

**CASO DE ÉXITO: CLÍNICA MEDIHELP SERVICES**

**UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL A TRAVES DE  
PROCESOS DE MEJORES PRÁCTICAS.**

**Teaching Notes**

**Principales**

**Veronica Tordecilla**

**Asistentes**

**Jeniffer Gonzalez Sanjuan**

**Alexander Jimenez Cabeza**

**Maestría en Administración– MBA**

**Universidad Tecnológica de Bolívar**

**Facultad de Economía y Negocios**

**2019**

## **CASO DE ÉXITO: CLÍNICA MEDIHELP SERVICES**

### **Una estrategia de transformación cultural a través de procesos de mejores prácticas.**

#### **RESUMEN**

Por medio de este documento, compartimos la historia, desarrollo y posicionamiento de la Clínica Medihelp Services. Misma que en la actualidad ocupa un lugar de gran relevancia a nivel país y pacientes extranjeros, especialmente de los Estados Unidos. Su cultura organizacional, su gente, su avanzada tecnología, su constante lectura del entorno y capacidad de adaptarse a lo que este exige, han sido el punto de partida para ajustar la visión de la clínica a lo que el mundo pide en el campo de la salud. Esto de la mano de un direccionamiento estratégico poderoso y fortalecido que ha buscado explotar las oportunidades y fortalezas con las que cuenta la clínica y poder destacarla del resto.

Si bien el sector salud de nuestro país ha sido uno de los más polémicos en los últimos años, no podemos negar que hay instituciones que se han encargado de estar a la vanguardia y buscan brindar servicios de salud que estén al nivel de las mejores clínicas del mundo. Es aquí donde Medihelp ha tomado la ventaja y buscando ampliar sus fronteras está cada vez más enfocada en el espíritu de superación con magnificas ideas, que da como resultados pacientes satisfechos que generan una reputación que atrae más pacientes a la clínica.

Desde una temática descriptiva, se muestra al detalle el Caso de éxito Clínica Medihelp Services, una estrategia de transformación cultural a través de procesos de mejores prácticas. Hablar de Medihelp implica involucrar su personal motivado, una alta dirección entregada y más que eso comprometida con lo que la clínica necesita, que busca siempre enfocar sus esfuerzos en una planeación estratégica exitosa que pueda enfrentar momentos difíciles y a su vez proyectarse a un futuro en donde todo se vuelve más exigente. El caso resalta la historia de una clínica nacida en nuestra ciudad, que se ha diferenciado del resto,

puesto que ha desarrollado un mercado en el extranjero que ha atraído a grandes personalidades del mundo y también vendiendo a la ciudad no solo como un destino turístico desde la parte del marketing, sino más allá como un destino médico en donde el paciente puede recuperarse en un paraíso sin igual, con los mejores cuidados.

Este caso permite conocer a fondo a una clínica que marcó la diferencia debido al enfoque que adoptó para recibir pacientes extranjeros, ofreciendo la experiencia de la salud y a la vez de poder vacacionar en un paraíso terrenal. Adicional con todos los recursos suministrados, se pudo destacar la labor de la institución médica, la cual ha decidido seguir las tendencias de los grandes gurús del emprendimiento y de la dirección que afirman que hay que conocer desde adentro a las instituciones, para de esta forma ser testigos de lo que pasa al interior de ellas y así de esta forma revelar estrategias que sean las más adecuadas para lo que institución necesita. Sin embargo el trabajo no termina aquí, la lectura no solo debe ser interna sino también externa, de esta manera se puede entender lo que pasa y lo que puede llegar a ser una amenaza que coloque en riesgo su labor.

**Palabras Clave:** Estrategia, clima organizacional, planeación estratégica, paciente, paciente extranjero, responsabilidad social.

## USO POTENCIAL DEL CASO

Este caso ha sido diseñado para ser usado en cursos cuyo contenido se oriente a:

- **Cursos de Pensamiento Gerencial**, este curso es fundamental para poder entender las estrategias adquiridas por la alta gerencia y que han sido el motor que ha impulsado el desarrollo de la institución hasta el lugar que ocupa en la actualidad. Adicional este curso explica el papel que deberían desempeñar los gerentes y las habilidades que estos tendrían que desarrollar para dirigir una organización en nuestro mundo actual.
- **Curso Estrategia y Competitividad**, este curso sin lugar a dudas da las bases necesarias para entender más a fondo todo lo relacionado con la estrategia desde sus inicios. Entendiendo el por qué surgen las empresas, los autores que empezaron a introducir el termino estrategia y sus ideas al respecto y así mismo todo lo que tiene que ver con proceso estratégico de las organizaciones. Este curso empieza a introducir los términos que se destacan en el caso.
- **Cursos de Desarrollo del Capital Humano**, al ser el caso de una clínica, el personal juega un papel relevante. Aquí se tocaran temas de gran peso como la retención del talento humano, el trabajo feliz, la gestión de la diversidad entre otros que darán como resultado un personal satisfecho e involucrado para que haya compromiso organizacional.
- **Curso de Gestión de Conocimiento**, para entender y asimilar los modelos mentales, puesto que de esta forma se puede identificar, seleccionar, actualizar y poner un valor al pensamiento crítico.

El caso sin lugar a dudas gira en torno a la estrategia, expresada por la dirección como la lectura atenta y constante del entorno y la demanda, para posterior a esto ajustar la institución en base a este requerimiento. Esto se relaciona con la capacidad de adaptación que tiene la empresa para estar siempre a la vanguardia de lo que exige el mundo y esto

también involucra al personal, el cual debe estar siempre un paso más adelante en cuanto a lo que educación y tecnologías se refiere. Todo esto da como resultado una institución que se destaque de las demás, por su capacidad dinámica de absorción de lo que su mercado potencial de pacientes necesita y ella desde su posición se adapta para poder cubrirlo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Analizar las acciones adoptadas por la institución prestadora de salud Medihelp, las cuales le han permitido ubicarse como un referente en lo correspondiente a la estrategia que han desarrollado para estar a la vanguardia de lo que el mundo exige en temas de salud.
- Conocer como los procesos internos y su personal se ha adaptado a las estrategias impulsadas por la gerencia, para impulsar la clínica en su desarrollo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Detallar y explicar la estrategia adoptada por la organización para ocupar uno de los primeros lugares en Colombia.
- Conocer los planes estratégicos de la clínica para alcanzar sus metas y propósitos.
- Identificar los aspectos relacionados con el clima organización de la institución.

### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

#### **Conceptuales:**

- Determinar los elementos claves de la estrategia en la organización.
- Identificar los elementos principales de la alta gerencia para generar estrategias basados en lo que dice el entorno.

#### **De Habilidades:**

- Generar un cambio en la mentalidad de los empresarios, buscando en ellos una lectura correcta del entorno para poder adaptar la organización a estos cambios.
- Desarrollar equipos multidisciplinarios activos que desencadenen un desarrollo competente y activo en la empresa.

#### **Formativos:**

- Conocer todo lo referente a los autores que a lo largo de la historia han estudiado la estrategia.

- Promover pensamientos y actitudes gerenciales vanguardista que generen instituciones y organizaciones de primer nivel.
- Desarrollar la necesidad de buscar herramientas de gestión que apoyen a las organizaciones a posicionarse en el sector en el que pertenecen.

### **PERFIL DE LOS ESTUDIANTES**

- Este caso puede ser dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado que cursan estudios en la rama de la administración y los negocios internacionales.

## **BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA**

Con la intención de generar la consecución de los objetivos y poder lograr un mejor desarrollo del caso, utilizando todas las herramientas que se tengan a la mano, se recomienda primero una lectura previa del caso como tal y así mismo noticias periodísticas acerca de la clínica. De igual forma al final del documento, se cuenta con una bibliografía complementaria que puede ser de gran utilidad para despejar dudas.

**LECTURA 1:** Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review* , 100-117.

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

**LECTURA 2:** PLANIFICACION ESTRATEGICA – LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER

Autor: G

[http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/gestion\\_admon\\_nt/unidad\\_2/U2\\_Queeslaplaneacionestrategica.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/gestion_admon_nt/unidad_2/U2_Queeslaplaneacionestrategica.pdf)

**LECTURA 3:** ADMINISTRACION HOSPITALARIA - PLANEACION ESTRATEGICA EN HOSPITALES. Luis Gilberto Arredondo Perez. CAP 7

<https://books.google.com/books?id=lrMCVNsVX70C&pg=PA71&lpg=PA71&dq=ADMINISTRACION+HOSPITALARIA+-+PLANEACION+ESTRATEGICA+EN+HOSPITALES+luis+gilberto+arredondo&source=bl&ots=Jq5x00Jw5F&sig=ACfU3U3b9bvd6rWB1192DhfGMC92qxACg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjkoa3b4rPgAhVSqIkKHVvMD0kQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=ADMINISTRACION%20HOSPITALARIA%20-%20PLANEACION%20ESTRATEGICA%20EN%20HOSPITALES%20luis%20gilberto%20arredondo&f=false>

**LECTURA 4:** IDALBERTO CHIAVENATO “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

**LECTURA 5:.**POR SU SEGURIDAD Y TRANQUILIDAD VIAJE A CARTAGENA Y OPÉRESE EN LA CLÍNICA MEDIHELP SERVICES. OBTENIDO DE

<http://www.cartagenacaribe.com/salud/clinica-medihelp-services/index.htm>

**LECTURA 6:.**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

[https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tlng=pt)

**LECTURA 7:.**PANORAMA SOBRE ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN BOGOTA - COLOMBIA

<https://www.redalyc.org/html/679/67920212/>

## **PROBLEMÁTICA EN EL CASO**

### **CASO DE ÉXITO: CLÍNICA MEDIHELP SERVICES**

#### **Una estrategia de transformación cultural a través de procesos de mejores prácticas.**

El caso de Éxito: Clínica Medihelp se encarga de mostrar la historia desde sus inicios. La clínica que nació en la ciudad de Cartagena, visionada desde sus inicios por su excelente ubicación geográfica, como el punto focal para una clínica de alta calidad que pudiera atender a pacientes locales, nacionales y a su vez, aprovechando que la ciudad es cada vez más un punto focal de recepción de turistas de muchas partes del mundo, pues porque no apostarle a incluirlos a ellos dentro de los posibles pacientes. El caso muestra la estrategia que ha adoptado la clínica para mantenerse vigente, así mismo refleja las condiciones (clima laboral) de su personal, el cual es la pieza clave para brindar una experiencia satisfactoria para los pacientes.

Si bien el sistema de salud de nuestro país siempre cuenta con opiniones encontradas, lo cierto es que Medihelp ha sobrepasado esto y ha buscado seguir expandiendo sus oportunidades. Es de esta forma como ha dedicado gran parte de su historia a diversificar su portafolio de servicios y así mismo a reclutar personal competente que se destaque por su buena gestión y servicio al cliente. El caso muestra como se ha rankeado la clínica, comparándose con otras del país y ocupando un lugar privilegiado dentro de ellas. En ese sentido, nos demuestra que se accede a los servicios de la clínica, mediante entidades de medicina prepagada, de forma particular y adicional ha hecho convenio con las principales aseguradoras del país y así mismo se ha especializado en la consulta externa para atender condiciones de salud de baja complejidad.

La alta dirección de la clínica, reaccionando de forma inmediata a lo que el mundo exige y los clientes demandan, ha generado una estrategia que ha dado un gran resultado y es identificar cuáles son sus fortalezas, amenazas, sus oportunidades de mejoras para de esta manera poder tener una mejor proyección y una respuesta a lo que está pasando en el

campo de la salud. Para esto se requiere un estudio constante del entorno, no solo del local y nacional, sino también del internacional donde se espera seguir atrayendo más pacientes. Este estudio, no estaría completo de no ser por el estudio interno, si, ese personal que da lo mejor de sí para hacer sentir en casa a cada uno de los pacientes que llegan a la clínica.

Partiendo de lo anterior, queremos dar respuesta con este caso al siguiente interrogante: ¿Considera que una empresa que solo base su fortaleza en el estudio de su entorno, tiene garantizado el éxito y sostenimiento en el tiempo? ¿Debería Medihelp generar nuevas estrategias que lo hagan acaparar más clientes? ¿Cómo Medihelp garantiza contar con personal idóneo y que se sienta feliz por la labor a realizar?

Esto es solo un pequeño punto del análisis que se le hará al caso, sin embargo se cuenta con unas preguntas generales, que soportan las anteriormente mencionadas:

- ¿Por qué la lectura del entorno y del interior de la empresa es importante en las organizaciones?
- ¿Para Medihelp su personal es importante?
- ¿Por qué decide Medihelp hacer mediciones del clima organizacional?
- ¿Qué análisis DOFA se puede extraer del caso?
- ¿Considera que las clínicas deberían buscar atraer pacientes extranjeros, como destino de salud para la ciudad?
- ¿Se preocupa Medihelp por la formación de su personal?
- ¿Qué tanto sabe la compañía sobre las necesidades de sus empleados?
- ¿Qué elementos involucran la responsabilidad social de la institución?
- ¿Qué herramientas se pueden destacar para una planeación estratégica?

## PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Para la realización de este caso como actividad de estudio, se considera adecuado el uso del Seminario Alemán, el cual como lo afirma Naluz (1988) es el escenario propicio para “preparar al estudiante, no-solo para recibir los frutos de la ciencia, sino fundamentalmente para hacerla.” Recobrando su significado etimológico convirtiéndose en un semillero que tiene como finalidad formar investigadores(Garzón Castrillon). Duración 180 minutos.

Actividad	Lugar	Tiempo a dedicar
Formación de Trabajo Individual	Fuera de Clase	60 Minutos
Introducción al caso a cargo del director	Aula de clase	10 Minutos
Intervención del Relator	Aula de clase	20 Minutos
Intervención del Correlator (es)	Aula de clase	10 Minutos
Intervención del Auditorio	Aula de clase	30 Minutos
Protocolo (cierre por parte del secretario)	Aula de clase	25 Minutos
Conclusión del Docente	Aula de clase	25 Minutos
<b>Total</b>		<b>180 Minutos</b>

### *CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVIAS:*

- **Por parte del Docente:** se sugiere al docente hacer entrega del material una semana antes del seminario, para que de esta forma el estudiante pueda desglosarlo y a su vez hacer investigación de apoyo, para llegar preparado a la clase.
- **Por parte de los Estudiantes:** se sugiere preparación individual, lo que se explica cómo lectura previa del caso, análisis del mismo bajo la óptica de los temas expuestos en la asignatura a desarrollar. Se recomienda las preguntas detonantes y la respuesta a la misma desde la percepción del estudiante.

### *CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DURANTE LA SESIÓN (INICIALES)*

- **Por parte del Docente:** El docente es la persona que cuenta con el mayor conocimiento sobre el caso. A su vez es quien dirige a los estudiantes, para que estos puedan obtener el aprendizaje correcto sobre el tema a desarrollar. Su misión es velar por guiar al estudiante, por el camino correcto, para que este

pueda sacar las conclusiones adecuadas y así mismo este conocimiento sea de utilidad para él.

- **Por parte de los Estudiantes:** Se escogen los principales roles dentro del Seminario Alemán y se apropian de su experiencia, para dar lo mejor de si, en pro del extraer el conocimiento adecuado que sea de beneficio para todos los asistentes.

### ***CRONOGRAMA ACTIVIDADES DURANTE LA SESIÓN (DESARROLLO Y ANÁLISIS)***

El Seminario Alemán como herramienta dentro de una educación entendida como una acción para el cambio, ha sido sin lugar a dudas un punto de partida para que el estudiante aprenda a investigar investigando (Garzón Castrillon). Es aquí donde se evidencia, que este seminario exige por parte de estudiante dedicación, lectura, análisis, reflexión, disciplina académica y espíritu investigativo.

El mundo actual, nos envuelve en un ambiente de autosuficiencia y a la vez de colaboración de unos con otros, es esta colaboración uno de los pilares del seminario, debido a que se focaliza en contribuir en la formación integral del ser humano hacia la libertad, por medio del desempeño permanente y continuo de los diferentes papeles (Director, Coordinador, Relator, Correlator, Protocolante y Participantes o seminarista), y también contribuir en el desarrollo del saber en cualquiera de los campos, a través de la investigación. Es un proceso integrado donde la formación del ser y el desarrollo del saber van unidos (Garzón Castrillon).

El seminario para alcanzar su objetivo necesita de la formación del trabajo individual, el cual consiste en la investigación previa, teniendo el conocimiento sobre las pautas básicas para hacer esta investigación. De igual forma se tiene la formación para el trabajo original, esto se encamina en la búsqueda de la verdad, lo que llevara al estudiante a trabajos originales (tesis, papers, trabajos de investigación, entre otros). También tiene una parte de formación de trabajo en equipos, esto debido a que por ser un trabajo complejo que exige la colaboración de múltiples esfuerzos para alcanzar la verdad. Adicional a esto porque el investigador debe ser capaz de escuchar y aceptar las ideas de otros y así mismo contribuir con las propias a las de otros. Por último pero no menos importante esta la investigación de algún tema determinado, esto se explica en la producción de un trabajo científico, acorde al nivel de formación del estudiante.

El docente desde su posición de director, debe encaminar al estudiante a la consecución de esa verdad que genere en él la capacidad de producir conocimiento y de contribuir al conocimiento de sus compañeros. El docente es el guía y a su vez quien debe retomar el control cuando este se esté perdiendo.

### ***Estructura y Roles durante la Sesión del Seminario Alemán***

- **Estructura**

El seminario Alemán busca unir la investigación para lograr diferentes aspectos del aprender. Tal como lo dice: El Seminario es un semillero al estudiante se le enseña a sembrar, para que durante su vida vaya recogiendo los frutos, como profesional y como persona(Garzón Castrillon).

La metodología del seminario deben materializarse de forma tal, que todos los participantes cumplan las funciones que deben desempeñar dentro del mismo.

**Director:** Es la persona que tiene un mayor conocimiento del tema. Para este momento sería el docente, quien será el encargado de guiar a los estudiantes por el camino del aprendizaje.

**Coordinador o Moderador:** Este participante es elegido por el grupo y es quien coordina la sesión. Adicionalmente asigna a cada uno de los participantes la palabra y se encarga de controlar los tiempos de las intervenciones. Por último, pero no menos importante mantiene el orden del auditorio.

**Relator:** Encargado de presentar el tema (Caso) al grupo, el cual debe preparar con antelación. Esta persona cuenta con 20 minutos para hacer su intervención, valiéndose de los documento soportes.

**Correlator:** Encargado de evaluar y poner especial atención sobre los puntos importantes del tema. Este personaje debe tener capacidad de análisis, síntesis e interpretación para complementar o juzgar de forma metodológica la intervención del relator. Cuenta con 10 minutos para hacer esta actividad y es designado por el director.

**Protolocante:** Es la persona que se encarga de dar un resumen de todo lo sucedido en el seminario, dando constancia de la participación del auditorio en la sesión. Es elegido al

momento de iniciar la sesión y su función es vital para llevar las memorias del seminario que serán una herramienta útil para futuras investigaciones.

**Participantes:** Conforman el grupo que no desempeña uno de los papeles descritos anteriormente. En otras palabras son quienes llevan a cabo la discusión general, basados en los aportes que realizan por medio de la investigación previa y del trabajo individual que realizan.

**Metodología:** Tal como se ha evidenciado, el seminario cuenta con orden el cual debe seguirse de la manera adecuada. Para esto es importante la preparación previa de cada uno de los estudiantes, para de esta forma poder desarrollar cualquiera de las funciones que se le puedan asignar dentro del mismo.

***Aspectos a Tener en cuenta para el desarrollo del Caso:***

Para el estudiante poder desarrollar de la manera adecuada el caso, se recomienda un trabajo fuera del aula de clase, que consiste en la previa lectura del ***CASO DE ÉXITO: CLÍNICA MEDIHELP SERVICES UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL A TRAVÉS DE PROCESOS DE MEJORES PRÁCTICAS.*** Como refuerzo de este paso, la Bibliografía complementaria y la respuesta a las siguientes preguntas, serían de gran utilidad para el estudiante:

Preguntas detonantes para el desarrollo de la discusión dentro del Seminario Alemán son:

- 1. ¿Cuáles son las estrategias adoptadas por la alta dirección de la clínica y que han sido adoptadas por todo el personal de la clínica, para posicionarse como uno de las más importantes del país?**
- 2. ¿Cuál es la posición adoptada por la gerencia para tener una política de retención del talento humano?**
- 3. ¿Qué debe hacer la alta dirección de la Clínica, para la creación del conocimiento en la organización?**

Para dar respuesta a estas preguntas es importante remitirse al caso y tener el soporte de la bibliografía complementaria y de los anexos incluidos dentro del caso. Si bien Medihelp ha

tenido una historia en la que ha se ha adaptado al entorno exigente de la medicina, destacándose por su alta tecnología, innovación y personal calificado, debemos preguntarnos si esta sería la ventaja competitiva que generaría el efecto diferenciador del resto de clínicas que hay en la ciudad y lo que lo ha llevado a ser atractivo para los pacientes extranjeros que ven la ciudad no solo como el destino turístico sino también como el destino para sus asuntos de salud.

## **DESARROLLO DEL CASO:**

*Caso de éxito: Clínica Medihelp Services. Una estrategia de transformación cultural a través de procesos de mejores prácticas.*

### **Pensamiento Gerencial.**

La alta dirección debe ser un coach para que el equipo se comprometa y de resultados de acuerdo a las metas y propósitos que tenga la institución. Aquí es importante resaltar el tema de la Planeación Estratégica, explicada como la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos.(Chiavenato). La planeación estratégica es el ejercicio principal que le otorga ventajas competitivas a una organización, esto es lo que une y da el direccionamiento a la empresa.

En el caso esto ve evidenciado dentro de la planeación estratégica que la Clínica desarrolla y así mismo dentro del direccionamiento que ha dado la alta dirección de la clínica.

### **Formulación Estratégica Clínica Medihelp**

<b>Estrategia</b>	<b>Planes</b>
<b>Gestión administrativa y financiera que garantice la rentabilidad, autosuficiencia y flujo de caja.</b>	Realizar seguimiento oportuno al procedimiento de presupuesto que permita evaluar y controlar los costos y gastos de la institución.
	Control de inventarios
	Garantizar el flujo de caja que permita cubrir las obligaciones oportunamente

	Mejorar la rotación de cartera
	Garantizar el flujo de caja que permita cubrir las obligaciones oportunamente
<b>Ampliación de capacidad instalada y oferta de servicios.</b>	Mejorar la rotación de cartera
	Desarrollar el pre-proyecto institucional de ampliación
	Fortalecer las estrategias y políticas de comercialización enfatizando en el modelo de atención y cultura organizacional
<b>Fidelización del cliente interno y externo.</b>	Mejorar la rotación de cartera
	Fortalecer el sistema de información asegurando su integralidad, veracidad y oportunidad.
<b>Gestión de la información para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.</b>	Implementar el Sistema de mejoramiento continuo de la acreditación nacional.
<b>Aseguramiento de altos estándares de calidad comparables con la Acreditación Nacional.</b>	Fortalecer el desarrollo del talento humano.
<b>Desarrollo del talento humano</b>	Alinear las políticas institucionales con el Modelo de contratación del talento humano.
	Desarrollar las competencias institucionales con el fin de contar con un capital humano competente, altamente calificado para dar respuesta a las estrategias y objetivos organizacionales.
	Desarrollar estrategias para fomentar el compromiso de los médicos adscritos con el mejoramiento continuo
<b>Alineación de los médicos adscritos con la cultura institucional</b>	Fortalecer el proceso de Gestión de seguridad y salud en el trabajo promoviendo y manteniendo buenas prácticas de seguridad y Salud en el trabajo

	con el fin de prevenir accidentes y enfermedades laborales
--	--

Fuente: Hoja de Vida Planeación Estratégica Clínica Medihelp.

### **Gestión de la Diversidad.**

En un mundo tan cambiante como en el que vivimos, debemos estar abierto a la heterogeneidad entre las personas y sus afectos, especialmente cuando comparten las mismas estructuras que se tienen en la organización, los mercados están cambiando, así como las relaciones con sus stakeholders, por tanto, es urgente la construcción de organizaciones sostenibles que consigan adaptarse a los tiempos actuales y superen con éxito los retos del siglo XXI(Garzón Castrillon).

Medihelp entendida como una organización multidiversa, que cuenta con una alta dirección que actúa como un coach, en donde se ve el lugar de trabajo como el hogar la donde bajo el paradigma antropológico concibe a la persona como lo que es: un ser único e irrepetible, radicalmente libre y con dignidad intrínseca. La ejemplaridad de los directivos en el respeto a la diversidad y a la igualdad de oportunidades es una prioridad de la organización(Garzón Castrillon).

### **Resultados Clima Organizacional – Front Group(Group, 2017)**

- El resultado general de 80,4% ubica la percepción del clima laboral de Clínica Medihelp Services en un rango de Fortaleza.
- Las variables de mejor valoración son Compromiso, Gestión de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Orientación al Servicio, lo que puede dar a entender que hay sentimiento de orgullo y satisfacción por pertenecer a la organización, identificación con las políticas de calidad y de servicio al cliente y hay conocimiento y reconocimiento por las prácticas en seguridad y salud en el trabajo.
- Calidad de Vida se ubica en el rango de Oportunidad de Mejora, y aunque se encuentran en Fortaleza, las variables Desarrollo, Interacción entre Áreas, Procesos y Estructura y Condiciones Físicas presentaron resultados de más de 6 puntos por debajo del promedio general. En Calidad de Vida el aspecto a resaltar es la

percepción de alta carga laboral que impacta directamente en su equilibrio familiar y personal.

A nivel demográfico, se evidencia:

- La percepción entre hombres y mujeres es muy similar, siendo ligeramente inferior al de las mujeres.
- Las poblaciones de los extremos, Menores de 24 años y Mayores de 56 años, presentaron los resultados de menor percepción, lo que puede asociarse al nivel de expectativas de estas poblaciones, en el primer caso, cambiante y exigente frente al mercado, para el segundo, en espera de asegurar las mejores condiciones de retiro. La población entre 46 y 56 años la de percepción más positiva que puede asociarse con un sentimiento de estabilidad y cumplimiento de objetivos alcanzados con la organización.
- En los rangos de antigüedad se forma un ciclo de la percepción iniciando con la mayor favorabilidad para los de Menos de 1 año, decae para el rango entre 1 y 3 años, sube para el siguiente ciclo entre 4 y 6 años, disminuyendo para el rango de Más de 6 años. Esto puede estar reflejando el nivel de satisfacción y posibilidad de cumplimiento de las expectativas personales frente a las condiciones laborales.

**Diagnostico Estratégico.**

Fortalezas	Debilidades
Compromiso de la Dirección General con el mejoramiento continuo orientado hacia el cumplimiento de altos estándares de calidad y de excelencia, que se materializan con la priorización de las actividades del proceso de acreditación en el quehacer institucional y la asignación de recursos humanos y financieros	Capacidad instalada insuficiente e infraestructura no planificada para la prestación de servicios
Cultura de atención que resalta el servicio, la amabilidad y el respeto en la interacción	Carencia de un proceso sistemático de lectura del entorno

con los pacientes.	
Cultura de mejoramiento continuo	Cultura de planeación estratégica interiorizada en algunos procesos institucionales.
Estandarización de procesos.	Modelo de contratación del talento humano que genera una contradicción entre la aplicación de las políticas institucionales y la realidad palpable.
Disponibilidad de personal bilingüe para el paciente extranjero.	La organización no cuenta con una oferta de atención integral que cubra las expectativas y necesidades de las partes interesadas (paciente- aseguradoras especialistas).
Marca e imagen reconocida en el mercado local y asociada a calidad en el servicio.	Formalización parcial en cuanto a la relación de adscripción de los médicos especialistas.
Posicionamiento y credibilidad ante la comunidad local a nivel general. (Personal sanitario, pacientes, familiares, otras instituciones, proveedores y clientes).	Dificultad para el despliegue de estrategias y lineamientos que permitan la adherencia de los especialistas adscritos a las políticas institucionales.
Salarios competitivos con el entorno local en niveles asistenciales y administrativos.	

Fuente: Hoja de Vida Planeación Estratégica Clínica Medihelp.

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Crecimiento industrial y turístico por las características geográficas de la ciudad que genera una demanda constante de servicios	Capacidad instalada y oferta de servicios insuficientes en la ciudad para dar marcha a un adecuado programa de referencia y contra-referencia que permita sectorizar el portafolio de servicios.
Destino turístico reconocido a nivel	Competidores con modelos de atención

nacional e internacional y de desarrollo portuario que genera una afluencia de pacientes de especial interés para la institución.	similares en la zona geográfica local donde se encuentra ubicada la clínica
Ubicación geográfica local en una zona de influencia de alto nivel económico	El entorno social propicia vacíos y bajas en la producción por las actividades turísticas y festivas de la ciudad.
Ubicación geográfica al nivel del mar que benefician al paciente con necesidades quirúrgicas específicas.	Inestabilidad en el entorno político local.
Intervenciones normativas en el sistema encaminadas a mejorar la calidad en la prestación de los servicios.	Inseguridad jurídica determinada por la aparición de nuevas leyes y cambio del entorno normativo, alrededor del cumplimiento de las obligaciones del sector salud que se traduce a su vez en inestabilidad financiera para los prestadores.
	Niveles bajos de participación del aseguramiento privado por medicina prepagada y pólizas
	Oferta limitada de talento humano calificado y especializado.
	Vacíos normativos en el plan de ordenamiento territorial

Fuente: Hoja de Vida Planeación Estratégica Clínica Medihelp

### **CIERRE DEL CASO:**

De acuerdo a todo este análisis realizado anteriormente nos preguntamos como una clínica de alto estándar puede mantenerse activo en medio de la crisis de salud que vive nuestro país el día de hoy y de qué manera está se ha venido proyectado cada vez más a nivel internacional.

Resulta interesante resaltar este caso como un éxito a nivel empresarial en la ciudad de Cartagena ya que ha logrado año tras año consolidarse y posicionarse en el mercado de la salud donde personas reconocidas a nivel mundial han acudido a sus servicios, como es el caso del futbolista argentino Diego Armando Maradona quien fue operado con éxito para reducir su obesidad.

Medihelp nos muestra cultura organizacional, emprendimiento, proyección, clima organizacional, planeación estratégica y otras herramientas importantes que nos permiten ampliar nuestro conocimientos a nivel gerencial, es una clínica ligada a la vanguardia que brinda lo mejor de su tecnología y de su talento humano a sus pacientes locales, nacionales e internacionales.

Su planeación estratégica es un trabajo diario, cuenta con un equipo de trabajo bien preparado que se preocupa por mantener altos estándares de calidad en sus productos y servicios, para Medihelp la vida de sus pacientes es lo principal pero la felicidad de sus colaboradores es su motivación.

Medihelp es un ejemplo claro de trabajos con buenas prácticas, sus procesos bien estandarizados con seguimientos constantes hacen de esta una clínica de alta proyección que involucra todo su talento humano logrando sinergia en cada departamento.

**EPÍLOGO: “LA ADAPTACIÓN – HERRAMIENTA CLAVE PARA LLEVAR A LA CIMA A MEDIHELP”...**

Conscientes de la evolución del mundo y los avances médicos en el sector salud, quisimos demostrar mediante este caso de éxito como una clínica fundada en Cartagena está al nivel de muchas otras, que se establecen en el país. Bien se escucha con frecuencia que los Costeños, son personas que llevan su vida de una manera diferente a la de las personas del interior del país e irónicamente es aquí, en Cartagena de Indias, donde se resalta la visión de esta clínica. La cual no solo se basó en la ubicación estratégica que brinda la ciudad, sino que viendo más allá o quizás apostándole a un efecto diferenciador, buscó la forma de atraer pacientes del extranjero, ofreciéndole el paquete completo para que pudieran resolver

sus asuntos médicos y a su vez disfrutar de unas vacaciones en el paraíso, y es de forma como se vende la ciudad, el paraíso perfecto para recuperarse.

Su personal, ese que día a día genera la confianza y se encarga de llevar todos los procedimientos requeridos por los pacientes, son el primer cliente satisfecho y más orgulloso de pertenecer en una institución como Medihelp.

La clínica sigue avanzando y para esto no descansa en su día a día en mejorar sus estándares, para de esta forma poder ajustarse a lo que el paciente desea.

Medihelp nos lleva analizar el mundo académico al interior de sus procesos ya que se puede evidenciar claramente como su proyección ha sido basada en una planeación estratégica bien fundamentada, donde han podido identificar sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para enfrentar el entorno donde se desenvuelven.

Cartagena, la ciudad más atractiva del país para ciudadanos nacionales y extranjeros, con una excelente ubicación fue visionada como el punto perfecto para desarrollar una institución médica de gran cobertura y alta calidad. Medihelp hoy en día es ejemplo de emprendimiento y desarrollo, al interior de sus instalaciones se siente un clima organizacional satisfactorio, sus colaboradores se sienten como en casa y el crecimiento a nivel personal y laboral es lo que a Medihelp le apunta para que esto se vea reflejado en pacientes felices.

Parte del éxito de Medihelp se debe gracias a ese valioso talento humano, quienes cada día aportan conocimiento y profesionalismo en cada una de sus actividades. La alta gerencia siendo consciente de la importancia de sus colaboradores y de las necesidades de los mismos, impulso el programa denominado Bienestar Laboral, estrategia para la retención del talento humano, que consiste en unos montos destinados por la Clínica para atender las necesidades de su personal.

En cuanto a sus pacientes la clínica desarrolló en su portal de internet, el esquema perfecto para que los extranjeros puedan obtener la información necesaria acerca del procedimiento, cita, especialista, exámenes médicos y demás servicios como: documentación necesaria, alojamiento, clima de la ciudad, moneda para las transacciones, sitios turísticos y hasta la

comida que se le puede ofrecer durante el tiempo que este hospitalizado en la clínica. La página de internet además, da la opción de ofrecer un presupuesto estimado para el paciente, de esta forma el mismo conocerá de primera mano el costo aproximado de lo que sería su experiencia Medihelp.

La institución continúa trabajando para el desarrollo de lo invisible, entendiéndose como los valores, las creencias, los principios, los códigos de comportamiento en algo visible y tangible. La directora Maria Elena Martinez dice una frase motivadora y que ha sido interiorizada por el personal de la institución: ***“La Clave para Lograr el éxito es cambiar la visión en el camino, cuando sea necesario, frente a las circunstancias que lo ameriten”*** (Medihelp). Y esto es lo que ha hecho Medihelp, identificar las fortalezas y debilidades, estar atentos a lo que el entorno y el mercado les dice para de esta forma enfocarse en la oportunidades para redefinir la visión institucional de lo que es la clínica y lo que hacen.

## **Bibliografía Complementaria**

Chiavenato, I. (s.f.). Recuperado el 01 de Febrero de 2019, de

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion\\_estrategica\\_1.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf)

Garzón Castrillon, M. (s.f.). *UTB*. Recuperado el 31 de Enero de 2019, de Universidad Tecnologica de Bolivar: <http://eduvirtual.cuc.edu.co>

Group, F. (2017). *Resultados Clima Organizacional 2017*. Cartagena.