

# UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Propuesta de implementación de *Balanced Scorecard* en la unidad de servicios médicos de un ingenio azucarero enfocado a la mejora continua del servicio al cliente interno y clima organizacional a través de indicadores de rendimiento.

**Trabajo de graduación en modalidad de informe final presentado por**

Helen Elizabeth Esquivel Girón

**para optar el grado académico de Licenciada en Administración de  
Empresas.**

Guatemala,

2022



# UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Propuesta de implementación de *Balanced Scorecard* en la unidad de servicios médicos de un ingenio azucarero enfocado a la mejora continua del servicio al cliente interno y clima organizacional a través de indicadores de rendimiento.

**Trabajo de graduación en modalidad de informe final presentado por**

Helen Elizabeth Esquivel Girón

**para optar el grado académico de Licenciada en Administración de  
Empresas.**

Guatemala,

2022

Vo.Bo. :

(f)   
MBA. Henry Orlan Ivoy Pangán  
Asesor

Tribunal Examinador:

(f)   
MBA. Henry Orlan Ivoy Pangán  
Asesor

(f)   
Lic. Eddyn Geovani Figueroa López  
Examinador

(f)   
Ing. Mario Adolfo Sian Quisque  
Director

Fecha de aprobación: Guatemala, 13 de diciembre de 2022

# ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	X
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. OBEJTIVOS .....	2
A. GENERAL .....	2
B. ESPECÍFICOS.....	2
III. JUSTIFICACIÓN .....	3
IV. MARCO TEÓRICO.....	4
A. Clima organizacional e indicadores de desempeño .....	4
1. Indicadores de desempeño .....	5
2. La importancia de un buen clima organizacional.....	5
3. La importancia del control y seguimiento.....	6
4. Metodologías .....	6
5. Herramientas .....	7
B. Balanced Scorecard.....	7
1. Funcionalidad .....	8
2. Beneficios.....	8
3. Estructura e implementación .....	8
V. ANTECEDENTES.....	10
VI. METODOLOGÍA .....	13
A. Investigación retrospectiva de datos ya existentes .....	13
B. Recopilación de datos .....	13
1. Misión y correcta definición de la operación. ....	14
2. Partes interesadas y sus expectativas .....	14
3. Matriz de definición de objetivos estratégicos.....	15
4. Grandes objetivos del área .....	16
5. Principales procesos.....	16
6. Matriz de priorización de procesos.....	17

7.	Listado preliminar de temas estratégicos .....	18
8.	Matriz de priorización de temas estratégicos .....	18
9.	Temas estratégicos.....	20
C.	Creación de estructura del BSC y creación de KPIS .....	20
1.	Balanced Scorecard .....	20
2.	Indicadores de desempeño .....	24
D.	Aplicabilidad de las estrategias propuestas.....	29
VII.	RESULTADOS .....	30
A.	Crear y mejorar las técnicas de atención para beneficio de los colaboradores .....	30
1.	Reducción de productos mal calculados por precio para venta: .....	30
2.	Tiempos de espera por paciente desde su entrada y salida .....	31
3.	Reducción de productos fuera de los mínimos y máximos.....	32
4.	Reducción de insatisfacciones por pacientes. ....	33
B.	Incrementar la comunicación interna.....	34
1.	Reducción de faltantes y sobrantes de inventarios: .....	34
2.	Incremento del personal que utiliza el seguro médico presupuestado.....	35
3.	Reducción de quejas internas .....	36
4.	Cumplimientos de reuniones programadas semanales .....	36
C.	Fomentar e impulsar el trabajo en equipo .....	37
1.	Cumplimiento de metas establecidas .....	37
D.	Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos .....	37
1.	Control de gastos por acciones innecesarias .....	38
2.	Aceptación de cambios .....	38
VIII.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
IX.	CONCLUSIONES .....	41
X.	RECOMENDACIONES .....	42
XI.	BIBLIOGRAFÍA .....	43
XII.	ANEXOS.....	44
	Anexo 1.....	44
	Anexo 2.....	45
	Anexo 3.....	46
	Anexo 4.....	47

Anexo 5.....	48
Anexo 6.....	49
Anexo 7.....	50
Anexo 8.....	51
Anexo 9.....	51
Anexo 10.....	52
Anexo 11.....	53
Anexo 12.....	55
Anexo 13.....	60
XIII. GLOSARIO.....	61

## LISTA DE FIGURAS

<i>Ilustración 1 Índice para creación de estructura BSC.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 2 Misión y definición de la operación .....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 3 Partes interesadas.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 4 Matriz de identificación de objetivos estratégicos .....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 5 Objetivos a alcanzar .....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 6 Principales procesos del área .....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 7 Matriz de priorización de procesos .....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 8 Listado preliminar de temas estratégicos .....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 9 Matriz de priorización de temas estratégicos .....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 10 Objetivos estratégicos .....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 11 Objetivos de tema estratégico 1.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 12 Objetivos de tema estratégico 2.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 14 Objetivos de tema estratégico 3.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 13 Objetivos de tema estratégico 4.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 15 Diagrama de BSC de la unidad de salud .....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 16 Tema estratégico 1 y sus indicadores .....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 17 Tema estratégico 2 y sus indicadores .....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 18 Tema estratégico 3 con sus indicadores .....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 19 Tema estratégico 4 y sus indicadores .....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 20 Formato para administración de proyectos.....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración 21 Muestra de lógica de indicadores por tema estratégico.....</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 22 Muestra de cédula de indicador .....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 23 Resultados de productos corregidos.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 24 Resultado de consultas con tiempos de espera fuera del rango estipulado.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 25 Gráfico de reporte de total de productos a corregir de mínimos y máximos .....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 26 Gráfico pregunta 1 encuestas de satisfacción – Septiembre.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 27 Gráfico pregunta 1 encuestas de satisfacción – Agosto .....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 28 Gráfico pregunta 2 encuesta de satisfacción – Agosto.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 29 Gráfico pregunta 2 encuesta de satisfacción – Septiembre.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 30 Tabla de reincidencia pregunta 3 encuesta de satisfacción – Agosto .....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 31 Gráfica de total de personas que utilizan el seguro médico .....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 32 Base de datos reuniones programadas .....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 33 Matriz de cumplimiento de metas .....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 34 Servicios de laboratorio .....</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 35 FODA unidad médica .....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 36 Carta de aceptación.....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 37 Muestra de base de datos sobre costo y precios de medicamentos .....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 38 Muestra de cronología de consultas por tiempos.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 39 Muestra base de datos de horarios de ingresos y salidas de pacientes.....</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 40 Muestra de reporte de existencias mínimas de productos .....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 44 Volante informativo sobre seguro médico .....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 45 Matriz de cronología de inconvenientes internos.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 46 Minuta de reuniones.....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 49 Organigrama de unidad médica.....</i>	<i>56</i>

*Ilustración 50 modelo de descriptor de puesto ..... 57*  
*Ilustración 51 Muestra de matriz de seguimiento de compras por presupuesto ..... 60*

## RESUMEN

Los ingenios azucareros se han caracterizado por la generación de empleo y su sostenibilidad en el tiempo, pero, también a través de los años han tenido críticas por parte de la sociedad sobre su trato hacia sus colaboradores, esto ha hecho que hayan realizado múltiples modificaciones a sus operaciones para la mejora hacia el bienestar de los trabajadores, principalmente para los cortadores de caña; ya que su trabajo se considera uno de los más pesados y cansados a nivel nacional e internacional. Conforme los años transcurren se han implementado todo tipo de mejoras para la comodidad y bienestar de los colaboradores, a través del Acuerdo Gubernativo 229-2014, del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL (SSO); la implementación de una unidad de servicios médicos es una de ellas.

Como parte de ir otorgándole valor a las áreas que prestan servicios a los colaboradores, se han creado ciertas metodologías o procesos donde se pueda desarrollar la mejor atención hacia los mismos, lo cual lleva a que se continúe proponiendo nuevas estrategias de mejora para ir creciendo moralmente y poder brindar un excelente, justo y consiente servicio.

El proyecto inició proponiendo la implementación de un *Balanced Scorecard* (BSC), una herramienta administrativa que nos sirve para identificar nuevas estrategias de mejora a través de indicadores de rendimiento. Este sistema está enfocado en cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento; pero la centralización de este proyecto es hacia el “Aprendizaje-crecimiento”, pues el área de la investigación desarrolla nuevas estrategias de mejor atención hacia los colaboradores y no a como incrementar ganancias ni desarrollar estrategias de ventas.

Este proyecto tiene como finalidad encontrar nuevas estrategias de mejora en la atención al cliente interno y aumentar el buen clima organizacional dentro de la unidad de servicio médicos de un ingenio azucarero, con el objetivo de perfeccionar las habilidades blandas del personal de la unidad, médicos, enfermeros, pilotos y administrativos; y así poder incrementar la productividad, la buena relación laboral, optimizar el tiempo y satisfacer las expectativas de los pacientes y de quienes brindan el servicio.

El área tiene una gran oportunidad de mejora, debido a que no se cuenta con un sistema de perfeccionamiento de procesos o servicios ya brindados, la aplicabilidad de los temas estratégicos fueron de mucho beneficio para el crecimiento interno de la unidad de salud, estos beneficios fueron reflejados dentro

de los resultados obtenidos por parte de las nuevas propuestas de atención, convivencias e indicadores, que ayudan a mantener un ambiente sano y agradable tanto para el paciente como para los mismos colaboradores.

# I. INTRODUCCIÓN

Un personal orientado a los objetivos de la empresa y teniendo bien definida su función y aportación hacia ella hace que con facilidad pueda conseguir sus metas deseadas. Gracias al desarrollo de nuevos sistemas y herramientas administrativas que apoyan a los empresarios para proporcionar un entorno agradable y a través de ello, garantizar la estabilidad de su personal y permitir que sean parte del crecimiento de la organización y así no repercutir en gastos administrativos, tales como la selección de nuevo personal por despido, renuncia o liquidaciones no programadas, al igual que gastos de ingreso de nuevo personal tales como: pruebas psicométricas, capacitaciones y tiempos de aprendizaje.

Últimamente un enfoque para el crecimiento de las empresas ha sido “las habilidades blandas del personal”, ya que según el artículo de Posgrado UCSP, esto se refiere a las aptitudes y no a las técnicas relacionadas a la manera en la que se trabaja, es decir, cómo se interactúa con los colegas, cómo se resuelven los problemas y cómo se gestiona el trabajo. (UCSP, s.f.)

Dentro de los ingenios azucareros el término “habilidades blandas” es poco frecuentado, normalmente su enfoque principal por lógica siempre será la producción de caña de azúcar, y esto ha repercutido dentro de las diferentes áreas de la organización, creando un alto nivel de inestabilidad laboral. Dentro del área del éste proyecto, han existido una alta rotación de personal y a través de los análisis de los procesos internos, se ha concluido que ninguno de ellos tuvo claras sus atribuciones ni un buen sistema de crecimiento para fortalecer su criterio y sus habilidades, haciendo que se les hiciera difícil el acoplarse a las gestiones de las mismas, lo cual hace renacer la idea de implementar un sistema de control dentro del área para identificar cuáles son las principales complicaciones al momento de brindar el servicio hacia los colaboradores, mejorar el clima organizacional y reforzar el trabajo en equipo.

Con la implementación de un *Balance Scorecard* y enfocado en el cuarto pilar “aprendizaje crecimiento”, se pretende que los indicadores de desempeño brinden un apoyo para la creación de nuevas estrategias para mejorar el servicio brindado a los clientes internos de la organización y así también mejorar el clima organizacional dentro del área por identificación de objetivos, atribuciones y nuevos sistemas de trabajo en equipo.

## II. OBEJTIVOS

### A. GENERAL

1. Proponer la implementación de la herramienta administrativa *Balanced Scorecard* enfocándolo a la mejora continua del servicio al cliente interno y el crecimiento del buen clima organizacional, a través de indicadores de desempeño, control y mejora del rendimiento de los colaboradores en la unidad de servicios médicos de un ingenio azucarero.

### B. ESPECÍFICOS

1. Creación de la estructura específica del BSC sobre el desarrollo del personal, para la generación de indicadores de desempeño a través de la información obtenida y registrada en el área.
2. Implementar nuevas estrategias de atención y nuevos hábitos de convivencia interna, a través de datos recolectados y ya estipulados dentro de la estructura del BSC. para obtener resultados satisfactorios después de la aplicabilidad de las estrategias propuestas para la confirmación de la mejora continua en el servicio al cliente interno y el crecimiento del buen clima organizacional.
3. Creación de indicadores de desempeño según estructura del BSC, para facilitar el control interno y las medidas de mejora continua.

### III. JUSTIFICACIÓN

A través de este proyecto se presenta la propuesta de la implementación de la herramienta *Balanced Scorecard* (BSC), donde su función principal es de facilitar la evaluación interna, incrementar la comunicación de procesos, la creación de nuevas estrategias de mejora continua y la evaluación del desempeño de cada colaborador de la unidad de servicios médicos de un ingenio azucarero, puesto que se quiere reducir el tiempo de atención a los pacientes atendidos, reducir quejas y reclamos y aumentar la satisfacción de los mismos, también se pretende aumentar el buen clima organizacional, identificando y estipulando claramente las responsabilidades de cada colaborador para evitar malos entendidos y discusiones entre ellos.

Siendo la principal característica del BSC la creación de indicadores de desempeño, se crearon indicadores para identificar los errores más comunes y los porcentajes que se deberían reducir o aumentar dentro de los mismos, también identificar las mejoras a implementarse y las nuevas estrategias para mantener un buen clima organizacional.

Debido a que dentro del área donde se realizó el proyecto no existen este tipo de sistemas para la mejora continua, y considerando que, si es necesario mantener un control y seguimiento sobre el personal, se lanzó la propuesta de implementación al jefe de la unidad de servicio médicos y sin problema alguno tuvo la aprobación de lo descrito, lo cual hizo que se facilitara la investigación y la aplicabilidad de los indicadores que tuvieron alcance en el tiempo estipulado.

## IV. MARCO TEÓRICO

Como parte de las políticas establecidas por AZASGUA, las unidades de salud son parte importante para las operaciones de los ingenios, dentro de sus actividades más comunes son: cubrimiento de emergencias por accidentalidad, programas de hidrataciones, chequeos por ingreso, consultas nocturnas por cada centro habitacional en tiempo de zafra, exámenes específicos químicos por ingreso y salida para cortadores, jornadas de vitaminas, gestiones de programas de vacunación, programas de vectores, programas de charlas educativas, consultas por enfermedad común para colaboradores en general y otras actividades que cada ingenio realiza internamente.

La característica más resaltante dentro de esta área es que todo va relacionado hacia el servicio que se le brinda a las personas, es por ello que debe ser importante mantener un buen clima organizacional y crear nuevas mejoras de servicio al cliente interno, esto con la finalidad de crecer ética y moralmente dentro de la organización, para así poder brindar un apoyo agradable hacia las personas; sin embargo, por ser un área muy práctica y no administrativa, los procesos no se relacionan a estos objetivos, es por eso que una herramienta como el *Balanced Scorecard* ayudará a tener una guía a través de objetivos estratégicos e indicadores de desempeño según datos recopilados de la misma organización para así lograr cumplir con un servicio de calidad.

A continuación, se detallan conceptos básicos para comprender con mayor facilidad el objetivo de este proyecto.

### A. Clima organizacional e indicadores de desempeño

El clima organizacional es la percepción que tienen los empleados de su entorno laboral, la cual influye muy intensamente en su comportamiento y éste está conformado por varios elementos, los cuales son:

1. estructura organizacional
2. autonomía y libertad de realización de labores
3. recompensas, remuneración e incentivos
4. prestaciones y beneficios que otorga la empresa
5. relaciones de trabajo, colaboración y liderazgo
6. condiciones físicas de seguridad y sanidad

La razón principal por el cual las empresas deben fomentar la calidad del clima organizacional es para aumentar el nivel de satisfacción y productividad de los colaboradores.

Según los autores Robbins y Judge (2013), la productividad es la “medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia”. Dicho esto, la productividad es un elemento fundamental de las organizaciones para poder alcanzar los objetivos deseados. El clima laboral es un componente crucial en la consecución de los objetivos organizacionales y por ende están asociados con el aumento de la productividad y estabilidad financiera de una organización.

## 1. Indicadores de desempeño

Según la última actualización dentro del blog de artículos de Hubspot, hace referencia que, un indicador de desempeño es un instrumento utilizado para medir el éxito en la ejecución de actividades dentro de una empresa, y que estos indicadores están diseñados para ofrecer datos cuantificables del desempeño de los grupos de trabajo en relación con ejercicios anteriores u objetivos previamente establecidos.

También expresa que su importancia radica en que al evaluar el desempeño de una empresa o de ciertos miembros de sus grupos de trabajo es importante contar con indicadores, parámetros y estimaciones específicas dependiendo del aspecto a analizar, donde cada evaluación requerirá datos que permitan medir con eficacia el área de oportunidad en examen; por ello es que, mientras que algunos indicadores sirven para medir la rentabilidad de un negocio o sus índices de crecimiento, existen algunos otros que permiten crear métricas sobre la calidad de los productos, su recepción ante los consumidores o la productividad y efectividad de los departamentos de una empresa. (HubSpot, 2022)

## 2. La importancia de un buen clima organizacional

Según los últimos datos registrados en el 2019 por *Employer branding de Randstad*, una compañía dedicada al estudio y la medición del atractivo de las empresas como lugar para trabajar, indica que un 47% de los candidatos prefieren buscar trabajos en lugares donde puedan ofrecer un ambiente de trabajo agradable.

También indica que varias investigaciones hacen énfasis que los factores principales para el aumento de la productividad son: la satisfacción y motivación laboral, la participación activa de colaboradores, continua capacitación, y principalmente el buen clima organizacional.

Las empresas no siempre son buenas o sostenibles por mantener sus ganancias altas, las empresas siempre empiezan a ser buenas por su talento humano. Para que una empresa tenga éxito se necesitan 3 elementos claves: Las personas, el entorno y la competitividad, siendo la participación del entorno un 40% para el aumento de la productividad. (Echeverría, 2004)

### 3. La importancia del control y seguimiento

La importancia de medir la productividad radica principalmente en el mejoramiento del alcance de una meta, en la medición de insumos y el control de cumplimiento de procesos, donde el talento humano logrará con éxito poner en práctica la definición de su puesto de trabajo.

### 4. Metodologías

La productividad enmarcada al clima laboral, se obtiene mediante el balance de la conformidad y la armonía entre los trabajadores y el ambiente en el cual se desempeñan, es el entorno laboral lo que define la marcha correcta de las organizaciones. Algunas metodologías utilizadas para mantener un buen clima organizacional relacionado con indicadores de desempeño son:

- a. Sentido de pertenencia: Un porcentaje muy bajo de los colaboradores se sienten identificados con sus empresas, sin embargo, el sentirse parte de la compañía puede mejorar radicalmente en la motivación del colaborador y aumentar la disposición al trabajo.
- b. Buen liderazgo: Éste reduce las ausencias y el malestar, mejora la competitividad y también provoca motivación.
- c. Relaciones con los compañeros: Este va más enfocado a la aceptación, respeto, comprensión y confianza mutuos, en conclusión, relaciones sanas y positivas.
- d. Condiciones físicas del trabajo: Los factores ambientales afectan gravemente en el desempeño laboral, no es lo mismo trabajar en un lugar que transmita seguridad y confianza física y mental, a un lugar donde apenas puede sostenerse en pie y no existe ni el respeto. Un lugar de trabajo acogedor y bien organizado nos ayudará a crear un equipo feliz, creativo y dedicado.
- e. Compensación y reconocimiento: Sea cual sea nuestra forma de reconocimiento favorita, es importante que esta sea directamente proporcional al trabajo realizado por el empleado.

- f. Igualdad de oportunidades: Para conseguir igualdad en la compañía, se tiene que revisar no solamente los salarios, sino también aspectos relacionados con el desarrollo profesional del trabajador como formación y promoción interna. (bizneo, 2020)

## 5. Herramientas

La raíz de los problemas internos en las organizaciones a menudo radica en la relación entre los miembros del mismo equipo, entre distintas áreas o departamentos o entre el liderazgo y sus colaboradores, por consiguiente, el realizar una evaluación de clima organizacional para identificar hallazgos que entorpezcan el ambiente laboral, es una de las mejores opciones y así proponer acciones de mejora.

Hoy en día existen compañías dedicadas al mejoramiento de las gestiones del talento humano. *Xposable*, una compañía que brinda herramientas y beneficios para impactar desde la sostenibilidad, nos deja estas herramientas de medición:

- a. La encuesta: Se trata de uno de los instrumentos más utilizados para medir el clima laboral porque permite evaluar a toda la población y generalmente tiene un margen de error bajo debido a que se basa en pruebas estandarizadas aplicadas a miles de empresas previamente.
- b. Focus Grup: Se trata de una charla entre un grupo reducido de personas en la que se indaga en temáticas similares que en la encuesta. El gran reto de esta metodología es lograr que los participantes se sientan cómodos y hablen abiertamente. Para lograrlo, se recomienda evitar registrar los nombres de las personas, explicar claramente el objetivo y orden de la dinámica, no mezclar diferentes niveles jerárquicos en un mismo grupo y, por último, iniciar con preguntas lejanas e irse acercando a los temas más importantes progresivamente. (Ferrer, 2020)

## B. Balanced Scorecard

Es una herramienta de gestión empresarial que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier organización: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. También se conoce como Cuadro de Mando Integral o Tablero de Gestión Estratégico. (Hernandez, 2013)

## 1. Funcionalidad

Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos.

La función básica del *Balanced Scorecard* es la de traducir metas y estrategias, que muchas veces parecen etéreas, en indicadores palpables y totalmente comprensibles para cada miembro de la organización. Para realizar esta tarea de traducción se deben conocer y entender a profundidad tanto metas como estrategias, su verdadera dimensión e implicaciones.

Por ejemplo, si dentro del plan estratégico se plantea “mejorar el clima laboral” como una de sus metas destacadas, entonces habrá de comprenderse en qué consiste el clima laboral para ser capaces de crear una serie de indicadores que permitan conseguirlo, además de saber qué medir, cómo medirlo y cuándo hacerlo. (Norton, 1992)

## 2. Beneficios

Entre los beneficios de implementar el *Balanced Scorecard* en la empresa se encuentran los siguientes:

- a. Moviliza a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo;
- b. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro;
- c. Usa medidas en cuatro categorías, desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas;
- d. Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. (Hernandez, 2013)

## 3. Estructura e implementación

Para tener una integración de las áreas, se han dividido en cuatro perspectivas:

- a. Perspectiva financiera: Las finanzas no solo dependen de un ejercicio de planeación, análisis o pronóstico, eso realmente es el resultado. Para lograr números positivos a los inversionistas todas las áreas deben participar y ejecutar acciones en pro a las ganancias.

Para brindar un panorama que les permita evaluar la rentabilidad de la empresa algunos indicadores pueden ser:

- ✓ ingresos
- ✓ flujo de caja
- ✓ precio de la acción
- ✓ retorno de la Inversión
- ✓ objetivos financieros

b. Perspectiva del cliente: Si la meta de las empresas es ser rentable y generar utilidad, uno de los inicios de esta meta evidentemente es el cliente, quien generará ingresos a través de las compras. ¿qué hacer para satisfacer sus necesidades y cómo añadir valor a sus vidas?, algunos indicadores pueden ser:

- ✓ LTV o tiempo de vida del cliente
- ✓ nivel de satisfacción (NPS)
- ✓ cuota o participación de mercado

c. Perspectiva de procesos internos: Esta perspectiva consiste en combinar a los accionistas y al cliente. Estos indicadores deben proponerse una vez se tenga los de la perspectiva del cliente y financiera, pues de ellos, dependerá responder la pregunta: ¿qué procesos deben mejorar? Algunos indicadores pueden ser:

- ✓ porcentaje de nuevos productos o servicios diseñados.
- ✓ devoluciones por defectos.
- ✓ cumplimiento de garantías.
- ✓ tiempo de respuesta a peticiones de cliente.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Aquí se revisan acciones más a largo plazo y responder: ¿cómo mantener la excelencia? Se trata de no dejar de lado al talento humano, clima organizacional, alianzas claves y sistemas e infraestructura. Algunos indicadores pueden ser:

- ✓ retención de talento.
- ✓ nivel de satisfacción con el clima o cultura organizacional.
- ✓ cantidad de alianzas claves generadas.
- ✓ recursos tecnológicos disponibles.
- ✓ objetivos estratégicos. (Ramirez, 2022)

## V. ANTECEDENTES

Como ejemplo del servicio prestado antes de las políticas establecidas por ASAZGUA se tiene la siguiente información: un ingenio de la costa sur en sus inicios, mucho antes de regirse a los regímenes que hoy en día están obligados a cumplir, los enfermos y/o heridos eran atendidos por personal no directamente profesional, normalmente eran curanderos o personas que tenían conocimientos sobre primeros auxilios. La unidad de servicios médicos se inauguró formalmente en el año de 1991, 28 años después de la fundación del ingenio, a partir de ese año, el servicio médico concluía a las 5 de la tarde, y en tiempo de zafra al finalizar sus labores, una vez por semana, todo el personal se dirigía a dar consulta o evaluar cortadores en los 4 o 5 módulos correspondientes, donde se miraban aproximadamente 1860 consultan en cada centro habitacional en un mes; las evaluaciones eran muy directas y no tan detalladas; normalmente solo se evaluaba si tenían dolor de cuerpo, gripe, dolores estomacales y alergias; también se aprovechaba para curar heridas o lesiones más grandes, no existían enfermeros en cada centro habitacional como lo es en la actualidad, donde están disponible todas las noches para que sean atendidos después de su jornada laboral y si fuera una emergencia puedan ser referidos de inmediato. Hasta el año de 1995 se implementó el laboratorio clínico biológico dentro de la unidad de salud respaldado por la empresa (ver anexo 1). No existían muchos exámenes a realizarse, pero si los necesarios para poder dar un diagnóstico completo a los colaboradores. (Donado, 2021)

En los años 90, con base en los resultados obtenidos sobre estudios, diagnósticos y evaluaciones realizadas por el comité de ingenios azucareros ASAZGUA, sobre el clima laboral, se empezaron a diseñar diversas políticas de mejora, que muy pronto se transformaron en exigencias de mercados internacionales en razón de estándares éticos, sociales y ambientales. (ASAZGUA, 2021)

La política con mayor énfasis es la “Política Laboral”, donde sus normas y prácticas hacen relevancia en ofrecer, principalmente a los colaboradores del corte de caña, un trabajo digno y decente. Para conseguir el objetivo propuesto se estandarizó en todos los ingenios que este personal debía contar con un contrato de trabajo, sus prestaciones de ley, un alojamiento mientras permaneciera en los ingenios, alimentación balanceada, servicios en los frentes de corte, atención médica, entre muchos otros beneficios. (ASAZGUA, 2021)

Dadas las normas establecida en la Política Laboral, las unidades de salud en los ingenios azucareros se han vuelto de carácter obligatorio, principalmente para salvaguardar a los cortadores de caña, ya que son un elemento indispensable dentro de la producción de azúcar.

Dentro del área que se detalla en este proyecto, no son de prioridad las metodologías internas que puedan facilitar el objetivo descrito en la norma anterior, para el servicio hacia ellos y los demás

colaboradores que tienen derecho a la asistencia médica. Como parte del proceso de mejora, se hizo un análisis para determinar cuáles eran los inconvenientes más frecuentes del área. Dentro de varios días de observación y reseñas históricas, se detectaron los siguientes problemas a través de un análisis FODA (ver anexo 2), el cual provoca un clima organizacional no agradable, tanto para los mismos colaboradores de la unidad, como también para aquellos que no obtienen un buen servicio de atención médica. A continuación, se presentan únicamente las debilidades y amenazas que se lograron detectar dentro de la unidad de salud.

#### DEBILIDADES:

1. Falta de comunicación de parte del jefe de la unidad hacia sus subordinados.
2. Falta de comunicación de parte de los subordinados hacia el jefe de la unidad.
3. Falta de liderazgo y delegación de responsabilidades.
4. Malos hábitos de convivencia.
5. Falta de respeto entre colegas.
6. Incumplimiento a las reglas básicas del ingenio (horarios).
7. Falta de responsabilidad.
8. Inconciencia por los pacientes.
9. Habladurías, riñas, chismes.
10. Injusticias laborales.
11. Proceso lento de aprendizaje.
12. Toma de malas decisiones.

#### AMENAZAS:

1. Cambio constante de personal (Inestabilidad).
2. Hurtos, pérdidas o destrucción de medicamentos, insumos o equipo médico por falta de controles y responsabilidades.
3. Perdida de ofertas de proveedores para compras internas, principalmente en medicamentos para cortadores de caña.

Se hizo un análisis fácil y practico donde se entrevistó verbalmente al jefe de unidad de servicios médicos y al jefe de Recursos Humanos, si existía un objetivo general, una misión, visión, descriptores de puestos e indicadores de desempeño para los colaboradores de la unidad de salud, y ambas respuestas fueron negativas. También se logró detectar que existe poca motivación para incrementar la pasividad laboral, lo cual deja claro que estos son los factores principales del porque los inconvenientes listados anteriormente se encuentran presente.

Ciertos problemas ya se venían dando de años anteriores, sin embargo, en los años 2020 y 2021 cuando la Pandemia del COVID-19 se hizo presente, estos problemas incrementaron aún más y se sumaron nuevos a la lista, por motivo de nuevo ingreso de personal, principalmente la falta de responsabilidad, inconciencia hacia pacientes, toma de malas decisiones, falta de respeto y la falta de liderazgo y delegación de responsabilidades.

## VI. METODOLOGÍA

### A. Investigación retrospectiva de datos ya existentes

Dentro de este proyecto se realizaron pequeñas entrevistas al personal dentro de la unidad de salud y fuera de ella, para identificar si existen o existieron en el área, metodologías, programas o proyectos para mejorar el servicio al cliente interno. También se indagó dentro de área de Recursos Humanos para confirmar si por parte de ellos se tenían programas de mejora del clima organizacional o sistemas de mejora que involucren indicadores de desempeño, y recolectando las respuestas sobre años anteriores y actuales, se concluyó que no se ha tenido la oportunidad de dedicarse al tema de la mejora del servicio al cliente interno.

### B. Recopilación de datos

Siguiendo la guía que brinda el libro *Mapas Estratégicos* de Kaplan y Norton, se inició con la creación de la estructura del BSC para poder conseguir los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño que ayudarán a cumplir el objetivo general y específico de este proyecto. A continuación, se presenta la guía de la estructura:

Ilustración 1 Índice para creación de estructura BSC

Tabla	ÍNDICE DE TABLAS PARA TALLER CREACIÓN DE SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN
1	Misión y correcta definición de la operación
2	Partes interesadas y sus expectativas.
3	Matriz para definir objetivos estratégicos
4	Grandes objetivos del área
5	Principales procesos.
6	Matriz de priorización de procesos.
7	Listado preliminar de temas estratégicos.
8	Matriz de priorización de temas estratégicos.
9	Listado de temas estratégicos.
10	Objetivos por tema estratégico – 4 perspectivas -
11	Diagrama (mapa) por tema estratégico.
12	Matriz de ejecución lógica – proyectos.
13	Formato para administración de proyectos.
14	Matriz de ejecución lógica – indicadores.
15	Formato para cédula de indicador.

Elaboración propia

## 1. Misión y correcta definición de la operación.

En la Ilustración 2 se encontrará la misión y la definición sobre la unidad de salud que se detalla en este proyecto.

Ilustración 2 Misión y definición de la operación

<b>Tabla 1: Misión de la empresa/área</b>
<i>Ofrecer atención médica equitativa, justa y humanizada para garantizar la salud de los colaboradores y sus beneficiarios a través de nuestros servicios íntegros internos</i>
<b>Correcta definición de la operación</b>
<i>Área dedicada al cuidado del colaborador y sus beneficiarios a través de diagnósticos y tratamientos certeros, servicio de laboratorio, farmacias y programas de cumplimiento al sistema de vigilancia epidemiológica según el Mintrab</i>

Elaboración propia

## 2. Partes interesadas y sus expectativas

En la Ilustración 3 se observan los principales clientes y las necesidades a cubrir según cada uno de ellos.

Ilustración 3 Partes Interesadas

<b>TABLA 2: Identificación de partes interesadas y necesidades</b>	
<b>¿Cuáles son los principales clientes/ partes interesadas de la empresa/área?</b>	<b>¿Qué necesidades/expectativas se satisfacen?</b>
<i>Colaboradores que buscan medicamentos o vitaminas de marca y bajo costo</i>	<i>Confiabilidad</i>
<i>Amas de casa que no cuentan con efectivo para visitar médicos particulares por enfermedades personales o de sus hijos</i>	<i>Facilidades de pago (crédito)</i>
<i>Colaboradores que sufran accidentes de trabajo o Enfermedades ocupacionales</i>	<i>Cubrir la emergencia</i>
<i>Colaboradores que tengan el beneficio del seguro médico interno</i>	<i>Beneficios de costos por enfermedad común o emergencia</i>
<i>Colaboradores zafreros que padezcan alguna enfermedad común</i>	<i>Confiabilidad</i>

Elaboración propia

### 3. Matriz de definición de objetivos estratégicos.

En la Ilustración 4 se observa una matriz FODA más específico para encontrar los objetivos estratégicos.

Ilustración 4 Matriz de identificación de objetivos estratégicos

Matriz para establecer estrategias (ATAQUE)						Matriz para establecer estrategias (DEFENSA)					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:						OBJETIVO ESTRATÉGICO:					
	Oportunidad 1 <i>Contar con mejores ofertas de medicamentos e insumos médicos por buenas relaciones</i>	Oportunidad 2 <i>Creación de nuevas alianzas para mejor servicio médico por parte del seguro</i>	Oportunidad 3 <i>Mayor participación e importancia dentro de la organización sobre necesidades solicitadas</i>	Decisión			Amenaza 1 <i>Constante rotación de personal</i>	Amenaza 2 <i>Hurtos, pérdidas o destrucción de medicamentos, insumos o equipo médico por falta de controles y responsabilidades</i>	Amenaza 3 <i>Perdida de Ofertas de proveedores para compras internas, principalmente en medicamentos para cortadores de caña</i>	Decisión	
				SI	NO					SI	NO
<b>Fortaleza 1</b>											
<i>Ambulancia Interna para uso exclusivo de la unidad</i>			Certificar ambulancia y a su personal					Crear responsabilidades no compartidas			
<b>Fortaleza 2</b>	Mantener una comunicación activa y fiable						Crear y exponer de diagrama aprobado por RRHH	Crear Valores Internos	Mantener una comunicación activa y fiable		
<i>Manejo interno de Medicamentos e Insumos médicos</i>											
<b>Fortaleza 3</b>		Mantener una comunicación activa y fiable	Crear protocolos de emergencia para todas las áreas				Crear y practicar técnicas de trabajo en equipo				
<i>Contactos a otros centros asistenciales</i>											
<b>Fortaleza 4</b>		Crear alianzas estratégicas para compra de medicamento por parte del seguro médico.					Crear y exponer diagrama jerárquico aprobado por RRHH	Crear Valores Internos			
<i>Seguro Médico Hospitalario Interno</i>											
<b>Fortaleza 5</b>			Crear bases de datos de las acciones realizadas por procesos								
<i>Personal Experto en su área</i>											
							Crear descriptores de puestos				
							fomentar el cumplimiento de misión y visión				
								Crear Valores Internos			
								Diseñar plan de reconocimientos laborales, no monetarios			
							Crear descriptores de puestos				
							Crear bases de datos de las acciones realizadas por procesos				

Elaboración propia

#### 4. Grandes objetivos del área

La Ilustración 5 hace un resumen de los objetivos a alcanzar dentro del área del proyecto, se reflejan objetivos de defensa y de ataque, estos fueron creados intersectando las oportunidades con las fortalezas y las amenazas con las debilidades.

Ilustración 5 Objetivos a alcanzar

<b>Tabla 4: Objetivos a alcanzar</b>	
1	Certificar ambulancia y a su personal
2	Mantener una comunicación activa y fiable
3	Crear protocolos de emergencia para todas las áreas
4	Crear alianzas estratégicas para compra de medicamento por parte del seguro médico.
5	Crear responsabilidades no compartidas
6	Crear y exponer diagrama jerárquico aprobado por RRHH
7	Crear valores internos
8	Crear y practicar técnicas de trabajo en equipo
9	Crear descriptores de puestos
10	fomentar el cumplimiento de misión y visión
11	Diseñar plan de reconocimientos laborales, no monetarios
12	Crear bases de datos de las acciones realizadas por procesos

Elaboración propia

#### 5. Principales procesos

En la Ilustración 6 hace referencia a los procesos generales del área.

Ilustración 6 Principales procesos del área

<b>TABLA 5: Principales procesos de la empresa/área</b>	
A.	Consulta médica gratis a todo colaborador y beneficiario de la empresa
B.	Cubrir emergencias médicas
C.	Venta de medicamentos y servicios de laboratorio
D.	Hidratación a las áreas de campo y cosecha
E.	Fumigación y abatización a todas las áreas del empresa
F.	Chequeo médico de ingreso para contrataciones
G.	Abastecimiento de botiquines para la empresa
H.	Gestión de seguro médico hospitalario

Elaboración propia

## 6. Matriz de priorización de procesos

En la Ilustración 7 se refleja la matriz de priorización, donde se realiza una ponderación sobre los procesos y objetivos, para así determinar cuáles son los procesos con mayor relevancia dentro del área.

Ilustración 7 Matriz de priorización de procesos

TABLA 6: Matriz de priorización de procesos	Impacta:								
	1			2		3		4	
	Poco							Mucho	
Objetivos	PROCESOS								
	Consulta médica gratis a todo colaborador y beneficiario de la empresa	Cubrir emergencias médicas	Venta de medicamentos y servicios de laboratorio	Hidratación a las áreas de campo y cosecha	Fumigación y abatización a todas las áreas del empresa	Chequeo médico de ingreso para contrataciones	Abastecimiento de botiquines para la empresa	Gestión de seguro médico hospitalario	
	A	B	C	D	E	F	G		SUMA
1 Certificar ambulancia y a su personal	4	5	1	1	1	1	1	2	16
2 Mantener una comunicación activa y fiable	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3 Crear protocolos de emergencia para todas las áreas	2	5	2	5	5	3	5	5	32
4 Crear alianzas estratégicas para compra de medicamento por parte del seguro médico.	3	5	2	1	1	1	1	5	19
5 Crear responsabilidades no compartidas	1	5	5	4	4	4	4	4	31
6 Crear y exponer diagrama jerárquico aprobado por RRHH	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7 Crear valores internos	5	5	5	4	4	5	5	4	37
8 Crear y practicar técnicas de trabajo en equipo	5	5	3	5	1	4	1	1	25
9 Crear descriptores de puestos	5	5	5	5	5	5	5	4	39
10 Fomentar el cumplimiento de misión y visión	5	5	5	5	5	5	5	5	40
11 Diseñar plan de reconocimientos laborales, no monetarios	5	5	5	4	4	3	1	2	29
12 Crear bases de datos de las acciones realizadas por procesos	5	5	5	5	5	5	5	5	40
<b>SUMA</b>	<b>49</b>	<b>59</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>46</b>	<b>380</b>

Elaboración propia

## 7. Listado preliminar de temas estratégicos

A continuación, en la Ilustración 8, se reflejan los temas estratégicos que se lograron crear según la calificación de la matriz de priorización, donde se hace un análisis sobre los procesos con mayor relevancia, y a través de ello se crea una lista preliminar sobre los temas estratégicos a desarrollar los cuales deben acoplarse a la mejora de los mismos.

*Ilustración 8 Listado preliminar de temas estratégicos*

<b>Tabla 7: LISTADO PRELIMINAR DE TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>A</b>	Crear y mejorar las técnicas de atención para beneficio de los colaboradores
<b>B</b>	Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos
<b>C</b>	Fomentar e impulsar el trabajo en equipo
<b>D</b>	Mantener las buenas relaciones con otras áreas
<b>E</b>	Incrementar la comunicación interna

*Elaboración propia*

## 8. Matriz de priorización de temas estratégicos.

A continuación, se muestra en la Ilustración 9, la matriz de priorización de temas estratégicos, ésta realizada nuevamente colocando una ponderación para escoger aquellos que realmente son relevantes en el área y que se acoplen a los objetivos a alcanzar.

Ilustración 9 Matriz de priorización de temas estratégicos

		Impacta:				
		1	2	3	4	5
		Poco			Mucho	
<b>TABLA 8: Matriz de priorización de temas estratégicos</b>		<b>TEMAS ESTRATÉGICOS</b>				
		Crear y mejorar las técnicas de atención para beneficio de los colaboradores	Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos	Fomentar e impulsar el trabajo en equipo	Mantener las buenas relaciones con otras áreas	Incrementar la comunicación interna
<b>Objetivos</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1	Certificar ambulancia y a su personal	5	5	2	2	2
2	Mantener una comunicación activa y fiable	5	5	5	5	5
3	Crear protocolos de emergencia para todas las áreas	5	5	5	5	5
4	Crear alianzas estratégicas para compra de medicamento por parte del seguro médico.	5	2	2	4	5
5	Crear responsabilidades no compartidas	3	5	5	1	4
6	Crear y exponer diagrama jerárquico aprobado por RRHH	2	5	5	2	5
7	Crear valores internos	5	5	5	5	5
8	Crear y practicar técnicas de trabajo en equipo	5	5	5	5	5
9	Crear descriptores de puestos	3	5	4	5	5
10	Fomentar el cumplimiento de misión y visión	4	5	4	2	5
11	Diseñar plan de reconocimientos laborales, no monetarios	5	5	5	1	3
12	Crear bases de datos de las acciones realizadas por procesos	3	5	4	2	4
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>39</b>	<b>53</b>

Elaboración propia

## 9. Temas estratégicos

Después de realizar las valoraciones correspondientes dentro de la matriz de priorización, en la Ilustración 10 muestra los temas estratégicos a proponer y desarrollar.

Ilustración 10 Objetivos estratégicos

TABLA 9: TEMAS ESTRATÉGICOS	
1	Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos
2	Incrementar la comunicación interna
3	Fomentar e impulsar el trabajo en equipo
4	Crear y mejorar las técnicas de atención para beneficio de los colaboradores

Elaboración propia

## C. Creación de estructura del BSC y creación de KPIS

Norton y Kaplan establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento, y como parte de este proyecto y creación de nuevas estrategias de mejora, se creó la estructura ideal de un *Balanced Scorecard* para la Unidad de Salud, a través del proceso detallado anteriormente. También como parte del proceso se crearon indicadores de desempeño que pretenden guiar el área y mantener un adecuado control de sus actividades con el objetivo de mejorar la atención a los pacientes y el clima organizacional. (Norton, 1992)

### 1. Balanced Scorecard

Continuando con el índice sobre la creación de la estructura del BSC, se detalla el punto 10, con la Ilustración 11 que muestra cómo se especifica cada objetivo estratégico dentro de las 4 áreas del cuadro de mando integral.

Ilustración 11 Objetivos de tema estratégico 1

<b>Tabla 10: Objetivos por tema estratégico</b>
<b>Tema estratégico:</b> <i>Crear y mejorar las técnicas de atención para beneficio de los colaboradores</i>
<b>Objetivo financiero:</b> Conservar el servicio de consultas gratis y precios cómodos en la venta de medicamentos.
<b>Objetivo de clientes:</b> Reducir el tiempo de espera por consulta
<b>Objetivo de proceso:</b> Mantener bodegas surtidas de medicamentos que cubran la necesidad
<b>Objetivos de recurso:</b> Crear nuevos y mejorados protocolos de atención

Elaboración propia

Ilustración 12 Objetivos de tema estratégico 2

<b>Tabla 10: Objetivos por tema estratégico</b>
<b>Tema estratégico:</b> <i>Incrementar la comunicación interna</i>
<b>Objetivo financiero:</b> Reducir costos por información inexacta o equivocada
<b>Objetivo de clientes:</b> Asegurar que la información sobre beneficios clínicos llegue a los pacientes
<b>Objetivo de proceso:</b> Eficientar procesos existentes.
<b>Objetivos de recurso:</b> Programar reuniones de 10 minutos para mejora y recopilación de información

Elaboración propia

Ilustración 13 Objetivos de tema estratégico 3

Tabla 10: Objetivos por tema estratégico
<b>Tema estratégico:</b> <i>Fomentar e impulsar el trabajo en equipo</i>
<b>Objetivo financiero:</b>
Crear nuevos incentivos no monetarios
<b>Objetivo de clientes:</b>
Asegurar el cumplimiento completo del servicio al cliente interno
<b>Objetivo de proceso:</b>
Desarrollar nuevas convivencias programadas
<b>Objetivos de recurso:</b>
Proponer y recibir nuevos estilos de convivencia o costumbres.

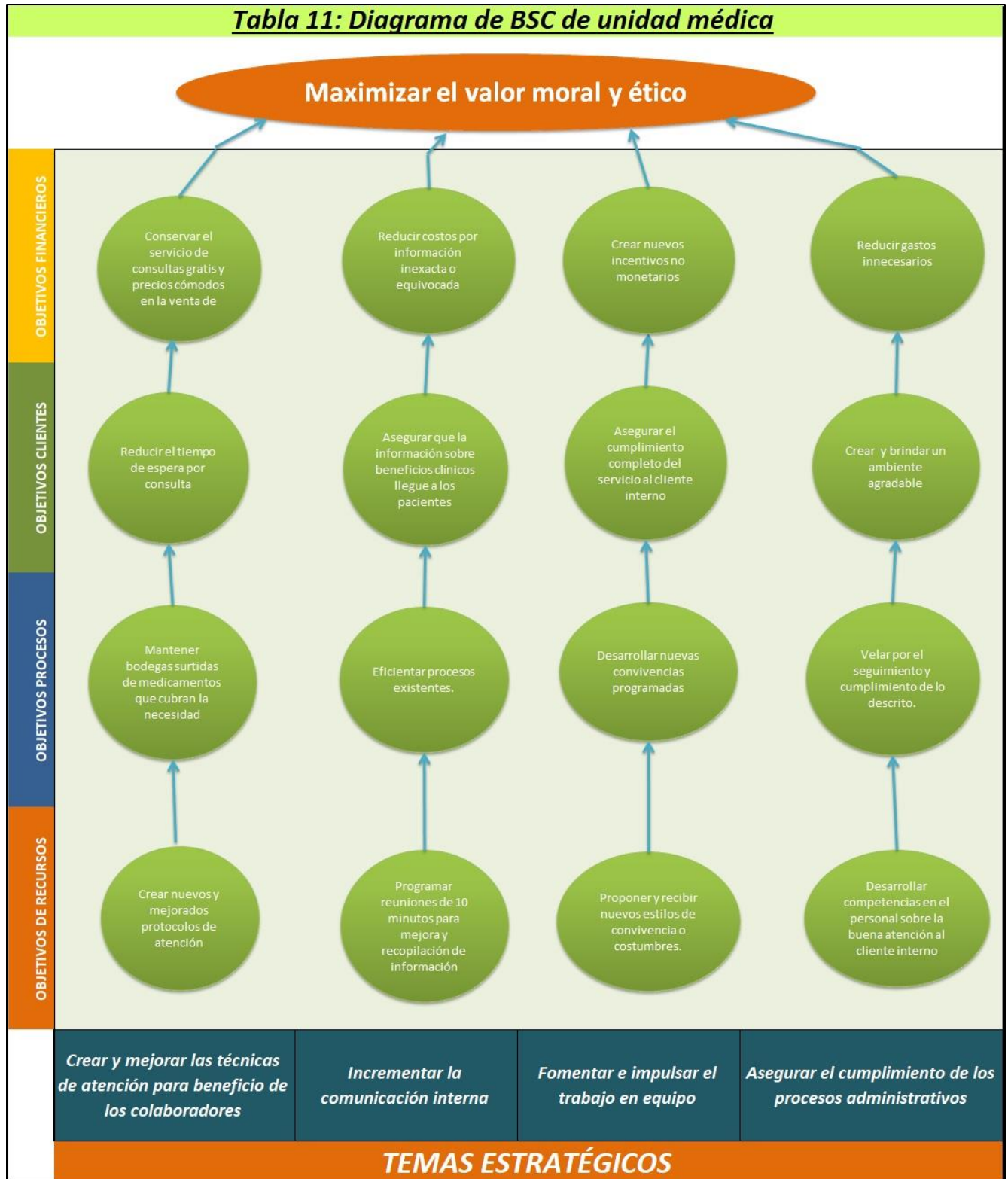
Elaboración propia

Ilustración 14 Objetivos de tema estratégico 4

Tabla 10: Objetivos por tema estratégico
<b>Tema estratégico:</b> <i>Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos.</i>
<b>Objetivo financiero:</b>
Reducir gastos innecesarios
<b>Objetivo de clientes:</b>
Crear y brindar un ambiente agradable
<b>Objetivo de proceso:</b>
Velar por el seguimiento y cumplimiento de lo descrito
<b>Objetivos de recurso:</b>
Desarrollar competencias en el personal sobre la buena atención al cliente interno

Elaboración propia

Después de identificar objetivos específicos en cada tema estratégico según los 4 pilares de la base del BSC, se creó la estructura completa del cuadro de manejo integral, a continuación, se detalla:



Elaboración propia

## 2. Indicadores de desempeño

En la Tabla 12 del índice para la creación de estructura del BSC se encuentran los temas estratégicos junto a los indicadores que se sugieren para poder mejorar cada proceso por área financiera, clientes, proceso interno y recurso humano.

Ilustración 16 Tema estratégico 1 y sus indicadores

<b>Tabla 12: Matriz de ejecución lógica - Proyectos</b>					
<b>Tema estratégico: Crear y mejorar las técnicas de atención para beneficio de los colaboradores</b>					
	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Mediciones</i>	<i>Metas</i>	<i>Proyectos/Programas</i>	<i>Costo</i>
<i>Financieros</i>	<i>Conservar el servicio de consultas gratis y precios cómodos en la venta de medicamentos.</i>	<i>comparaciones con % anteriores</i>	<i>No aumentar más de 8% a los asociados y no más de 30% a los terceros.</i>		
<i>Clientes</i>	<i>Reducir el tiempo de espera por consulta</i>	<i>comparaciones con tiempos anteriores</i>	<i>No incrementar más de 30 minutos por servicio completo de atención (Ingreso y Salida)</i>		
<i>Procesos internos</i>	<i>Mantener bodegas surtidas de medicamentos que cubran la necesidad</i>	<i>Rangos por productos totales</i>	<i>Mantener un margen mínimo y máximo del 3% por las cantidades estipuladas</i>	<i>Sistema de alerta por parte de TI</i>	
<i>Recursos</i>	<i>Crear nuevos y mejorados protocolos de atención</i>	<i>comparaciones con meses anteriores</i>	<i>Reducir un 90% las insatisfacciones mensuales</i>	<i>Creación de encuestas aleatorias y cumplimientos de los protocolos de atención</i>	

Elaboración propia

Ilustración 17 Tema estratégico 2 y sus indicadores

**Tabla 12: Matriz de ejecución lógica - Proyectos**

<b>Tema estratégico: Incrementar la comunicación interna</b>					
	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Mediciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Proyectos/Programas</b>	<b>Costo</b>
<b>Financieros</b>	Reducir costos por información inexacta o equivocada	Comparación Físico - Teórico de inventarios de centros habitacionales	<b>cumplir con un 95% de exactitud en inventarios</b>	Envío de recargas telefónicas para enfermeros de centros habitacionales	Q.1,800.00
<b>Clientes</b>	Asegurar que la información sobre beneficios clínicos llegue a los pacientes	Comparación con años anteriores	<b>aumento del 10% anual sobre el personal que ya lo utiliza el seguro médico</b>		
<b>Procesos Internos</b>	Eficientar procesos existentes	comparación con meses anteriores	<b>reducción de un 90% de las quejas en el mes por parte del personal</b>		
<b>Recursos</b>	Programar reuniones de 10 minutos para mejora y recopilación de información	cumplimientos	<b>cumplir como mínimo un 90% anual</b>		

Elaboración propia

Ilustración 18 Tema estratégico 3 con sus indicadores

**Tabla 12: Matriz de ejecución lógica - Proyectos**

<b>Tema estratégico: Fomentar e impulsar el trabajo en equipo</b>					
	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Mediciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Proyectos/Programas</b>	<b>Costo</b>
<b>Financieros</b>	Crear nuevos incentivos no monetarios	Comparación según total de personal vrs la participación	<b>cumplir un 90% de participación de los colaboradores por meta</b>	Programas de 5's. Y Reto de puntualidad	
<b>Clientes</b>	Asegurar el cumplimiento completo del servicio al cliente interno				
<b>Procesos Internos</b>	Desarrollar nuevas convivencias programadas	Comparación según total de personal vrs la participación	<b>cumplir un 90% de participación de los colaboradores por actividad</b>	Programas de Recreación y entretenimiento	Q. 100 mensuales
<b>Recursos</b>	Proponer y Recibir nuevos estilos de convivencia o costumbres.	comparado con datos de años anteriores	<b>reducir un 90% el numero de quejas internas al año</b>		

Elaboración propia

**Tabla 12: Matriz de ejecución lógica - Proyectos**

<b>Tema estratégico: Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos</b>					
	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Mediciones</i>	<i>Metas</i>	<i>Proyectos/Programas</i>	<i>Costo</i>
<i>Financieros</i>	<i>Reducir gastos innecesarios</i>	<i>comparado con años anteriores</i>	<i>3% anual</i>		
<i>Clientes</i>	<i>Crear y brindar un ambiente agradable</i>	<i>comparado con años anteriores</i>	<i>Aumento del 3% anual de consultas zafreras</i>		
<i>Procesos Internos</i>	<i>Velar por el seguimiento y cumplimiento de lo descrito.</i>	<i>Aceptación</i>	<i>Mantener un 90% de aceptación del personal por nuevas acciones y procesos</i>		
<i>Recursos</i>	<i>Desarrollar competencias en el personal sobre la buena atención al cliente interno</i>				

Elaboración propia

A continuación, en la Ilustración 20 encontramos una muestra del formato para la administración de proyectos por cada indicador sugerido.

*Ilustración 20 Formato para administración de proyectos*

<b>Tabla 13: Formato para administración de proyectos</b>					
<b>Nombre del proyecto:</b> Envío de recargas telefónica a enfermeros en centros habitacionales				Fecha: 03/11/2022	
<b>Objetivo general y alcance del proyecto:</b> Incrementar la comunicación interna dentro del área de la unidad de salud y los centros asistenciales por cada frente de corte.					
<b>Líder del proyecto:</b> Asistente Administrativo Financiero					
<b>Plan de acción</b>		<b>Fechas</b>		<b>Responsables - Nombres</b>	<b>% de Avances por c/actividad</b>
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Terminación</b>			
Enviar información de los enfermeros al encargado para proceder con las recargas mensuales automáticas.	02/11/2022	02/11/2022		Asistente Administrativo financiero	
Asegurar que las recargas hayan sido enviadas a cada enfermero mensualmente a inicio de cada mes	04/11/2022	03/04/2023		Asistente Administrativo financiero	
<b>Recursos y apoyos necesarios para el proyecto:</b> Departamento de informática			<b>Criterio final de definición de éxito del proyecto:</b>		

*Elaboración propia*

A continuación, en la Ilustración 21 se refleja una muestra de la matriz de ejecución lógica por cada tema estratégico y sus indicadores.



Ilustración 21 Muestra de lógica de indicadores por tema estratégico

<b>Tabla 14: Matriz de ejecución lógica - Indicadores</b>			
<b>Tema estratégico: Incrementar la comunicación interna</b>			
	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Mediciones y metas</b>	<b>Indicador</b>
<b>Financieros</b>	Reducir costos por información inexacta o equivocada	Comparación físico - teórico de inventarios de centros habitacionales	Índice de reducción de sobrantes y faltantes
<b>Clientes</b>	Asegurar que la información sobre beneficios clínicos llegue a los pacientes	Aumento del 10% anual sobre el personal que ya lo utiliza el seguro médico Comparación con años anteriores	Índice de incremento del personal que utiliza el seguro médico.
<b>Procesos Internos</b>	Eficientar procesos existentes	Reducción de un 90% de las quejas en el mes por parte del personal comparación con meses anteriores	Índice de reducción de quejas o reclamos mensuales
<b>Recursos</b>	Programar reuniones de 10 minutos para mejora y recopilación de información	Cumplir como mínimo un 90% anual de las reuniones programadas	Índice de cumplimiento

Elaboración propia

A continuación, en la Ilustración 22 se observa el último formato para la cédula por cada indicador sugerido.

Ilustración 22 Muestra de cédula de indicador

Tabla 15: Formato para cédula de indicador		
Cédula indicadores		Num. de indicador 06/14
Nombre del indicador: <i>Indice de incremento del personal que utiliza el seguro médico.</i>		Fecha de elaboración: 17/07/2022
		Fecha de revisión:
Definición y alcance del indicador: <i>Representa el incremento de colaboradores que utiliza el seguro médico.</i>		
		Meta anual: <i>Aumento del 10% anual del personal</i>
Método de cálculo: <i>Total personal actual - Total personal periodo anterior / Total personal Actual</i>		Metas parciales: E - F - M - A - M - J - J - A - S - O - N - D 1% 1% 1% 1% 1% 1% 1% 1% 1% 1%
		Semáforo de alerta:  ≥ 1%  ≥ 0.5%  ≤ 0%
Nombre y área del responsable: <i>Auxiliar de oficina</i>		
Nombre del responsable de generar los reportes fuente:		Frecuencia del reporte: <i>Reporte mensual</i>
Nombre del reporte fuente: <i>Informe movimiento seguro médico</i>		Responsable del cálculo y entrega de este indicador:
Nombre y puestos	Firma	Fecha

Elaboración propia

## D. Aplicabilidad de las estrategias propuestas.

Se presentó al jefe de la unidad para la aprobación de las nuevas estrategias y nuevos indicadores de desempeño que se puede implementar para garantizar el buen clima organizacional y el mejorado servicio al cliente interno. Éste fue aprobado y puesto en marcha dentro de lo aplicable. (ver anexo 3)

## VII. RESULTADOS

Se pusieron en práctica por el lapso de un mes los indicadores que se estipularon dentro de BSC, y estos fueron los resultados obtenidos dentro de los objetivos claves:

### A. Crear y mejorar las técnicas de atención para beneficio de los colaboradores

#### 1. Reducción de productos mal calculados por precio para venta:

Dentro del área de la unidad médica se descarga la base de datos sobre el costo y precio actual de los productos en venta, y este detalla los porcentajes de utilidad por cada uno de ellos, cabe destacar que el porcentaje de venta para un asociado es del 8% y para un tercero es del 30%. (ver anexo 4). Según el indicador para esta mejora, 36 productos estaban por arriba del rango estipulado de porcentaje de ganancia e igualmente 36 productos se encontraban por debajo del rango establecido. Después de ver estos resultados se corrigieron y se continuó llevando un control mensual con la finalidad de ser justos tanto para la empresa como para el paciente que compra su medicamento. En el último reporte no se encontraron productos fuera del rango de precios.

*Ilustración 23 Resultados de productos corregidos*

REPORTE DE NÚMERO DE PRODUCTOS A CORREGIR				
	Fecha	Por encima del rango establecido	Por debajo del rango establecido	Total
<b>Terceros</b>	01/08/2022	9	11	20
<b>Asociados</b>		27	25	52
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	

REPORTE DE NÚMERO DE PRODUCTOS A CORREGIR				
	Fecha	rango	del rango	Total
<b>Terceros</b>	01/09/2022	0	0	0
<b>Asociados</b>		0	0	0
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	

*Elaboración propia*

## 2. Tiempos de espera por paciente desde su entrada y salida

Se solicitó al departamento de informática un reporte detallado que se pudiera descargar sobre la hora exacta de entrada y salida de los pacientes según la asignación dentro del sistema Oracle que se tiene en la empresa, este registra los tiempos de espera por cada proceso que se realiza al ver un paciente como el ingreso, signos vitales, consulta médica, hipodermias, procesos quirúrgicos, etc. ya que se estableció un promedio de 45 minutos de atención por paciente en el proceso completo desde su ingreso hasta su facturación, con las excepciones de procedimientos más complicados donde se necesita más del tiempo estipulado; cabe mencionar que estos procedimientos son eventuales.

Sin embargo, luego de un mes de pruebas, los resultados fueron inconclusos, ya que, por malas instrucciones, los tiempos dados en el reporte no fueron los esperados, puesto que un paso del proceso dentro del sistema Oracle no fue trabajado correctamente por parte de los médicos y según el reporte, la finalización de la consulta era hasta el día siguiente, 3 o 5 días después de la visita del paciente y no en el momento de su partida. En el reporte se encuentra el usuario de asignación, fecha y hora de ingreso, toma de signos vitales y asignación final con el médico. Por temas de privacidad se omiten los nombres de los pacientes que ingresaron. (ver anexo 5)

Como respuesta a los resultados anteriores, se revisó cual había sido el problema, y a través de una corta reunión se mejoró el procedimiento donde se dejó una semana más de prueba y los resultados si fueron los esperados. (ver anexo 6)

Debido al tiempo corto de prueba, únicamente se detectaron 18 consultas fuera de tiempo, donde se investigó el origen del ¿por qué?, y todas fueron causas justificables. Este indicador ayudará a mantener la productividad y eficacia de cada colaborador de la unidad y así controlar y evitar que el paciente sufra de desesperación por tiempos no justificados de espera.

*Ilustración 24 Resultado de consultas con tiempos de espera fuera del rango estipulado*

<b>No. DE CONSULTAS FUERA DEL TIEMPO ESTABLECIDO</b>
<b>18</b>

*Elaboración propia*

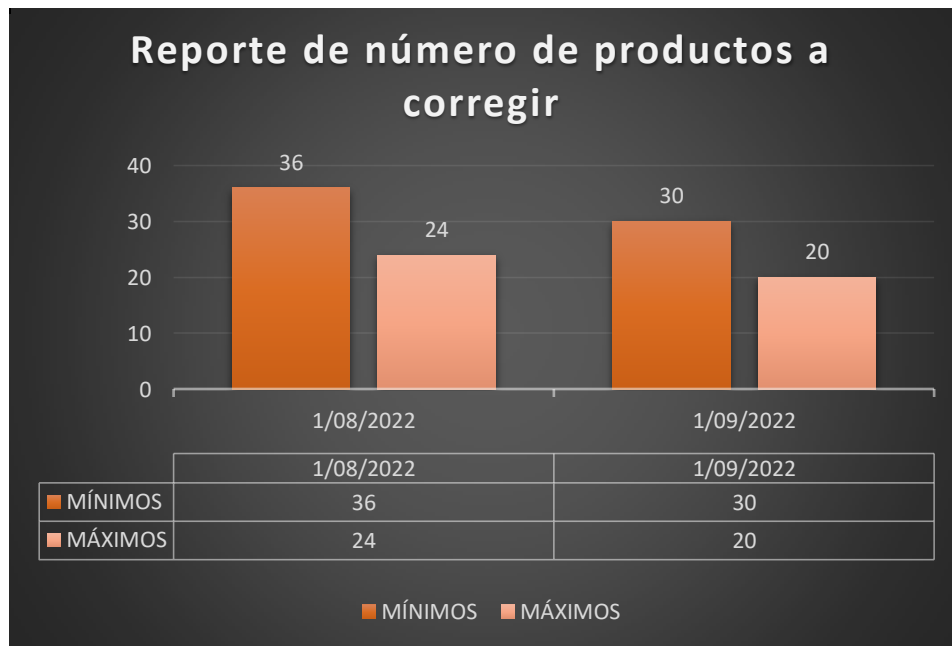
Como dato enriquecedor, este indicador no beneficia únicamente a la unidad de salud, sino también a todas las áreas del ingenio que hagan uso del servicio de la unidad, pues se puede reflejar cuanto tiempo estuvo el colaborador fuera de su área de trabajo y si la ausencia es justificable y verídica.

### 3. Reducción de productos fuera de los mínimos y máximos.

Se solicitó al departamento de informática una alerta de control de máximos y mínimos, y creación de un reporte de productos fuera de rango dentro del sistema Oracle (ver anexo 7), únicamente para los productos que se tiene a la venta, para que dentro de la pantalla de ingresos y/o egresos de medicamentos e insumos se pueda observar con facilidad que productos deben ser comprados y cuáles se necesita que se tenga una mayor rotación de inventario, esto con la finalidad número uno de que los pacientes siempre cuenten con el medicamento recetado por su médico y que tenga la facilidad de administrárselo en el momento, principalmente en los casos de hipodermias y curaciones. Como segundo objetivo, se quiere evitar que los productos se compren de más y que estos lleguen a su fecha de caducidad, lo cual por un mal control de los mismos puede generar una compra desagradable para los pacientes.

Se detectaron un total de 36 productos con existencias mínimas y 24 con existencias máximas durante la primera revisión del reporte. Como respuestas a estas mediciones, se empezaron a corregir los productos dependiendo de su prioridad, sin embargo, por ser un proceso lento, aun no se tienen resultados significativos.

Ilustración 25 Gráfico de reporte de total de productos a corregir de mínimos y máximos



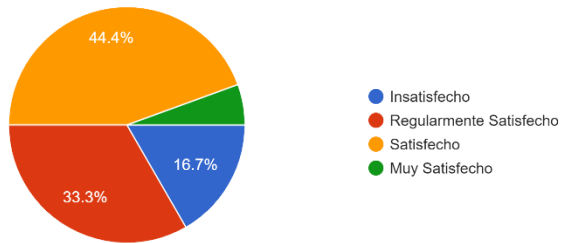
Elaboración propia

#### 4. Reducción de insatisfacciones por pacientes.

Como parte de la mejora de atención hacia los pacientes, se creó una pequeña encuesta de 3 preguntas para poder evaluar la satisfacción su satisfacción (ver anexo 8) ésta fue hecha aleatoriamente a los pacientes durante el mes de agosto y septiembre para ver las variaciones que se tenían según los resultados anteriores, ya que se tuvo una pequeña reunión después de los primeros resultados, para así poder sugerir las mejoras dentro de los protocolos del servicio y revisión sobre los inconvenientes más comunes para reducir las insatisfacciones. Estos fueron los resultados y reducciones:

Ilustración 27 Gráfico pregunta 1 encuestas de satisfacción – Agosto

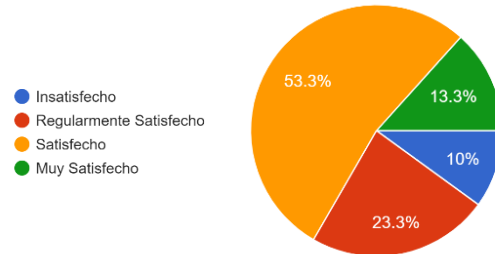
¿Cómo se siente usted con la atención que ha recibido?  
18 respuestas



Elaboración propia

Ilustración 26 Gráfico pregunta 1 encuestas de satisfacción – Septiembre

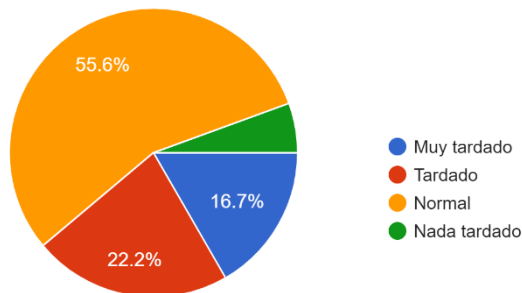
¿Cómo se siente usted con la atención que ha recibido?  
30 respuestas



Elaboración propia

Ilustración 28 Gráfico pregunta 2 encuesta de satisfacción – Agosto

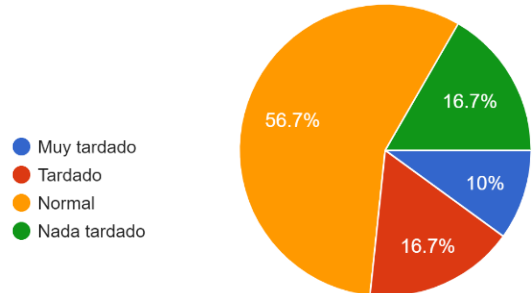
Por favor califique su tiempo de espera  
18 respuestas



Elaboración propia

Ilustración 29 Gráfico pregunta 2 encuesta de satisfacción – Septiembre

Por favor califique su tiempo de espera  
30 respuestas



Elaboración propia

REINCIDENCIA DE COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
1. Servicio tardado
2. No hay medicamento
3. Verificar que no se cobre doble en los descuentos

*Elaboración propia*

## B. Incrementar la comunicación interna

### 1. Reducción de faltantes y sobrantes de inventarios:

Para mantener un mejor control sobre salidas de la bodega principal y abastecimientos de las sub bodegas de medicamentos e insumos para cortadores, éstas con la responsabilidad temporal de los enfermeros de los centros habitacionales, se decidió invertir un monto total Q. 300.00 mensuales para los 3 enfermeros encargados de los frentes, por los seis meses de zafra, para recargar a sus teléfonos internet mensual, esto con la finalidad de compartir reportes instantáneos.

Uno de los reportes solicitados fue enviar la solicitud de abastecimiento de insumos y medicamentos con un día de anticipación para poder darle salida del sistema y mantener listo físicamente lo solicitado, al igual que el reporte semanal detallado sobre lo consumido para corroborar que el medicamento si fue entregado correctamente a las personas indicadas, cabe destacar que para estos reportes se tienen formatos estándares para que no haya confusiones sobre la información solicitada.

La finalidad de este indicador resalta en cumplir como mínimo en un 95% de exactitud de inventarios, reducir los faltantes y sobrantes de insumos o medicamentos. También ayudará a mantener una cronología exacta sobre la cantidad adecuada de compras de insumos y medicamentos para futuras zafra.

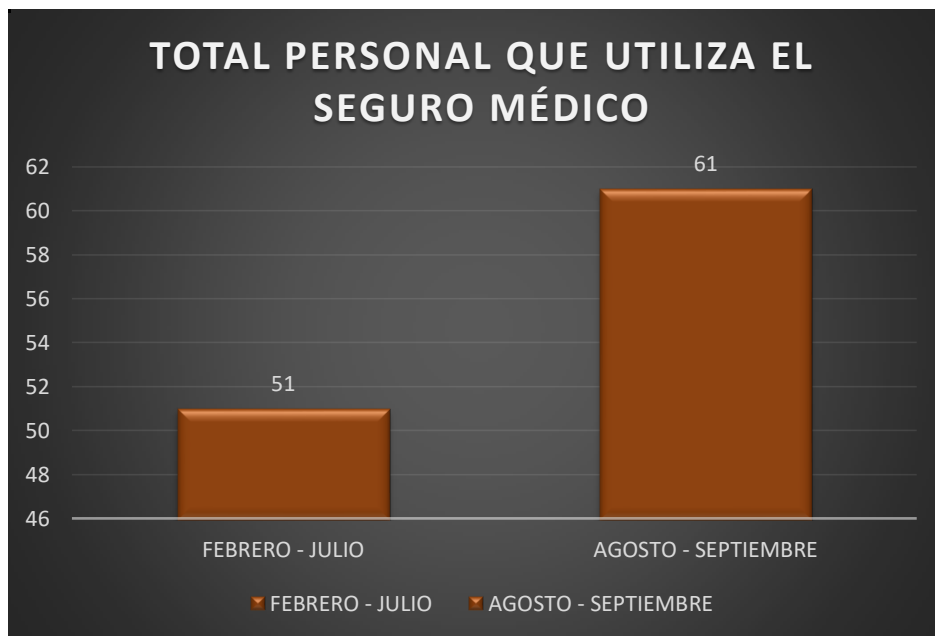
Este indicador hace referencia a los meses de zafra, por lo que no se tiene aún resultados que indiquen que este se haya cumplido, sin embargo, la inversión fue aprobada por parte de RRHH y esto hace reconocer que sí será cumplido como se estipuló.

## 2. Incremento del personal que utiliza el seguro médico presupuestado.

Como parte de una buena comunicación, es informar a los colaboradores sobre los beneficios que el ingenio brinda hacia ellos, y dentro de esos beneficios se encuentra el seguro médico para el personal presupuestado, y éste es utilizado por un porcentaje mínimo de las personas beneficiadas. Se reflejó que el personal no tenía conocimiento o información completa sobre cómo o exactamente cuál era el funcionamiento del servicio del seguro.

Se recomendó informar de forma verbal, escrita y visual a todo el personal aplicable que llegue a la unidad de salud que cuenta con el beneficio, para que pueda ser utilizado y aprovechado. La meta es incrementar como mínimo un 10% anual del total de personas que ya utilizan el seguro. El número de colaboradores que cuentan con el servicio es de 258 colaboradores, y únicamente un 23% lo maneja. Se fabricó un volante para todos los beneficiarios (ver anexo 9), al igual que se mandaron videos a los jefes de las áreas donde indica el uso del seguro. La gráfica muestra un incremento del personal del 20% sobre los meses de febrero a julio del presente año.

Ilustración 31 Gráfica de total de personas que utilizan el seguro médico



Elaboración propia

### 3. Reducción de quejas internas

Se solicitó al jefe de la unidad documentar las quejas internas por parte de su personal en una matriz estándar (ve anexo 10), para corroborar las incidencias de los casos, esto con la finalidad de distinguir los problemas internos del personal y lograr combatirlos en conjunto.

Dentro del tiempo de prueba no se encuentran inconvenientes mayores para documentar.

### 4. Cumplimientos de reuniones programadas semanales

Durante el tiempo de desarrollo del proyecto se tuvieron un total de 5 reuniones productivas, donde los tiempos de comunicación en conjunto fue bastante productivo y satisfactorio, los temas a tratarse siempre fueron sobre como poder mejorar ciertos procesos y sobre actividades futuras, estas reuniones se llevaron a cabo los días jueves de cada semana y se llevaron minutas para el seguimiento de cada reunión (ver anexo 11). Hasta la fecha se ha cumplido el 100% de las reuniones programadas.

*Ilustración 32 Base de datos reuniones programadas*

<b>Reuniones programadas</b>						
No.	Fecha	No. de asistentes	Nombre de responsable	Tema principal	Status	Comentarios
1	08/09/2022	13	Asistente Administrativo Financiero	Nuevos procesos y programas de mejora	En proceso	
2	15/09/2022	7	Asistente Administrativo Financiero	Contrataciones zafreras	En proceso	
3	22/09/2022	13	Jefe de la Unidad	8va. Carrera MT	Finalizado	
4	29/09/2022	13	Jefe de la Unidad	Carrera del azucar	En proceso	
5	06/09/2022	6	Asistente Administrativo Financiero	Medicamentos inicio zafra	Inicio	

*Elaboración propia*

## C. Fomentar e impulsar el trabajo en equipo

### 1. Cumplimiento de metas establecidas

Para iniciar con este indicador se estableció metas de orden y limpieza por grupos de trabajo entre médicos, enfermeros, pilotos y personal administrativo, con una evaluación de 5S donde el grupo con mayor disciplina puede ser premiado con 1 hora de salida antes del su horario, el día que deseen siempre y cuando no se tenga una actividad programada, al igual que con la condición de no salir todos los ganadores el mismo día. El indicador requiere que se cumpla como mínimo un 90% de la participación de los colaboradores en las actividades. Se confirmó que todos tuvieron un curso de capacitación sobre el tema, y a través de eso se evaluó y el resultado fue el esperado, ya que todo el grupo de la unidad participó y colaboró para ser el mejor dentro de su área. El ganador de la primera prueba de Orden y Limpieza fue el grupo de los médicos.

Se realizó un matriz de cumplimiento de metas para continuar con la participación de los colaboradores.

Ilustración 33 Matriz de cumplimiento de metas

Actividades sobre cumplimiento de metas								SIN PARTICIPACION		
No.	Fecha de actividad	No. De asistentes	Nombre de responsable	Actividad a realizar	Status	Ganadores	Comentarios	Nombre	Cargo	Motivo de ausencia
1	28/09/2022	13	Asistente Administrativo Financiero	5s	Finalizado	Grupo de médicos	Los ganadores aun no han reclamado su hora de salida antes de su horario normal			

Elaboración propia

## D. Asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos

Antes de iniciar a descubrir que indicadores pueden ser parte de este tema estratégico, se creó para el área de la unidad: La Misión, Visión, Valores, Organigrama de Jerarquía y Descriptores de Puestos. (ver anexo 12) Esto con la finalidad de poder tener una guía donde se tengan claras las responsabilidades, a quien acudir por dudas de procesos y mantener un mejor control sobre las actividades futuras y no crear gastos innecesarios por malas decisiones.

## 1. Control de gastos por acciones innecesarias

Se detectaron compras innecesarias, compras sin seguimiento y gastos extras por la falta de objetivos de las actividades a realizar durante el año anterior. Lo que llevó a crear a través del presupuesto anual un indicador que controle una disminución gastos anuales con la ayuda de mejores prácticas de procesos, matrices de seguimiento (ver anexo 13) y control detallado de responsabilidades de las actividades. Se realizó la comparación del presupuesto anual anterior con el actual, únicamente quedará a la espera en ver la aplicabilidad de lo presupuestado en el primer trimestre, para poder ver resultados satisfactorios.

## 2. Aceptación de cambios

Dentro de los últimos indicadores recomendados, se creó la aceptación de cambios donde se pretende cumplir con un mínimo del 90%. Este indicador servirá para futuras plazas o personas nuevas dentro de la unidad, con el objetivo de ir mejorando constantemente y mantener un ambiente agradable y satisfactorio para todos, este indicador se lleva dentro de las reuniones semanales donde el personal indica si está de acuerdo con las acciones a realizarse.

## VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Con el objetivo de mantener un servicio justo y agradable hacia los colaboradores, el índice de porcentajes de precios sobre ventas resaltó muy significativamente, puesto que evita que se le pueda dar a un colaborador un precio elevado de medicamentos, mayormente cuando el colaborador es de escasos recursos.
2. El reporte de consultas cronológicas con tiempos por procesos, nos ayudó a verificar con mayor facilidad que tan reincidentes eran las esperas injustificables, y así poder crear mejoras dentro del área, para no causar disgusto hacia los pacientes.
3. El reporte de mínimos y máximos para la bodega de farmacia en los medicamentos para la venta, fue de gran utilidad ya que ahora se tiene una guía para poder realizar pedidos con mayor facilidad y con las cantidades adecuadas, con la finalidad de no quedarse sin abastecimiento o solicitar una compra de mayor volumen que no se venderá y pueda llegar a su vencimiento.
4. Los resultados sobre las encuestas aleatorias ayudan a verificar si los nuevos procesos realizados si dan un efecto positivo, al igual que refleja el índice de que tanta insatisfacción por pacientes hay.
5. La autorización de la inversión para aumentar la comunicación interna fue una gran ventaja para poder cumplir con los índices propuesto, y aunque este indicador aun no de resultados, será de gran utilidad principalmente para enviar información sobre reportes, o abastecimientos de las sub bodegas dentro del área de enfermería de los centros habitacionales.
6. La información repartida para la utilización del seguro médico presupuestado tuvo resultados significativos, ya que se obtuvo un 20% de incremento del personal comparado con meses anteriores, siendo este un porcentaje más elevado de lo que se había estipulado en el indicador.
7. Se cumplió con éxito la mejora de atención hacia los colaboradores y pacientes, puesto que los programas, matrices, encuestas e indicadores ayudan a darle seguimiento a los problemas que puede surgir y a proponer una solución lo antes posible para no reincidir.

8. Gracias a la generación de objetivos estratégicos se pudieron crear nuevos métodos de convivencia laborales para el crecimiento del área, tanto personal como laboralmente, a través de los resultados se detecta que el buen clima laboral incrementó, puesto que el apoyo entre colegas ha crecido, la motivación y la solución de problemas.
  
9. La creación y divulgación de procesos administrativos facilitó el cumplimiento de los indicadores puestos en marcha, pues se tuvo una guía donde se detallaban las funciones de cada uno y cuáles eran los objetivos principales a cumplir, al igual que a quien acudir para apoyo de las actividades.

## IX. CONCLUSIONES

1. Se logró evidenciar por medio de las herramientas de recopilación de datos, que los factores que más dañan el buen clima organizacional dentro de la unidad son: la mala comunicación, la falta de objetivos en común, la poca convivencia y la falta de procesos con delegaciones de responsabilidades. Todo esto provocando que el mal servicio hacia los pacientes se maximice, pues no existían procesos detallados, objetivos generales, ni delegaciones escritas de responsabilidades, ni ningún tipo de indicador donde se pudiera demostrar la eficacia de cada colaborador, al igual que no se tenían motivaciones internas que hagan que todo fluya sin inconvenientes y sin interrupciones.
2. En torno a la creación de la estructura del *Balance Scorecard* para lograr conseguir objetivos estratégicos y así poder encontrar soluciones aceptables para la mejora del servicio al cliente interno y clima organizacional, fue todo un éxito, ya que facilitó encontrar perspectivas nunca antes vistas y que se pueden controlar por parte de indicadores de desempeño.
3. Las propuestas de trabajo en equipo y mejoramiento de los procesos de atención, fueron recibidas y puesta en marcha con éxito, haciendo que se redujeran incomodidades dentro del ambiente laboral, esto reflejado en la pasividad que ahora se vive dentro de las instalaciones, las nuevas convivencias y la resolución de problemas con mayor facilidad.
4. Los indicadores propuestos dentro de la investigación lograron en su mayoría resultados satisfactorios haciendo que el seguimiento de los mismos sea fácil, y que los que aun quedaron pendientes de prueba, queden como la solución para proceder hacia la mejora continua del objetivo principal de este proyecto. La implementación de los indicadores lanzarán mejores resultados dentro del periodo de zafra, puesto que el movimiento de las actividades es mayor, y este reflejará con mayor veracidad si las nuevas técnicas creadas fueron o no las ideales.

## **X. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda incrementar los procesos de comunicación interna, y se sugiere mantener un proceso estándar de comunicación basándose a la guía de la Norma ISO 9001 donde hace mención de: Qué comunicar; Cuándo comunicarlo; A qué persona comunicárselo; Cómo realizar la comunicación y quién es la persona encargada de realizar la comunicación.
2. Revisar cuales otros indicadores pueden aplicarse dentro de la unidad para continuar mejorando procesos.
3. Realizar una evaluación 360 con la finalidad de identificar nuevas perspectivas y mejoras por parte del mismo grupo de trabajo.
4. Continuar con la aplicación de todos los indicadores desempeño, darle seguimiento de forma mensual, principalmente aquellos que hacen más relevancia en los días de zafra, con el fin de realizar futuras comparaciones de los hallazgos y tomar decisiones para la mejora continua de los procesos y cumplimiento de los objetivos operacionales de la empresa.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- ASAZGUA. (Mayo de 2021). *Sistema de Gobernanza para la Sostenibilidad Responsable*. Obtenido de [https://www.azucar.com.gt/wp-content/uploads/2020/06/Sistema-de-gobernanza-para-La-Sostenibilidad-Responsable-mayo21\\_.pdf](https://www.azucar.com.gt/wp-content/uploads/2020/06/Sistema-de-gobernanza-para-La-Sostenibilidad-Responsable-mayo21_.pdf)
- bizneo. (diciembre de 2020). *bizneo Blog*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/7-indicadores-del-clima-laboral/#:~:text=Indicadores%20del%20clima%20laboral%3A%20liderazgo,-Un%20buen%20liderazgo&text=La%20capacidad%20de%20gesti%C3%B3n%20de,el%20desempe%C3%B1o%20de%20los%20trabajadores>.
- Content, R. R. (2013). *rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>
- Donado, D. D. (Noviembre de 2021). Historia de la Unidad Médica. (H. Esquivel, Entrevistador)
- Echeverría, J. (mayo de 2004). *randstand fundación*. Obtenido de <https://www.randstad.es/employerbranding/>
- Ferrer, M. (26 de Octubre de 2020). *Colsubsidio Xposable*. Obtenido de <https://www.xposable.com/tendencias/la-transformacion-digital-uno-de-los-pilares-estrategicos-de-proteccion/>
- GestoPolis, E. (marzo de 2020). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Hernandez, R. G. (2013). *Balnced Score Card*.
- HubSpot. (06 de septiembre de 2022). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-indicadores-desempeno>
- Norton, K. y. (1992). *Cuadro de Mando Integral*.
- Ramirez, A. (6 de MAYO de 2022). *RD STATION*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/blog/balanced-scorecard-que-es-y-como-hacerlo/>
- UCSP, P. (s.f.). *Posgrado UCSP*. Obtenido de <https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-son-habilidades-blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20son%20aptitudes,y%20c%C3%B3mo%20gestionas%20tu%20trabajo>.
- VIDAL RONQUILLO, A. C. (2022). *CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LOS INDICADORES DE*. Ecuador.

## XII. ANEXOS

### Anexo 1

Ilustración 34 Servicios de laboratorio

# LA UNIDAD DE SALUD

## EL GUARDIAN DE SU SALUD

El principal objetivo de la Unidad de Salud y de la Empresa, es el de lograr que los trabajadores disfruten de una salud plena la cual redundará en beneficio de usted y su familia.

Partiendo de esta idea nació un nuevo amigo cuyo objetivo es detectar enfermedades silenciosas que dañen nuestra salud en forma lenta pero segura. Este amigo, para que usted lo conozca, se llama laboratorio clínico y vive en la Unidad de Salud y siempre estará a la disposición suya y de su familia. Lo invito a que estemos informados de los resultados obtenidos por el laboratorio desde su nacimiento, en el mes de marzo, hasta el 20 de julio.

El total de análisis efectuados es el siguiente:

Trabajadores .....	224
Familiares .....	240
<b>Total de pacientes atendidos .....</b>	<b>464</b>

Los análisis que se efectuaron a los trabajadores y sus familiares son:

Análisis de sangre: .....	275
Heces: .....	344
Orina: .....	259
Prueba de embarazo .....	9
KOH (detectar hongos en piel: .....	13
Gram: (detectar infecciones: .....	5
Gota gruesa: .....	12
Glucosa: azúcar en orina: .....	5
Enema salinos (detectar amebas: .....	34
VDRL (detectar enf. venereas: .....	6
Tiempo de sangría (coagulación) .....	6

De acuerdo a las normas establecidas, se procedió a efectuar la evaluación médica de 156 trabajadores de un sector de la empresa, habiéndose encontrado los siguientes resultados:

<b>Enfermedad</b>	<b>No. de trabajadores que presentaron examen positivo</b>
Anemias	55
Parasitos	113
Diabetes	3
<b>Tipo de sangre</b>	<b>No. trabajadores</b>
O positivo	120
A positivo	26
B positivos	7
AB positivo	2
O negativo	1

**Resultados obtenidos en los análisis efectuados a familiares de trabajadores:**

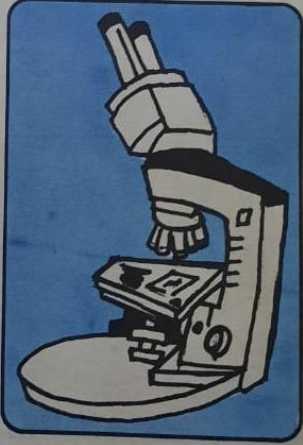
Análisis de:	No. análisis efectuados	Enfermedad	No. personas afectadas
Sangre	116	Anemia	55
Heces	118	Parasitos	112
Orina	103	Infección Urinaria	56
Prueba de Embarazo	9	Embarazadas	4
Prueba para Hongos GRAM (infecciones)	13	Hongos +	4
Gota gruesa paludismo	5	Infecciones+	5
Orina	12	Paludismo	1
		Diabéticos	2

Ahora usted ya está informado por su amigo de la salud sobre la importancia de contar con un laboratorio clínico, el cual le sirve al médico de soporte para mejorar su salud y la de su familia.

De esta manera la empresa proporciona por medio de la Unidad de Salud un servicio más para vivir saludable y disfrutar del tesoro más preciado que es la salud. Recordemos que una persona sana es feliz y una persona feliz es más eficiente en sus labores cotidianas.

**¡ULTIMA HORA!**

Se informa a todos que el Laboratorio cuenta ya con lo último en tecnología portátil para detectar azúcar en la sangre.



## Anexo 2

Ilustración 35 FODA unidad médica

<b>TABLA 3: Matriz para establecer estrategias (ataque y defensa)</b>	
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<p><b>Oportunidad 1</b> <i>Contar con mejores ofertas de medicamentos e insumos médicos por buenas relaciones</i></p> <p><b>Oportunidad 2</b> <i>Creación de nuevas alianzas para mejor servicio médico por parte del seguro</i></p> <p><b>Oportunidad 3</b> <i>Mayor participación e importancia dentro de la organización sobre necesidades solicitadas</i></p>	<p><b>Amenaza 1</b> <i>Constante rotación de personal</i></p> <p><b>Amenaza 2</b> <i>Hurtos, pérdidas o destrucción de medicamentos, insumos o equipo médico por falta de controles y responsabilidades</i></p> <p><b>Amenaza 3</b> <i>Perdida de ofertas de proveedores para compras internas, principalmente en medicamentos para cortadores de caña</i></p>
<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
<p><b>Fortaleza 1</b> <i>Ambulancia interna para uso exclusivo de la unidad</i></p> <p><b>Fortaleza 2</b> <i>Manejo interno de medicamentos e insumos médicos</i></p> <p><b>Fortaleza 3</b> <i>Contactos a otros centros asistenciales</i></p> <p><b>Fortaleza 4</b> <i>Seguro médico hospitalario interno</i></p> <p><b>Fortaleza 5</b> <i>Personal experto en su área</i></p>	<p><b>Debilidad 1</b> <i>Falta de comunicación</i></p> <p><b>Debilidad 2</b> <i>Falta de liderazgo y delegación de responsabilidades</i></p> <p><b>Debilidad 3</b> <i>Malos hábitos de convivencia</i></p> <p><b>Debilidad 4</b> <i>Falta de respeto entre colegas</i></p> <p><b>Debilidad 5</b> <i>Incumplimiento a las reglas básicas del ingenio (horarios)</i></p> <p><b>Debilidad 6</b> <i>Falta de responsabilidad</i></p> <p><b>Debilidad 7</b> <i>Inconciencia por los pacientes</i></p> <p><b>Debilidad 8</b> <i>Habladorías, riñas, chismes</i></p> <p><b>Debilidad 9</b> <i>Injusticias laborales</i></p> <p><b>Debilidad 10</b> <i>Proceso lento de Aprendizaje</i></p> <p><b>Debilidad 11</b> <i>Toma de malas decisiones</i></p>

Elaboración propia

Anexo 3

Ilustración 36 Carta de aceptación

Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla  
26 de julio del 2022

Dr. Jorge Rolando Navarajo  
Jefe de Unidad de Servicios Médicos  
Unidad Médica  
Recursos Humanos

Apreciable Dr. Navarajo:

Es un placer poder saludarlo y desearle éxitos en sus labores diarias.

El motivo de la presente es para poder confirmar su aprobación sobre las propuestas de mejora a través de la estructura del **Balanced Scorecard sobre temas estratégicos e indicadores de desempeño** hechas por mi persona, estas se detallaron en el documento enviado a su correo electrónico como parte de mi trabajo de graduación guiado por la Universidad del Valle de Guatemala, Campus Sur.

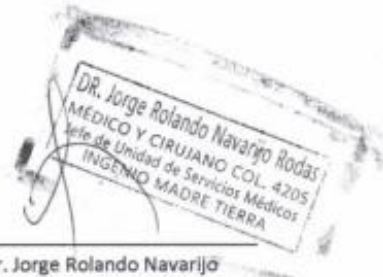
Sin otro particular, me despido.

Atentamente.

Helen Elizabeth Esquivel Girón  
Asistente Administrativo Financiero.

Firma de Aprobación: \_\_\_\_\_

Dr. Jorge Rolando Navarajo



Elaboración propia

## Anexo 4

Ilustración 37 Muestra de base de datos sobre costo y precios de medicamentos

PORCENTAJE DE UTILIDAD POR PRODUCTO									
ASOCIADO		8%							
TERCERO		30%							
		01/08/2022			TOTAL PEDIDO				
PRODUCTO				PRECIO PUBLICO		% DE VENTA			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	COSTO S/IVA	COSTO C/IVA	TERCERO	ASOCIADO	TERCERO	ASOCIADO	TERCERO	ASOCIADO
03246	NAN 1 OPTIPRO LATA 1.1 KG	Q 143.91	Q 161.18	Q 225.00	Q 173.40	28%	7%		
03672	NEUROFORTAN 30 CAPSULAS (CAJA)	Q 22.61	Q 25.32	Q 35.00	Q 27.60	28%	8%		
02823	ACETAMINOFEN GOTAS 15 ML	Q 24.94	Q 27.93	Q 40.00	Q 30.15	30%	7%		
03575	ASFIX 400MG (CEFIXIMA)	Q 12.50	Q 14.00	Q 20.00	Q 15.00	30%	7%		
03842	*DIMENHIDRINATO AMP 50MG/1ML	Q 1.94	Q 2.17	Q 3.00	Q 2.40	28%	9%		
02545	DEAREXIN CAJA DE 8 CAP. (NIFUROXAZIDA)	Q 12.00	Q 13.44	Q 19.00	Q 13.50	29%	0%		
02742	DEAREXIN SUSP 120 ML (NIFUROXAZIDA)	Q 23.17	Q 25.95	Q 37.00	Q 26.25	30%	1%		
02403	PANCREATINA + DIMETILPOLISILOXANO +	Q 32.76	Q 36.69	Q 52.00	Q 39.60	29%	7%		
02416	RANITIDINA 300MG CAPSULAS (TIPO B) (68017)	Q 0.64	Q 0.72	Q 1.20	Q 0.73	40%	2%		
03205	RANK 2ML AMP. (RANITIDINA)	Q 15.57	Q 17.44	Q 25.00	Q 18.80	30%	7%		
03161	RANK FORTE 300 MG (RANITIDINA TAB)	Q 4.23	Q 4.74	Q 6.50	Q 5.10	27%	7%		
02411	RANK JARABE DE 120. ML (RANITIDINA) (65447)	Q 78.28	Q 87.67	Q 120.00	Q 86.50	27%	-1%		
03958	SCI 40 MG CAJA DE 30 COMP. (BROMURO DE OTILON	Q 69.91	Q 78.30	Q 110.00	Q 84.56	29%	7%		
02410	NAUSEOL 50 MG. TABS (DIMENHIDRATO) (68709)	Q 0.70	Q 0.78	Q 1.10	Q 0.85	29%	8%		
03835	REAKT 500MG (NITAZOXANIDA)	Q 22.98	Q 25.74	Q 36.00	Q 26.50	29%	3%		
02436	FERROGLOBIN SUSP. (VITAMINA) (68767)	Q 89.09	Q 99.78	Q 137.00	Q 107.75	27%	7%		
02438	FERROGLOBIN X 30 TABLETAS (VITAMINA) (70317)	Q 102.21	Q 114.48	Q 156.00	Q 123.60	27%	7%		
04314	FERRUM ORAL AMPOLLA	Q 15.45	Q 17.30	Q 24.00	Q 18.70	28%	7%		

Elaboración propia

## Anexo 5

Ilustración 38 Muestra de cronología de consultas por tiempos

### REPORTE DE CRONOLOGÍA DE CONSULTA DEL 01/09/2022 AL 30/09/2022

USUARIO Y FECHA DE ASIGNACION	HORA INICIAL	USUARIO Y FECHA DE SIGNOS VITALES	HORA DE TOMA DE SIGNOS	USUARIO Y FECHA DE ASIGNACION DE MEDICO	HORA FINAL
LDELCID-01/09/2022 07:21	07:21	LDELCID-01/09/2022 07:38	07:38	JAESTRADA-02/09/2022 08:54	08:54
STOTAYOS-01/09/2022 07:33	07:33	LDELCID-01/09/2022 07:42	07:42	EMAZARIEGOS-02/09/2022 07:46	07:46
STOTAYOS-01/09/2022 07:36	07:36	LDELCID-01/09/2022 07:44	07:44	JAESTRADA-02/09/2022 08:54	08:54
STOTAYOS-01/09/2022 09:32	09:32	JAESTRADA-01/09/2022 09:39	09:39	JAESTRADA-02/09/2022 08:54	08:54
STOTAYOS-01/09/2022 09:43	09:43	LDELCID-01/09/2022 09:45	09:45	EMAZARIEGOS-02/09/2022 07:46	07:46
LDELCID-01/09/2022 10:12	10:12	LDELCID-01/09/2022 10:15	10:15	JAESTRADA-02/09/2022 08:54	08:54
STOTAYOS-02/09/2022 07:21	07:21	JAESTRADA-02/09/2022 07:42	07:42	JAESTRADA-29/09/2022 08:09	08:09
STOTAYOS-02/09/2022 07:35	07:35	LDELCID-02/09/2022 07:38	07:38	JAESTRADA-29/09/2022 08:09	08:09
HESQUIVEL-02/09/2022 08:20	08:20	LDELCID-02/09/2022 08:29	08:29	EMAZARIEGOS-05/09/2022 07:35	07:35
HESQUIVEL-02/09/2022 08:20	08:20	LDELCID-02/09/2022 08:32	08:32	JAESTRADA-29/09/2022 08:09	08:09
STOTAYOS-02/09/2022 14:59	14:59	JAESTRADA-02/09/2022 15:02	15:02	JAESTRADA-29/09/2022 08:23	08:23
LDELCID-05/09/2022 07:34	07:34	LDELCID-05/09/2022 07:37	07:37	EMAZARIEGOS-06/09/2022 07:18	07:18
LDELCID-05/09/2022 07:34	07:34	EMAZARIEGOS-05/09/2022 07:45	07:45	EMAZARIEGOS-06/09/2022 07:18	07:18
LDELCID-05/09/2022 07:35	07:35	EMAZARIEGOS-05/09/2022 07:52	07:52	EMAZARIEGOS-06/09/2022 07:18	07:18
LDELCID-05/09/2022 07:38	07:38	EMAZARIEGOS-05/09/2022 08:07	08:07	EMAZARIEGOS-06/09/2022 07:18	07:18
STOTAYOS-05/09/2022 08:11	08:11	EMAZARIEGOS-05/09/2022 09:13	09:13	EMAZARIEGOS-06/09/2022 07:56	07:56
STOTAYOS-05/09/2022 08:18	08:18	EMAZARIEGOS-05/09/2022 09:12	09:12	EMAZARIEGOS-06/09/2022 07:18	07:18

Elaboración propia

## Anexo 6

Ilustración 39 Muestra base de datos de horarios de ingresos y salidas de pacientes

BASE DE DATOS POR CRONOLOGÍA DE CONSULTAS DEL 1/10/2022 AL 7/10/20200									INDICADOR		
FECHA	CODIGO	ASIGNACION INICIAL	HORA INICIAL	SIGNOS VITALES	HORA SV	FIN DE CONSULTA	HORA FINAL	MEDICO TRATANTE	TIEMPO DE ESPERA POR SV	TIEMPO DE ESPERA POR CONSULTA	TOTAL TIEMPO POR PROCESO
03/10/2022	50232	STOTAYOS-03/1	07:24	EMAZARIEGOS-	10:27	EMAZARIEGOS-	10:28	EDY ESTUARDO MAZARIEGOS	03:03:00 a. m.	12:01:00 a. m.	03:04:00 a. m.
03/10/2022	80587	STOTAYOS-03/1	09:51	LDELCID-03/10/	09:54	EMAZARIEGOS-	10:28	EDY ESTUARDO MAZARIEGOS	12:03:00 a. m.	12:34:00 a. m.	12:37:00 a. m.
03/10/2022	95975	STOTAYOS-03/1	10:38	EMAZARIEGOS-	10:52	EMAZARIEGOS-	11:10	EDY ESTUARDO MAZARIEGOS	12:14:00 a. m.	12:18:00 a. m.	12:32:00 a. m.
03/10/2022	3558	STOTAYOS-03/1	11:09	LDELCID-03/10/	11:17	EMAZARIEGOS-	14:36	EDY ESTUARDO MAZARIEGOS	12:08:00 a. m.	03:19:00 a. m.	03:27:00 a. m.
03/10/2022	62207	LDELCID-03/10/	11:11	LDELCID-03/10/	11:12	EMAZARIEGOS-	14:36	EDY ESTUARDO MAZARIEGOS	12:01:00 a. m.	03:24:00 a. m.	03:25:00 a. m.
03/10/2022	63956	LDELCID-03/10/	15:10	JAESTRADA-03/	15:16	JAESTRADA-03/	15:18	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:06:00 a. m.	12:02:00 a. m.	12:08:00 a. m.
03/10/2022	90377	STOTAYOS-03/1	15:20	JAESTRADA-03/	15:27	JAESTRADA-03/	15:32	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:07:00 a. m.	12:05:00 a. m.	12:12:00 a. m.
03/10/2022	90377	JAESTRADA-03/	15:30	JAESTRADA-03/	15:30	JAESTRADA-03/	15:32	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:00:00 a. m.	12:02:00 a. m.	12:02:00 a. m.
04/10/2022	93662	STOTAYOS-04/1	07:15	JAESTRADA-04/	07:33	JAESTRADA-04/	07:41	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:18:00 a. m.	12:08:00 a. m.	12:26:00 a. m.
04/10/2022	52330	STOTAYOS-04/1	07:22	LDELCID-04/10/	07:33	JAESTRADA-04/	07:42	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:11:00 a. m.	12:09:00 a. m.	12:20:00 a. m.
04/10/2022	72666	STOTAYOS-04/1	07:31	LDELCID-04/10/	07:44	JAESTRADA-04/	08:15	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:13:00 a. m.	12:31:00 a. m.	12:44:00 a. m.
04/10/2022	95975	STOTAYOS-04/1	07:57	JAESTRADA-04/	08:52	JAESTRADA-04/	08:52	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:55:00 a. m.	12:00:00 a. m.	12:55:00 a. m.
04/10/2022	78272	STOTAYOS-04/1	08:48	JAESTRADA-04/	09:38	JAESTRADA-04/	09:39	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:50:00 a. m.	12:01:00 a. m.	12:51:00 a. m.
04/10/2022	71983	STOTAYOS-04/1	09:29	STOTAYOS-04/1	09:30	LDELCID-04/10/	15:58	IRVING LIWARDO MIRANDA T	12:01:00 a. m.	06:28:00 a. m.	06:29:00 a. m.
04/10/2022	79769	STOTAYOS-04/1	09:32	LDELCID-04/10/	09:36	JAESTRADA-04/	09:46	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:04:00 a. m.	12:10:00 a. m.	12:14:00 a. m.
04/10/2022	91715	STOTAYOS-04/1	09:52	LDELCID-04/10/	10:06	JAESTRADA-04/	10:19	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:14:00 a. m.	12:13:00 a. m.	12:27:00 a. m.
04/10/2022	95975	JAESTRADA-04/	10:12	JAESTRADA-04/	10:13	JAESTRADA-04/	10:14	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:01:00 a. m.	12:01:00 a. m.	12:02:00 a. m.
04/10/2022	105	STOTAYOS-04/1	10:18	JAESTRADA-04/	10:35	JAESTRADA-04/	10:38	JOSUE ALEXANDER ESTRADA	12:17:00 a. m.	12:03:00 a. m.	12:20:00 a. m.

Elaboración propia

## Anexo 7

Ilustración 40 Muestra de reporte de existencias mínimas de productos

PRODUCTOS CON EXISTENCIAS MÍNIMAS							
Cod. Producto	Descripción Producto	U. M.	Desc. U. M.	Existencia	Mínimo	Diferencia	Estado
<b>005 -- FARMACIA</b>							
02359	GERIÁTRICO X 30 TABLETAS	0027	DISPLAY	0.0000	12.0000	-12.0000	A
02363	CONSULTA MEDICA	0001	UNIDAD	0.0000	2.0000	-2.0000	A
02400	*LACTOBACILOS ACIBOFILOS X 10 CAPS (TIPO B) (89450)	0001	UNIDAD	0.0000	25.0000	-25.0000	A
02402	*RANITIDINA 50MG AMPOLLA 5ML (TIPO B) (66922)	0030	AMPOLLA	0.0000	100.0000	-100.0000	A
02403	PANCREATINA + DIMETILPOLISILOXANO + BROMOPRIDES TAB	0001	UNIDAD	3.0000	5.0000	-2.0000	A
02404	*BROMURO DE OTILONIO 40 MG (3229)	0004	CAJA	0.0000	50.0000	-50.0000	A
02405	VITAMINAS NEUROTROPAS 25,000 AMP	0001	UNIDAD	12.0000	50.0000	-38.0000	A
02406	ENTEROGERMINA CAJA X 10 AMPO. BEBIBLES (68547)	0004	CAJA	4.0000	50.0000	-46.0000	A
02407	FIBRA FLAT POLVO (69273)	0001	UNIDAD	0.0000	50.0000	-50.0000	A
02408	ROWATANAL CREMA 26 G.(BISMUTO+MENTO+CALCIO+ZINC) (	0031	TUBO	6.0000	50.0000	-44.0000	A
02409	KRALFATO 240 ML. SUSPENSION (KRALFATO) (61920)	0020	FRASCO	2.0000	50.0000	-48.0000	A
02411	RANK JARABE DE 120. ML. (RANITIDINA) (65447)	0032	TABLETAS	2.0000	50.0000	-48.0000	A
02412	*LACTOBACILOS ACIBOFILOS SOBRES (TIPO B) (89451)	0001	UNIDAD	47.0000	50.0000	-3.0000	A
02413	CLONIXINATO DE LISINA + PROPINOXATO AMPOLLA TIPO "A" (	0033	KIT	42.0000	50.0000	-8.0000	A
02414	NIFUROXAZIDA TABLETAS (2414)	0001	UNIDAD	0.0000	50.0000	-50.0000	A
02418	ESPAVEN ENZIMATICO 15 ML. (2418)	0001	UNIDAD	6.0000	50.0000	-44.0000	A
02419	HIDROXIDO DE ALUMINIO+SIMETICONA FCO 360 ML. TIPO B (42	0030	AMPOLLA	0.0000	50.0000	-50.0000	A

Sistema oracle Madre Tierra

Ilustración 41 Muestra de reporte de existencias máximas de productos

PRODUCTOS CON EXISTENCIAS SUPERIORES AL MÁXIMO							
Cod. Producto	Descripción Producto	U. M.	Desc. U. M.	Existencia	Máximo	Difere	
<b>005 -- FARMACIA</b>							
02410	NAUSEOL 50 MG. TABS (DIMENHIDRATO) (68709)	0032	TABLETAS	115.0000	100.0000	1	
02415	DEDIACOL 250 MG. TABLETA (AMINOSIDINA) (68081)	0001	UNIDAD	120.0000	100.0000	2	
02460	DICLOFENACO 75 MG IM (42959)	0001	UNIDAD	200.0000	100.0000	10	
02471	METRONIDAZOL TABLETAS 500MG (68769)	0001	UNIDAD	533.0000	100.0000	43	
02474	HISTAPRIN TABLETAS (CLORFENIRAMINA, CAFEINA) (65565)	0032	TABLETAS	155.0000	100.0000	5	
02517	CLOHIDRATO DE AMBROXOL (PASTILLAS CHUPABLES) (49429)	0001	UNIDAD	221.0000	100.0000	12	
02569	TRIMETROPRIN SULFAMETOXAZOL DE 40/200 MG/ 5ML.	0020	FRASCO	560.0000	100.0000	46	
02581	CLONIXINATO DE LISINA + PROPINOXATO TAB. TIPO A (89454)	0001	UNIDAD	300.0000	100.0000	20	
02593	NEUMONIL FORTE TAB. (70112)	0001	UNIDAD	270.0000	100.0000	17	
02675	JERINGA DE 5CC X 100 (65193)	0001	UNIDAD	124.0000	50.0000	7	
02679	JERINGA DE 3CC X 100 (65208)	0001	UNIDAD	200.0000	100.0000	10	
02687	GUAYACOL Y EUCALIPTO AMPOLLA (89449)	0001	UNIDAD	322.0000	100.0000	22	
02690	DICLOFENACO 50 MG TABLETAS (69360)	0001	UNIDAD	164.0000	100.0000	6	
02733	KIT PARA NEBULIZAR ADULTO (70816)	0001	UNIDAD	176.0000	100.0000	7	
02808	PAMEZONE 20 MG DUO PACK	0034	CAPSULA	171.0000	100.0000	7	
02937	VIT-TOTAL ADULTO X 2 AMP	0001	UNIDAD	77.0000	75.0000	2	
02938	VIT-TOTAL INFANTIL X 2 AMP	0001	UNIDAD	146.0000	75.0000	7	

Sistema oracle Madre Tierra

## Anexo 8

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA PACIENTES

1. ¿Cómo se siente usted con la atención que ha recibido?

Insatisfecho  
Regularmente satisfecho  
Satisfecho  
Muy satisfecho

2. Por favor califique su tiempo de espera

Muy tardado  
Tardado  
Normal  
Nada tardado

3. Tiene algún comentario o sugerencia.

## Anexo 9

Ilustración 41 Volante informativo sobre seguro médico

**Para mas Información**

Presentarse a las instalaciones de la Unidad Médica o llamar a los teléfonos:

6685-7204  
6685-7205

**SEGURO MÉDICO PERSONAL PRESUPUESTADO**

<b>SOLTERO</b>	<b>CASADO / CON HIJOS</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Beneficiarios:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Titular</li><li>✓ Padre</li><li>✓ Madre</li></ul>	<b>Beneficiarios:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Titular</li><li>✓ Cónyuge</li><li>✓ Hijos registrados menores a 21 años</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reintegro del 80% sobre gastos totales después de cubierto el deducible.</li><li>✓ Créditos por operación de emergencia.</li><li>✓ Aceptación de documentación de cualquier clínica que presente factura.</li><li>✓ Amplia cobertura sobre temas de aplicabilidad.</li></ul>

Elaboración propia



Anexo 11

Ilustración 43 Minuta de reuniones



**MINUTA DE REUNIONES**

29 de septiembre de 2022

ASISTENTES					
No.	Convocados	Cargo	Asistencia		
			Si	No	Firma o Motivo
1		Jefe de Unidad	X		
2		Asistente Administrativo	X		
3		Auxiliar de Oficina	X		
4		Enfermero 1	X		
5		Enfermero 1	X		
6		Enfermero 1	X		
7		Médico	X		
8		Médico	X		
9		Piloto	X		
10		Piloto de ambulancia	X		
11		Encargado de Limpieza	X		
12		Personal de Vectores	X		
13		Técnico de Laboratorio	X		

<i>Objetivo</i>
Carrera del Azúcar 2022
<i>Lugar y Hora</i>
Clinica 1
3:00 p.m.
<i>Moderador</i>
Jefe de Unidad
<i>Secretario de Minuta</i>
Asistente Administrativo

AGENDA
Fecha y hora de actividad (Establecer horarios de salud, vehículos y puestos de responsabilidad)
Insumos de apoyo
Acciones preventivas y correctivas

<i>TEMA</i>	<i>ACUERDO</i>
Se establecieron los grupos de cada punto de apoyo.	Todos de acuerdo
Se establecieron planes de acción por temas de emergencia	Todos de acuerdo
Se delegaron responsabilidades para todas las acciones realizadas	Todos de acuerdo

<i>NO.</i>	<i>ACCION</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>STATUS</i>	<i>FECHA DE ENTREGA</i>
1	Abastecimiento de botiquines de emergencia	Asistente	Inicio	20 de octubre 2022
2				
3				

*Elaboración propia*

## Anexo 12

Ilustración 47 Misión y visión del área

<b>Misión de la empresa/área</b>
<i>Ofrecer atención médica equitativa, justa y humanizada para garantizar la salud de los colaboradores y sus beneficiarios a través de nuestros servicios íntegros internos</i>
<b>Visión de la empresa/área</b>
<i>Ser en el 2025 unas de las 3 áreas con mayor importancia dentro del ingenio y poder crecer en el tema ético y moral a través de las atenciones dadas al área por solicitud de prioridades para continuar brindando un servicio de excelencia.</i>

Elaboración propia

Ilustración 48 Valores del área

**R**esponsabilidad

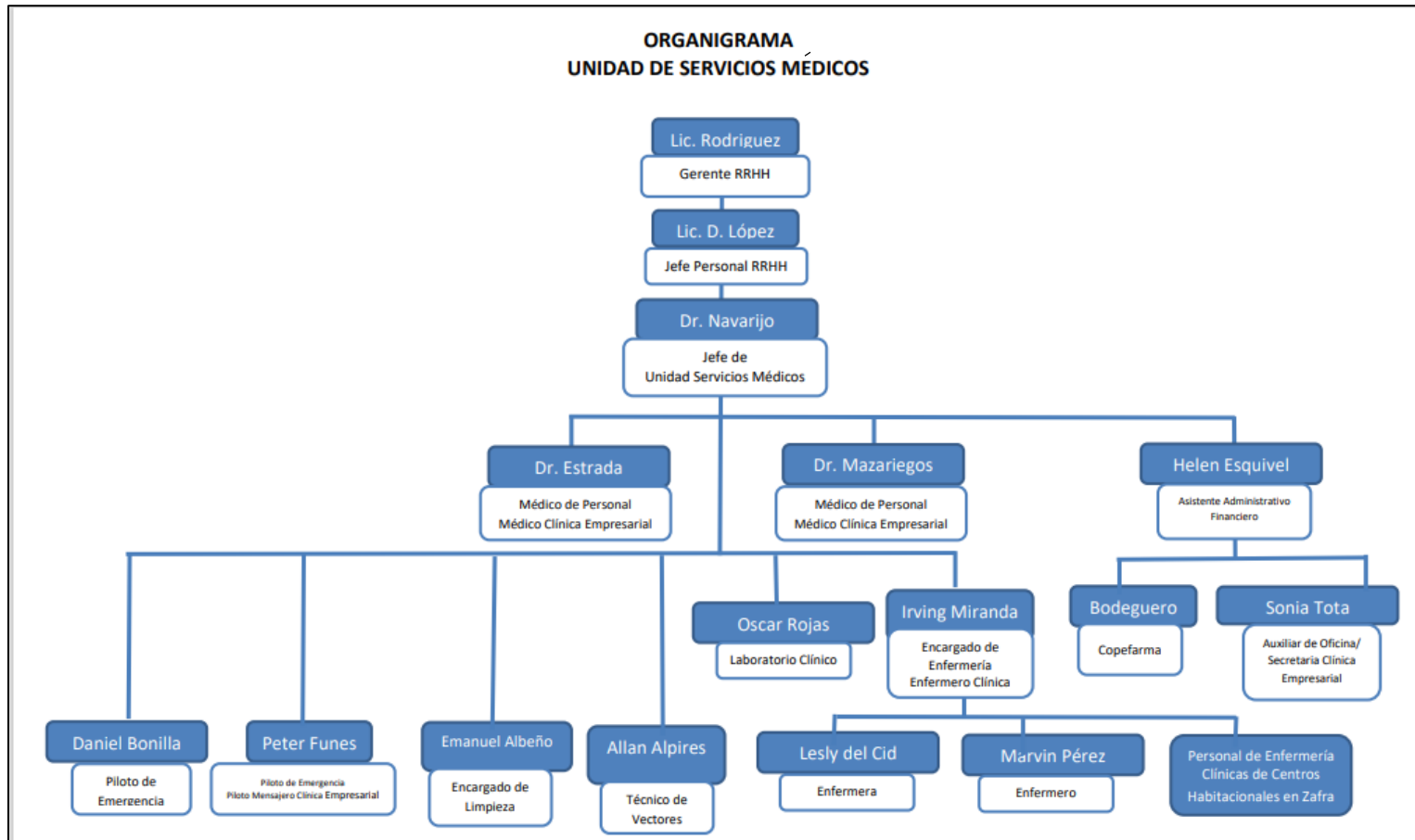
**E**tica

**I**ntegridad

**R**espeto

Elaboración propia

Ilustración 44 Organigrama de Unidad Médica



Elaboración propia

Ilustración 45 modelo de descriptor de puesto

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Código:
		Versión:
		Fecha:
		Página:

**Nombre del puesto:** Asistente Administrativo Financiero UM  
**Nivel de puesto:**  
**Departamento:** Almacenes  
**Sub-sección:** Unidad Médica  
**Puesto del Jefe inmediato:** Jefe de unidad de servicios médicos  
**División:**  
**Sección:** Unidad Médica  
**ID Puesto:**

**I. Propósito puesto:**

Elaborar y dar seguimiento al presupuesto anual con forme a las normativas vigentes para garantizar el abastecimiento de insumos para la eficiente atención de los servicios de salud.

**II. Funciones y atribuciones del puesto:**

- a. Elaborar presupuesto anual para contar con los insumos necesarios para brindar el servicio.
  - i. Elaborar la integración del presupuesto.
  - ii. Digitalizar al sistema la información.
  - iii. Revisar la ejecución de presupuesto trimestral.
- b. Elaborar solicitud de medicamentos e insumos de CAIGSA para contar con stock en bodega.
  - i. Elaborar requisición de insumos.
  - ii. Ingresar artículos al sistema.
  - iii. Verificar autorización de las requisiciones.
- c. Operar ingresos de facturas de proveedores de CAIGSA para generar pago.
  - i. Verificar datos de factura.
  - ii. Registrar factura al sistema.
  - iii. Imprimir ingreso de factura y enviar a la contabilidad.
- d. Controlar manejo de inventarios de bodega de CAIGSA para llevar registro actualizado de los productos.
  - i. Supervisar mínimos y máximos.
  - ii. Verificar fechas de vencimiento.
  - iii. Registrar ubicación de productos en el sistema.
- e. Generar información a planilleros por servicios de Fundación Madre Tierra para que sean descontados en planilla.
  - i. Ingresar y generar descorac de descuento por frente y catorcena.
  - ii. Enviar el descorac generado a los planilleros.
  - iii. Aplicar descuentos en planilla.

- f. Abastecer de medicamentos a clínicas de centro habitacional para contar con stock.
  - i. Preparar medicamentos solicitados.
  - ii. Registrar traslados en el sistema a bodegas de centro habitacional.
  - iii. Operar salidas en el sistema por consumos de medicamentos de centro habitacional.
  
- g. Apoyo a Encargado de Bodega y Recepción
  - i. Suplir ausencia del encargado de bodega y Recepcionista
  - ii. Realizar inventario completo si la ausencia fuera mayor de 1 semana.
  - iii. La única persona en suplir este puesto será el "Asistente Administrativo Financiero"

**III. Relaciones internas**

- a. Departamento de Planillas para seguimiento de descuentos.
- b. Departamento de Contabilidad para autorización de movimientos contables.
- c. Todas las áreas del ingenio para abastecimiento de insumos de botiquines.

**IV. Relaciones externas**

- a. Proveedores para abastecimiento de medicamentos, insumos y prestación de servicios.

**V. Dimensiones del puesto**

SUPERVISIÓN DIRECTA		SUPERVISIÓN INDIRECTA	
NOMBRE DEL PUESTO	PERSONAS	NOMBRE DEL PUESTO	PERSONAS
Auxiliar de Oficina	1		
Encargada de Bodega	1		

**VI. Dimensiones**

Equipo de cómputo Q 5,000.00

Manejo de presupuesto Q 2,860,060.29

Stock de medicamentos Q 245,000.00

Mobiliario Q 5,000.00

**VII. Perfil del puesto:****a. Escolaridad**

NIVEL	CARRERA
DIVERSIFICADO	Perito Contador
TÉCNICO UNIVERSITARIO	
UNIVERSITARIO	2 años de auditoria o carrera a fin
MAESTRÍA	

**b. Experiencia deseable**

2 años en manejo de presupuesto e inventarios.

**COMPETENCIAS LABORALES****c. Habilidades o destrezas**

Trabajo bajo presión, disponibilidad de horario.

**d. Conocimientos especiales**

Office avanzado, hojas de cálculo, hojas de trabajo, correo electrónico e internet, normas ISO 9001-2015, manejo de inventario, elaboración de presupuesto.

**e. Actitudes y comportamientos**

Actitud de servicio, disciplina, orden, honradez y buenas relaciones humanas.

**f. Equipo y maquinaria**

Equipo de cómputo, equipo de oficina.

**g. Información confidencial**

Manejo financiero.

**h. Idiomas**

Español 100%

**i. Licencia para conducir**

**j. Edad**

Mínima: 23      Máxima: 40

**k. Manejo de valores**

*Elaboración propia*

## Anexo 13

*Ilustración 46 Muestra de matriz de seguimiento de compras por presupuesto*

INSECTICIDAS				525105300025							
ACTIVIDAD:				UNIDADES							
ITEM	CÓDIGO	NOMBRE MATERIAL	PRECIO	NOV	EJE. NOV.	DIC	ENE	FEB	EJE. FEB	MAR	EJE. MAR
1	70096	INSECTICIDA ABATE	Q 71.00	6.00				15.00		0.00	
2	69246	INSECTICIDA VECTORCIDE	Q 1,370.00	5.00				5.00		5.00	
3	61643	CIPERMETRINA	Q 200.00	0.00				0.00		0.00	
4	65212	INSECTICIDA K-OTRINE LITRO	Q 570.00	7.00				3.00		0.00	
5	0	RODENTICIDA	Q -	0.00				0.00		0.00	
6	69245	DELTAMIX	Q 1,125.00	0.00				0.00		0.00	
				18.00		0.00	0.00	23.00		5.00	

*Elaboración propia*

## **XIII. GLOSARIO**

**1. Aptitud:**

Se refiere a las destrezas y capacidades cognitivas que posee o desarrolla una persona para vincular sus habilidades en el ámbito del aprendizaje, comprensión textos y sobre los diversos tipos de razonamiento.

**2. Autonomía:**

Se puede definir de un modo genérico como la capacidad de tomar decisiones y actuar en cuestiones relativas a uno mismo.

**3. Centros habitacionales:**

Lugar donde los ingenios azucareros alojan a su personal de corte que su residencia es del altiplano.

**4. Competitividad:**

La competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

**5. Conformidad:**

La idea de conformidad se emplea para nombrar a una modificación de la actitud o de la conducta para lograr la aceptación de un grupo. Esta conformidad supone que la presión que ejerce el conjunto lleva al individuo a adaptarse al pensamiento o a la opinión de la mayoría.

**6. Estrategias:**

Comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

**7. Etéreas:**

Es todo aquello que resulta intangible, puro, delicado, irreal, sutil, sublime y difuso, aplicable a pensamientos puros y utópicos.

**8. Frentes de corte:**

Lugar donde los ingenios azucareros nombran para identificar un grupo de personal de corte de caña.

**9. Gestiones:**

Es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

**10. Hipodermias:**

La Hipodermia es una práctica que como su vocablo lo indica se realiza por debajo de la piel y que en términos generales se refiere al uso de una aguja y una jeringa mediante las cuales se pueden introducir sustancias al interior de nuestro cuerpo, como también extraer líquidos para su análisis en laboratorio.

**11. Jerarquía:**

Organización de personas o cosas en una escala ordenada y subordinante según un criterio de mayor o menor importancia o relevancia dentro de la misma.

**12. Palpable:**

Que puede ser tocado con las manos.

**13. Productividad:**

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado como trabajador, capital, tiempo, tierra, etc. durante un periodo determinado.

**14. Remuneración:**

Cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio.

**15. Sistema Oracle:**

Es una herramienta cliente/servidor para la gestión de Bases de Datos que se usa principalmente en grandes empresas, diseñado para que las organizaciones puedan controlar y gestionar grandes volúmenes de contenidos no estructurados en un único repositorio.

**16. Sostenibilidad:**

Hace referencia a la capacidad de la organización de administrar los recursos que tiene y generar rentabilidad de forma responsable a largo plazo.