

Clinica Nuestra Señora de la Misericordia

Clinica Nuestra Señora de la Misericordia

451 GESTIÓN HOSPITALARIA

Profesor: Ricardo Chiva

Trabajo realizado por:

Belinda Albert Porcar

Raquel Carrasco Boronat

José Antonio Correa Fanjul

Noviembre/1999

• Evolución histórica del centro

- Esta clínica inicia su funcionamiento hace ahora 26 años y su evolución se ha desarrollado siguiendo los grandes cambios que se han producido en las técnicas quirúrgicas.
- En un principio las estancias eran prolongadas, los pacientes tenían unos procesos postoperatorios largos, lo que hacía que fueran necesarias muchas camas y, por lo tanto, pocos quirófanos.
- Con la evolución de las técnicas quirúrgicas, se han ido recortando el número de días hoy el paciente sólo requiere dos o tres días como máximo de estancia por lo que se ha reducido el número de habitaciones y se ha aumentado el número de quirófanos.
- En lugar de tener dos plantas en funcionamiento se ha pasado a tener una sola planta pero con una ocupación total continuada.
- La clínica empezó siendo, principalmente un «Hotel de enfermos». Los especialistas externos profesionales de la medicina ajenos a la clínica venían y traían a sus enfermos, que eran alojados en ella.
- Hoy la clínica, continuando en esta línea, se ha especializado en poder ofrecer a estos especialistas las mejores instalaciones y el mejor servicio posible.
- Un doctor, que tiene su consulta, por ejemplo en Castellón, y necesita que un paciente suyo sea intervenido, concierta, previa cita, los servicios que necesita, y su paciente es ingresado, intervenido, recibe la asistencia necesaria y, con el menor número posible de días de estancia, es dado de alta.
- Lógicamente, en la clínica pueden ser atendidas todas aquellas personas que, por cualquier motivo, no deseen ser atendidos en el sector público.
- Se ha evolucionado tanto que incluso vienen especialistas de diversos puntos de España a pasar visita a los pacientes. Normalmente deben venir una o dos veces por semana, incluso en el caso de tener que visitar a un solo paciente. Todos nuestros pacientes han de ser atendidos adecuadamente y, por ello, merecen ser atendidos por los mejores especialistas disponibles. Son doctores que tienen un gran prestigio en su especialidad.
- Se pretende, en última instancia, que los potenciales pacientes identifiquen a la Misericordia como una clínica a la que pueden acudir directamente, ya que van a ser atendidos por los mejores especialistas y en el mínimo tiempo posible.

• Cambios más importantes

- Hay que destacar como grandes cambios los referentes a la incorporación de todas las unidades nuevas que se han creado.
- Otro punto a destacar es la decisión de seguir incorporando nuevas unidades y servicios, con el objetivo de llegar a ser una policlínica completa, el equivalente en el sector público al Hospital General, con el que tienen determinados conciertos para poder utilizar las instalaciones y servicios de los que todavía no disponen, como por ejemplo el TAC, o en el caso de partos muy complicados o

nacimientos de niños que pueden requerir tratamientos específicos en cuyo caso son inmediatamente enviados al Hospital General de Castellón o, si fuera necesario a la Fe en Valencia.

- La ampliación del número de quirófanos, ya que hoy en día, con las nuevas técnicas quirúrgicas, se pretende que el paciente esté el menor tiempo posible en la clínica.
- Se tiene que aprovechar que, hoy en día, la recuperación de cualquier intervención es más rápida. Lo más importante es tener unidades suficientes para poder realizar las intervenciones y que el tiempo entre una operación y la siguiente también sea lo más corto posible. Se trataría de que un cirujano pueda terminar una operación y que, de forma inmediata si fuera preciso, disponga de otro quirófano ya dispuesto para realizar la siguiente operación. No necesita esperar a la desinfección del quirófano para realizar dicha intervención.
- También se dispone de un salón de conferencias, de forma que los mejores especialistas puedan abordar todo tipo de temas y contribuir a la formación constante y continua del personal, tanto sanitario como no sanitario.

• Estructura de la organización

La estructura de la organización es la usual en este tipo de empresas, aunque incorpora alguna novedad, que la distingue del resto de las empresas del sector.

La estructura de esta organización es la siguiente:

- *Director médico.* Este puesto es obligatorio y tiene que ser desempeñado necesariamente por un médico. Se considera que sólo un profesional de la medicina puede atender adecuadamente a los pacientes y coordinar la estructura del centro. Es la persona que marca las directrices.
- *Subdirector médico.* También es médico y su función principal es la de auxiliar al Director médico, con el que tiene que estar perfectamente coordinado.
- *Administrador.* Es el encargado de todo el tema económico, financiero y de gestión del centro.
- *Médicos de guardia.* Dependen orgánica y funcionalmente de los tres anteriores. Trabajan 24 horas y su tarea fundamental es la de asistir, atender, las urgencias. Normalmente suelen ser urgencias simples, que son atendidas por un médico. Si son problemas graves intervienen los especialistas.
- *Farmacéutica.* Es un puesto exclusivo y diferenciador de esta clínica. Atiende la farmacia y estará auxiliada en breve por un auxiliar de farmacia.
- *Supervisora de enfermería.* Es la encargada de la organización y funcionamiento de todo el personal de enfermería, tanto ATS como auxiliar, que se distribuyen por las plantas.
- *Jefe de enfermeras.* Este puesto se sitúa bajo las órdenes de la Supervisora de enfermería, siendo puestos diferentes. De la Jefe de Enfermeras dependen el personal ATS y auxiliar.
- *ATS y auxiliares.* Realizan las tareas propias de su puesto, bajo la supervisión de la Jefe de enfermeras.
- *Gobernanta.* Se sitúa también bajo las órdenes de la Supervisora de enfermería. Se encarga de la limpieza, aseo, etc. De toda la clínica.
- *Personal de limpieza.* Bajo las órdenes de la Gobernanta se ocupan de que la clínica reúna las condiciones de higiene necesarias.
- *Administrativos.* Dependiendo directamente del Administrador, llevan la gestión administrativa de toda la clínica, facturación, gestión de compras, control de bancos, gestión administrativa de conciertos con las compañías, etcétera.
- *Mantenimiento.* Dependen directamente del Administrador y se ocupan del mantenimiento integral de toda la clínica, reparaciones, instalaciones, etc. Cuando no pueden hacerlo directamente colaboran con el personal externo que realiza dicho mantenimiento.
- *Telefonistas.* Son la voz de la clínica. La primera impresión que de ella recibe quien se pone en contacto telefónico. Se dispone de dos centralitas, una denominada de admisión general y la otra de consultas externas. Están atendidas por cuatro telefonistas que siguen turnos rotativos.

Esta estructura esta prevista que sea ampliada con los nuevos servicios de traumatología, ginecología, medicina interna y cirugía.

Se dispone también de un laboratorio de análisis clínicos, siendo las instalaciones propiedad de la clínica, pero el personal es externo.

Se va a abrir un servicio de radiología, aunque lo será en una primera etapa con carácter experimental.

Otros servicios que se han ido añadiendo son una unidad del sueño y electroencefalograma; un servicio de vídeoendoscopia digestiva, que es el único centro privado que lo tiene y un servicio de maxilofacial.

El organigrama es el siguiente:

• Problemas de la organización

Uno de los mayores problemas con el que se encuentran, y de muy difícil solución, es el relativo a la contratación de especialistas para la plantilla de la clínica. Tener su propio equipo es un objetivo que se intenta conseguir desde hace mucho tiempo.

Un ejemplo es el caso de los pediatras. No hay forma de conseguir pediatras para el servicio de urgencias, que presten sus servicios 24 horas. Cada año se intenta, con las nuevas promociones de la Facultad de Medicina de Valencia, pero sin obtener resultados satisfactorios y permanentes.

Esto se debe a que hoy, en Castellón, los especialistas buscan trabajo fundamentalmente en la sanidad pública, Servicio Valenciano de Salud, y como alternativa, no buscan solución en la sanidad privada hospitalaria, sino que abren su propia consulta por lo que no les resulta rentable aceptar este tipo de servicios de urgencia.

También influye la posición, *status social*, de los médicos, ya muy alta de por sí, pero que todavía se ve reforzada cuando actúan como profesionales independientes, que reciben en su propia consulta y no dentro de una estructura médica, como puede ser un hospital privado.

• Competidores

Los competidores directos que tiene la Misericordia, en el ámbito de Castellón, son la Clínica Santa Teresa y Promater.

Promater es una clínica especializada en ginecología y urología, solamente tratan estas dos especialidades, por lo que sólo son competidores en ellas. Dispone, según los datos de la Misericordia, de sólo tres camas, según nuestros propios datos dispone de ocho.

En cambio, con la clínica Santa Teresa, que dispone de 32 camas, la competencia se desarrolla en muchas más especialidades, aunque no en todas, siendo habitual que pacientes ingresados en Santa Teresa sean trasladados en ambulancias a la Misericordia para intervenciones quirúrgicas determinadas, ya que Santa Teresa no está preparada para ello, además, Santa Teresa, por su ubicación no puede ser ampliada.

En un futuro próximo, medio plazo, se puede prever que la Misericordia no tendrá competidores, excepto en temas muy puntuales. De las tres clínicas privadas, la única que puede crecer, nueva construcción para convertirse en un hospital general privado, es la Misericordia.

Esto llevaría a no depender para nada del Hospital General de Castellón ni de la Fe de Valencia.

La Misericordia dispone de suficiente terreno sin construir y, por lo tanto, puede ampliarse.

Esta ampliación le interesa, ya que, además de aumentar y fortalecer su posición en el mercado, y con ello garantizar su futuro, desean que los pacientes, ya que han escogido esta clínica, sean atendidos, de forma integral en sus instalaciones y se vayan satisfechos de su estancia en ella.

Tanto Promater como Santa Teresa no pueden ampliarse, no pueden tener más quirófanos, uci, habitaciones, etc. Estas limitaciones fortalecen la posición de mercado de la Misericordia.

• Políticas de calidad

Por una parte, las políticas de calidad van de la mano de la ampliación de unidades y servicios, intentando que el servicio prestado sea de tipo integral, el paciente encuentre en la clínica todos los servicios necesarios, de forma que no tenga que ser trasladado a otro centro por ningún motivo.

Por otra parte, su política de calidad descansa en una plan de formación continuada de su personal, lo que conlleva una mejor atención al paciente y una mayor capacitación del personal.

Desde auxiliares a los que se les deja más tiempo libre para que puedan perfeccionar y continuar sus estudios para pasar a ser ATS; charlas y conferencias en breve se dispondrá de la sala de conferencias, de los más prestigiosos médicos, procedentes de toda España, para informar y formar en las nuevas técnicas, nuevos tratamientos, etcétera.

Se pretende mejorar la calidad asistencial por la vía de una mayor capacitación de sus profesionales, tanto los sanitarios como los no sanitarios.

Para mejorar la calidad total de la clínica, también se hacen reuniones con otros Directores médicos, Administradores, etc., según el área de que se trate, de diferentes clínicas de todos los puntos de España, con los que se comparten experiencias. En su caso, sobre todo, se reciben ideas nuevas, nuevos conocimientos, etc., que luego, en la medida de sus posibilidades son aplicadas, todo ello para conseguir una gestión de mayor calidad.

• Mejora de la calidad en la sanidad pública

- Para mejorar la calidad de la sanidad pública se puede tener en cuenta, como una posibilidad interesante, la experiencia del Hospital de Alzira.
- Tiene una buena calidad asistencial, muy superior a la de la sanidad pública. Esto se debe a que uno de los mayores problemas de la sanidad pública es que su personal, personal funcionario o estatutario, tiene el puesto asegurado.
- En Alzira, al igual que en el resto de la sanidad privada, el personal está contratado, de acuerdo con la legislación laboral vigente. Ello implica que, aunque el personal disponga de una gran estabilidad en el empleo, no tienen el puesto asegurado de por vida, por lo que diariamente tienen que poner mucho interés.
- Otra ventaja es que no existe esa dejadez debida a la falta de motivación que se encuentra en la sanidad pública. En la privada, el sueldo varía según los objetivos alcanzados por el personal, número de visitas, pacientes atendidos, etc.
- La solución para los problemas de la sanidad pública es privatizar su gestión, como en el caso de Alzira y que los pacientes puedan elegir, en plena libertad, tanto a los doctores como los centros en los que desean ser atendidos y hospitalizados.

• Política de recursos humanos

El personal de la clínica es seleccionado mediante su currículum. Sin necesidad de recurrir a la publicidad de las plazas vacantes, las personas interesadas en incorporarse a la plantilla de la clínica dejan su curriculum vitae.

Todos son leídos y contestados.

Cuando se produce una vacante, se procede a revisar los currículos presentados y se procede al proceso de selección. Si no se dispone de candidatos adecuados para cubrir la vacante se recurre a solicitar, del Servicio Valenciano de Empleo, los candidatos adecuados.

Las entrevistas son realizadas por el Director médico y por el responsable del área en que se inscribe la vacante, es decir, participan en la selección tanto la dirección general como el área interesada, que es quien mejor puede contribuir a la selección del candidato idóneo al conocer todas las características del puesto a cubrir.

Un factor decisivo, entre los candidatos idóneos, a la hora de tomar la decisión, es el relativo a la comunicación. Esta empresa da mucha importancia a la comunicación. Comunicación entre todos, sin miedo a ningún tipo de represalias. Es imprescindible para la dirección de la empresa que los trabajadores comenten cualquier problema que surja. El conocimiento de la existencia de un problema es el primer paso para poder solucionarlo.

Se pretende que los trabajadores se sientan parte activa de la organización, que sientan a la empresa como algo propio.

Se fomenta que los trabajadores aumenten su capacitación profesional, facilitando el tiempo de estudio. Se realizan entrevistas periódicas con los trabajadores. Se atiende a sus necesidades de todo tipo, especialmente en el ámbito de la psicología.

Cuando se incorpora un trabajador nuevo, es supervisado en su trabajo por un tutor, durante dos semanas. Después ya trabaja sólo.

• **Cuadro médico**

Relación de Doctores que pasan consulta en nuestro centro sanitario:

- Dr. M I Andres Calvo.– Neurofisiología clínica.
- Dres. Lisbona y Puncernau.– Angiología y cirugía vascular.
- Dr. A Navarro.– Cirugía plástica y estética.
- Dr. I Crespo y F Gómez. Angiología y cirugía vascular.
- Dr. Loño Capote.– Salud mental infanto–juvenil.
- Dr. Villatoro Ferres.– Riñón y unidad de hipertensión.
- Dr. Lázaro. Traumatología y cirugía ortopédica.
- Dr. Royo Prats.– Neumología y alergia respiratoria.
- Servicio de Cirugía Urgencia Castellón.
- Unidad del Sueño y Electroencefalografía.
- Servicio de Cirugía Maxilofacial e implantes dentales.

• **Instalaciones y equipamiento**

Hay que destacar una serie de instalaciones y equipamientos de los que dispone la clínica que la hacen destacar de entre las demás opciones privadas que existen en Castellón. Entre ellas destacarían:

- Grupo electrógeno para suministro de luz independiente.
- Aparcamiento privado propio.
- Consultorio médico permanente (24 horas).
- 4 quirófanos completamente equipados.

- 1 sala de partos con ecógrafo y monitores correspondientes.
- 1 sala de recién nacidos con 3 incubadoras (intensivos, fija y portátil).
- 1 aparato de láser quirúrgico.
- 1 artroscopio.
- 1 vídeoendoscopio.
- 1 resector.
- 1 Unidad del sueño y electroencefalografía.
- 1 sala de RX con equipo de rayos y mamógrafo.
- 2 intensificadores de imagen.
- 1 equipo de laparoscopia quirúrgica.
- 1 Laboratorio de análisis clínicos(24 horas).
- Farmacia Hospitalaria.
- Consultas externas.
- 41 habitaciones que disponen de:
 - TIPO A: 11'4 metros cuadrados, cama enfermo, sofá–cama, dos sillones, 1 silla, armario, mesita, hilo musical, radio, teléfono, calefacción central, aire acondicionado y aseo completo.
 - TIPO B: 17 metros cuadrados, cama enfermo, sofá–cama, 1 sillón, 1 silla, mesita, armario, cómoda, teléfono, hilo musical, radio, calefacción central, aire acondicionado y aseo completo.
 - TIPO C: 21'52 metros cuadrados, cama enfermo, cama acompañante, 2 armarios, 2 sillones, 1 sofá–cama, 2 sillas, mesita, cómoda, teléfono, hilo musical, radio, calefacción central, aire acondicionado y aseo completo.
 - TIPO D: 21 metros cuadrados, cama enfermo, cama acompañante, sofá cama, sillón, 1 armario, mesita, cómoda, televisión, teléfono, hilo musical, radio, calefacción central, aire acondicionado, aseo completo y una mejor situación.
 - TIPO E: 26 metros cuadrados, cama enfermo, cama acompañante, 2 sillones, 1 armario, mesita, cómoda, televisión, hilo musical, radio, teléfono, salta de estar con sofá–cama y 2 sillones, calefacción central, aire acondicionado y aseo completo.

• **Publicidad**

Se reproduce copia de la hoja de publicidad que actualmente están distribuyendo:

- CLINICA NTRA. SRA DE LA MISERICORDIA
- Avda. de Lidón, s/n.– Tel (964) 22 62 00 – Castellón.
- *SERVICIO DE URGENCIAS 24 HORAS, MEDICAS, QUIRURGICAS, TRAUMATOLÓGICAS, GINECOLÓGICAS.
- *SERVICIO PERMANENTE DE RADIOLOGÍA.
 - – Radiología general,
 - – Ecografía general y obstétrica; ecografía Doppler–color.
- *LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS.
 - –Análisis clínicos.
 - –Microbiología.
 - –Banco de sangre.
- *SERVICIO DE FARMACIA HOSPITALARIA. –
- *HOSPITALIZACIÓN MEDICA Y QUIRÚRGICA TODAS LAS ESPECIALIDADES
 - –Traumatología y cirugía ortopédica.
 - –Cirugía aparato digestivo y laparoscopia.
 - –Otorrinolaringología.
 - –Oftalmología.
 - –Cirugía plástica y reparadora.
 - –Cirugía maxilofacial.
 - –Cirugía ginecológica y obstetricia.

- –Cirugía urológica.
- –Cirugía vascular.
- –Cirugía sin ingreso.
- *TRATAMIENTOS ONCOLOGICOS.
- *SERVICIO DE INCUBADORAS
- –3 incubadoras.
- –1 incubadora de transporte.
- *UNIDAD DE VIDEO ENDOSCOPIA DIGESTIVA.
- *CIRUGIA POR LASER.
- *UNIDAD DE SUEÑO Y ELECTROENCEFALOGRAMA.
- Electroencefalografía.
- Electromiografía.
- Potenciales evocados.
- Estudio del trastorno del sueño.
- *UNIDAD DE CEFALEAS Y BIOMEDICINA.
- *CONSULTAS EXTERNAS DIVERSAS ESPECIALIDADES.
- ANGIOLOGÍA Y CIRUGIA VASCULAR.
- CIRUGIA ESTETICA.
- CIRUGIA GENERAL Y APARATO DIGESTIVO.
- CIRUGÍA MAXILOFACIAL.
- NEFROLOGÍA Y UNIDAD DE HIPERTENSIÓN.
- NEUROFISIOLOGÍA CLÍNICA.
- NEUMOLOGÍA Y ALERGIA RESPIRATORIA.
- NEUROCIRUGÍA.
- TRAUMATOLOGÍA Y ORTOPEDIA.
- SALUD MENTAL INFANTIL Y DEL ADOLESCENTE (ANOREXIA).
- UNIDAD DE CEFALEAS Y BIOMEDICINA.
- *OTROS SERVICIOS*
- CIRUGIA URGENCIA CASTELLON, S.L (C.U.C)
- *servicio permanente.
- INSTITUTO VALENCIANO DE INFERTILIDAD (I.V.I).
- Tratamiento de la esterilidad.
- Inseminación artificial.
- Fertilización in-vitro.
- Diagnostico prenatal.
- Cirugía endoscópica.
- ALQUILER DE CONSULTAS EXTERNAS PARA TODAS LAS ESPECIALIDADES.

• **Presentación**

A continuación se adjunta copia de las distintas transparencias utilizadas en la presentación.

- 451 Gestión Hospitalaria
- Trabajo: Clínica Nuestra Señora de la Misericordia
- 28
- 27
- Director médico
- Subdirector médico
- Administrador
- Médicos de guardia
- Supervisora
- Farmacéutica
-

- Auxiliar
- Administrativos
- Mantenimiento
- Telefonistas
- Jefa enfermeras
- ATS
- Auxiliares
- Gobernanta
- Limpieza
-



•

Clinica Nuestra Señora de la Misericordia