Protocolo de Investigación. Grupo de Perdurabilidad Empresarial. Universidad del Rosario 2005.
- 📖 Ramírez, G. Fusiones, Adquisiciones y Alianzas Exitosas en América Latina: Estudio de Casos. Centro de Investigaciones Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.
- 📖 Ramírez, G. Investigación con casos. En imprenta, 2004.
- 📖 Ramírez, G, MUÑOZ, E & PULIDO, E. Formato Guía de Investigación. Éxito, innovación y perdurabilidad de la gerencia y las organizaciones en América Latina. Revista SOTAVENTO. Universidad Externado de Colombia, 1998.

📖 Schumper, Joseph. Teoría del Desenvolvimiento Económico.
México: Fondo de Cultura Económica, 1994.

CASO

LABORATORIO CLINICO ESPECIALIZADO AIDA ASCENCIO

En una pequeña ciudad del sur de un hermoso país, existían muchas necesidades que era urgente suplir en el área de la salud, pues a pesar de vivir en pleno siglo XXI no hay conciencia de la importancia que se le debe dar a este tema, sobre todo a las personas que por falta de recursos no pueden acceder a ella, además porque si retornamos seis (6) años atrás, así la gente contara con los recursos económicos no era fácil conseguir un lugar donde pudieran acceder a exámenes de laboratorio especializados si no que debían desplazarse a las grandes ciudades para realizarlos.

Fue entonces cuando a la protagonista de esta historia le ofrecen asumir el reto y sacar adelante el laboratorio clínico de una IPS que para ese entonces apenas se encontraba en proceso de formación; oportunidad que no desaprovecho y que a pesar de la incertidumbre que le generaba esta nueva etapa de su vida, se valió de su capacidad visionaria, inteligencia, profesión y don de gente para sacar este proyecto adelante y convertirlo en el mejor de la región.

Fue difícil, muchas lagrimas, mucha incertidumbre, pero poco a poco fueron surgiendo las cosas y gracias a su gran capacidad de trabajo y bajo un régimen especial de prestación de servicios fue dándose a conocer y estableciendo relaciones tanto con la gente particular como con las personas del sector.

Aida es el nombre de aquella persona, quien desde el comienzo se intereso por el bienestar y mejorar la calidad de vida de todas esas personas que tenían contacto con el laboratorio ya fueran clientes externos, internos o institucionales. Siempre se ha caracterizado por su estilo peculiar de administrar el negocio, pues allí cada integrante forma parte integral de esa empresa, cada empleado es miembro activo donde sus opiniones y sugerencias siempre serán tenidas en cuenta, sin importar que cargo desempeñe. Esto ha logrado que cada uno sienta la empresa como de ellos y por ende den lo mejor en su trabajo y fuera de él.

Fue así como iniciaron labores con una planta pequeña de funcionarios y que poco a poco fueron posicionándose y logrando generar 30 empleos gracias a su consolidación y fortalecimiento lo que los ha llevado a abarcar todo el mercado del sector salud mediante una amplia gama de exámenes de rutina y especializados, tecnología de punta, mejores tiempo de entrega a la solicitud de cualquier cliente y por su puesto sus horarios flexibles a cualquier necesidad.

Todo esto ha logrado identificar su ventaja competitiva, los momentos de verdad que están dispuestos a ofrecer a cualquier cliente sin importar su condición sino simplemente causar ese momento. Aunque no fue fácil ganarse la confianza de sus empleados y usuarios poco a poco lo ha logrado, así como logro poder desarrollar su estrategia de ser identificados por la distinción en el servicio que prestan, esto fue una ardua labor ya que se tenía que iniciar de cero y sobre todo se debía tener muy en cuenta que el personal con el cual contaban no poseía la cultura del servicio al cliente, ellos como la gran mayoría de las personas del sur del país consideraban que era

suficiente con prestar un "servicio" a lo cual la Doctora Aida Ascencio supo concientizarlos del gran aporte que harían no solamente a los clientes del laboratorio sino a sus propias vidas ya que esto redundaría en mejores relaciones con la gente que los rodea. Después de todo si la empresa lograba salir adelante ellos iban a ser los directamente beneficiados.

Así como su ventaja competitiva los **Momentos de Verdad** generados a sus clientes, dentro de su filosofía Justo a Tiempo ha tenido un gran aporte a este reconocimiento que hoy en día ha logrado obtener el Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio, dado que gracias al excelente cronograma de actividades que manejan internamente su servicio se ha caracterizado por la brevedad tanto en la toma de muestras de los diferentes exámenes como en la entrega de sus resultados, además su materia prima o suministros siempre se encuentran a disposición, pues sería un error al momento de hacer algún requerimiento para los exámenes y no contar con ellos o con la cantidad suficiente, aunque no están exentos de tener un percance como este su equipo de trabajo siempre han previsto este tipo de eventos. También es importante destacar la gran labor que desempeñan prestando sus servicios a domicilio pues para ellos primero está el cliente y no se puede perder por este tipo de eventualidad.

Ahora bien para poder llegar a cabo todas las metas que tienen en mente la Doctora Aida y su equipo de trabajo y poder continuar generando la satisfacción que ofrece el laboratorio es y ha sido necesario implementar también los procesos de calidad lo cual es una alusión a la mejora continua, es así como hasta el momento se ha venido logrando sin desfallecer y sobre todo sin perder el entusiasmo ya que esto a permitido ir implementando y

desarrollando el objetivo de calidad optima en todas las diferentes áreas con las que cuenta el laboratorio, ofreciendo un alto grado de satisfacción a los clientes por medio de los diferentes servicios que en estos momentos brinda con el ánimo de cubrir las necesidades que ellos requieren día a día.

Es un trabajo constante pues para lograrlo no basta con brindar calidad sino cada día trabajar juntos para perfeccionar todos los procesos que abarcan en su diario vivir el laboratorio tanto en servicio, procedimientos, tecnología, capital humano, etc., pues ante todo una mayor satisfacción del cliente crea una mayor percepción de la calidad del servicio.

Es por esto que hace algún tiempo se ha venido trabajando en busca de la certificación ISO 9001:2008 porque somos conscientes que aunque no es fácil y el camino es largo, los frutos que germinaran serán de grandes bendiciones tanto profesionales, laborales, personales e incluso morales porque poder participar y aportar en el mejoramiento no solo del Laboratorio Clínico Especializado Aida Ascencio y su equipo de trabajo sino de toda la gente de una región que de alguna manera se benefician con el magnífico trabajo, esta es la mejor recompensa para un ser humano.

Ahora solo resta esperar que el tiempo pase y seguir trabajando mejor aun que como hasta ahora, aprovechando todas estas experiencias tanto buenas como malas, para autoevaluarnos y seguir enriqueciéndonos en el trabajo, porque gracias a el Laboratorio muchas personas han logrado realizarse y han sentido que su trabajo vale la pena, pues de no ser así nada hubiera tenido sentido y sobre todo no se puede olvidar el gran aporte que día tras

día están dejando a su región y en especial a todos los habitantes de esa hermosa ciudad de Neiva ubicada en el Departamento del Huila.

GRACIAS Aida Ascencio por preocuparse por la salud y el bienestar de todos...

FIN