INTRODUCCION

Actualmente las empresas necesitan conocer su desempeño no sólo por la competencia sino también para poder sobrevivir en la corriente económica actual y a la crisis financiera que se vive actualmente en muchos países.Es común observar que muchas empresas no perciben la medición del desempeño con facilidad , no siendo capaces de seleccionar cuales son las dimensiones claves y necesarias en sus negocios, la aplicación de la medición de desempeño debería constituirse en una práctica cotidiana en las empresas

La investigación académica en el campo de medición de desempeño en los negocios proviene de una amplia variedad de diferentes funciones y disciplinas incluyendo contabilidad, economía , recursos humanos, gestión marketing, operaciones, sicología y sociología, hay un creciente nivel de interés en este campo de la investigación

. Según estudios realizados ( Kaldenberg D.y Gobeli D., 1995 ) en Oregon, en odontólogos de práctica privada, ellos no sólo se dedican a atender pacientes sino que también dirigen un pequeño negocio, en lo que concierne a satisfacción del paciente, procesamiento de información, programación de pacientes, incentivos para el equipo de trabajo, se observó la relación entre los resultados positivos del negocio y los aspectos administrativos y procesos clínicos, tomando como referencia el Total Quality Management ( TQM ), enfocándose en los aspectos de liderazgo, información y análisis, planeamiento estratégico, utilización de recursos humanos, aseguramiento de calidad, resultados de calidad y satisfacción del cliente, obteniéndose que la mayoría de odontólogos se dedican más a los procesos clínicos que a la colección sistemática de datos sobre las necesidades o expectativas de los clientes.Los resultados demostraron que la práctica de la gestión del TQM está positivamente relacionada con el desempeño organizacional.

Para Corquera, 2002 , en Perú existen escasos trabajos de investigación acerca de los elementos de la calidad de servicio y satisfacción del cliente en las clínicas odontológicas del Perú, un ejemplo de ello lo constituía la Clínica Odontológica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Según (Curtright et al, 2000) los líderes de las instituciones de salud necesitan desarrollar una metodología y un sistema que pueda alinear las estrategias organizacionales y objetivos fundamentales con la medición del desempeño e indicadores de gestión.

En este trabajo se enfatiza la importancia de la medición del desempeño en clínicas odontológicas, que contribuirá a su mejor implementación y uso habitual en la gestión de dichas empresas de servicios, se determinarán por tanto, las dimensiones específicas que permitirán el logro de dicho objetivo de acuerdo al contexto nacional.

MARCO TEORICO

Se ha criticado mucho acerca de la medición de desempeño financiero tradicional donde no se consideraba las dimensiones no financieras del desempeño ; en la atención de salud no solamente concierne a los resultados médicos sino a la forma como son atendidos los pacientes , antes y después de la atención implica un proceso de entrega de un servicio

( Ballantine J, Brignall S, Modell S.; 1998).Este enfoque desde dos perspectivas se relaciona a las llamadas organizaciones híbridas que en este caso de salud, obedece a su naturaleza compleja.

De acuerdo a estudio realizado, Curtright et al, (2000), los líderes de las operaciones ambulatorias de la Clínica Mayo realizaron una medición del desempeño con un sistema que se basó grandemente en los productividad clínica (número de pacientes quirúrgicos y número de visitas ambulatorias).El liderazgo pretendió por tanto identificar un sistema de medición y gestión del desempeño representativo en la práctica ambulatoria.El sistema creó un bloque para monitorear el desempeño de grandes centro médicos a través de ambulatorios, hospitales, sistema regional de salud y operaciones de atención gestionadas.Las fuerzas ambientales permiten la medición y gestión del desempeño de la atención de salud lo cual incluye una gestión imperativa de atención de salud, tendencias de negocio corporativo, tendencias en la industria de la salud. En la Clínica Mayo se estableció que un sistema estratégico de gestión del desempeño para mejorar un amplio rango de las competencias organizacionales e incluye los siguientes conceptos calidad clínica para mantener y ampliar el mercado, habilidad organizacional para crear y responder ante las fuerzas del mercado, enfoque organizacional en la medida crítica del desempeño,información oportuna y precisa de gestión para mejorar y predecir el desempeño.

En relación a las tendencias del mercado **l**os nuevos modelos de medición del desempeño incorporan figuras financieras como uno entre un conjunto más amplio de mediciones (Eccles , 1991).Muchas compañías reconocen que el éxito a largo plazo no puede predecir por las medidas a corto plazo tales como ganancias trimestrales, un estudio en Wharton School de 317 companías encontró que el 36% utilizaron indicadores no financieros para la compensación de los ejecutivos ( Wharton School , 1997).

La necesidad de evaluar mediante ambos indicadores financieros y operacionales necesita del desarrollo de un marco de medición. Kaplan y Norton (1996;1993;1992) en su marco conceptual conocido como Balance Score Card , es una potencial solución para este complejo tema de gestión y medición.El BSC una herramienta de reporte con un discreto conjunto de indicadores de macronivel, mejora la gestión con un rápido vistazo integral del desempeño organizacional para lograr los objetivos estratégicos.Kaplan y Norton (1992) visionaron el BSC entre los indicadores operacionales los cuales miden el desempeño en la planificación e implementación de las estrategias organizacionales.Los indicadores operacionales tanto externos como internos , la satisfacción del cliente, medida de la calidad, procesos internos, innovación interna y esfuerzo de mejoramiento contínuo tienden a conducir al desempeño financiero futuro. Los indicadores financieros son medidas financieras tradicionales que reportan resultados de acciones pasadas.Estos indicadores incluyen ingresos netos de operaciones, ganancias por acción y rentabilidad sobre el patrimonio. La amenaza de miopía organizacional surge de hacer demasiado hincapié en la gestión de un conjunto de indicadores.Así la necesidad de las organizaciones de vincular los objetivos estratégicos a un conjunto de indicadores limitados a medir el desempeño a través de un amplio espectro de categorías como lo manifiesta Curtright et al, 2000 ; siendo las categorías de desempeño establecidas en la Clínica Mayo satisfacción del cliente, productividad clínica y eficiencia, financieros, respeto mutuo y diversidad, comité social, evaluación del entorno, características de los pacientes.

El desarrollo de un sistema de gestión del desempeño toma tiempo y requiere un comité sostenido por la gestión de altos directivos, asimismo su diseño y desarrollo con indicadores significativos requiere desarrollar nuevos métodos para obtener datos relevantes, el incremento de la competencia y la sofisticación del cliente de salud que ahora demanda información muy clara para ayudar al cliente a tomar decisiones informadas. En Clínica Mayo se pensó en mejorar la previsión prospectiva de capacidades para ambos propósitos de planeación y operacionales, asimismo los sistemas de salud capaces de articular y demostrar la calidad clínica y costos efectivos de servicios poseerán una ventaja competitiva en el mercado. La comprensión del estudio del proceso de gestión y medición del desempeño llegan a ser un excelente herramienta de aprendizaje en diferentes áreas.El proceso alineó el concepto de medición organizacional del desempeño con la visión, misión, valores , objetivos principales y estrategias operacionales de Clínica Mayo , en la cual el soporte principal son las necesidades de los clientes Curtright et al, 2000.

Según afirman Leggat , Bartram & Staanton , 2005 , hay evidencias que en Victoria las organizaciones han procesado en lugar de comprender las implicaciones de la información del desempeño y traducirlo hacia la acción de la gestión.El monitoreo del desempeño es importante para asegurar una alta calidad.Un gran vínculo entre el monitoreo del desempeño y la mejora del desempeño organizacional se ha documentado.La información del desempeño es importante para mejorar la efectividad organizacional , el aseguramiento contable, la gestión del monitoreo y fomento de colaboración entre el sector.La experiencia de las organizaciones de servicios de salud en monitorear el desempeño ha sugerido la necesidad de considerar el rango de indicadores de desempeño incluyen indicadores de servicio que enfocan la satisfacción, e indicadores clínicos que evalúan el proceso de atención y los resultados finales de la atención del paciente.Los indicadores de desempeño según los autores mencionados son los siguientes Resultados financieros acreditación, volumen actual, volumen aprobado, satisfacción del paciente, eventos adversos, listas de espera, satisfacción del equipo, resultados clínicos, integración a la atención, satisfacción del equipo médico, integración comunitaria, estado funcional.

Se observó en Victoria que había diferencias entre diferentes tipos de organizaciones en el uso de benchmarking.Se monitoreó el desempeño del equipo de desempeño de gestión, el desempeño organizacional identificándose debilidades en el monitoreo del desempeño en las organizaciones de salud de Victoria.Aunque los CEOs reportaron el uso de un rango de indicadores de desempeño estos fueron financieros tradicionales primarios e indicadores de volumen los cuales no proveyeron suficiente información para un efectivo control estratégico.´Se considera al Balance Score Card como una herramienta con balance de indicadores financieros, operacionales y de satisfacción del cliente, que es muy efectivo para monitorear el desempeño de la organización.Es evidente la necesidad por tanto de que las organizaciones deriven su medición de desempeño de los objetivos estratégicos.Los indicadores financieros tradicionales fueron derivados de los sistemas contables de costos, en el sector salud de Victoria.Se encontró también que las organizaciones fueron capaces de asegurar los rendimientos del desempeño incluidos en el proceso de gestión del desempeño del equipo .El control estratégico requiere de una medición apropiada del desempeño y los mecanismos para traducir datos de acciones desconocidas ninguno de los cuales estaban fuertemente demostrados en el estudio de monitoreo de desempeño en el sector de atención a la salud de Victoria.Es sabido que los reportes de desempeño en el sector salud son complejos y costosos , la investigación en el área encontró que estas organizaciones con sistemas de monitoreo efectivo de desempeño fueron bien asesoradas con expertos técnicos y asistencia con reporte de datos, benchmarking y desempeño de calidad ( Leggat , Bartram & Staanton , 2005).

En estudio realizado en Kenya ( Chamberlain M, Pounders E, 2011) se presenta un diseño de sistema de medición de desempeño en una clínica odontológica que operaba desde el año 2006 brindando atención preventiva, curativa y rehabilitadora, proporcionó al PACE ( Pan African Christian Exchange) las herramientas para colectar datos finales y de resultados de esta clínica como parte de una evaluación contínua.La implementación del sistema de medición del desempeño contribuyó al logro de los objetivos institucionales de la clínica. Se evaluó los inputs, actividades, outputs y resultados. En inputs se evaluó a los pacientes, staff, equipo dental, ingresos por servicios dentales, donaciones, voluntarios internacionales ; en actividades se evaluó provisión de servicios dentales preventivos, curativos y de rehabilitación ; en outputs se evaluó la cantidad de pacientes, número y tipo de servicios ofrecidos, número de atendidos ; en resultados de corto plazo se evaluó pacientes que comprendieron la práctica de la atención dental, pacientes que comprendieron la importancia de la prevención y mantenimiento dental, resultados de mediano plazo se evaluó pacientes que comprendieron las instrucciones del dentista, retención de pacientes, referencia de pacientes por continuadores ; en resultados de largo plazo se evaluó salud dental mejorada en el paciente, comunidad concientizada sobre prevención y mantenimiento dental, logro de autosuficiencia financiera, que PACE constituya un modelo ejemplar de provisión de atención dental en la región.Un sistema de medición de desempeño sirve para monitorear los procesos y resultados de un sistema, y para que sea efectivo por tanto mide inputs, actividades, outputs, y resultados.Se aplicaron cuestionarios a los pacientes de la clínica que incluía preguntas de todas las fases mencionadas anteriormente.

Para Ballantine J, Brignall S, Modell S (1998), existen muchas críticas sobre la medición de desempeño financiero tradicional y la supervisión de la exclusión de dimensiones no financieras de desempeño.Como se menciona según Enmanuel et al ,1990 en este artículo, que el éxito de las organizaciones es un concepto multidimensional que aborda ambos aspectos de cambio alrededor del tiempo y entre un individuo y otro en una organización y otra.Mientras los pacientes esperan resultados médicos, sólo ellos pueden sentir la competencia o comentar sobre el proceso de atención que recibieron. como son el tiempo de espera , el staff de la clínica se relaciona a medir los resultados médicos y staff administrativo en el cual se miden los resultados obtenidos como son número de pacientes atendidos, retorno financiero logrado.A fin de lograr niveles satisfactorios de desempeño en cada uno de estos aspectos es necesario controlar y coordinar una variedad de actividades, a cargo de varios grupos organizacionales.En este mismo artículo Anderson , 1989 sostiene que la contabilidad juega un rol importante en el nuevo ambiente competitivo donde la mejora contínua en el diseño, elaboración y marketing de un producto o servicio, son requerimientos claves para el éxito.

De acuerdo con lo manifestado por Leggat , Bartram & Staanton (2005) , las organizaciones de atención de Victoria dependen en gran medida de las finanzas tradicionales y los datos de volumen de servicio para monitorear el desempeño, aunque hay fuertes evidencias de investigaciones sobre la importancia del benchmarking y de la vinculación de los requerimientos de desempeño organizacional con la gestión del desempeño del equipo.Es bien difícil que los gerentes usualmente tengan la información que requieren para monitorear exitosamente el desempeño organizacional, se necesita mejorar el monitoreo del desempeño. Como se manifiesta en este estudio, hay una evidencia clara que el monitoreo efectivo del desempeño es un necesario prerrequisito para mejorar el desempeño organizacional.

Dos construcciones (grado de diferenciación de la oferta de exportación de riesgo y el grado de adaptación de la mezcla de productos) participaron sólo en las relaciones contingentes, pero la muestra no fue lo suficientemente grande como para probar adecuadamente para moderar los efectos con variables latentes. Hemos decidido mantener estas dos construcciones en el modelo de forma temporal con el fin de ayudar con la evaluación del modelo de medición de los otros constructos relacionados. Después, se retiraron para realizar el análisis final del modelo.  
La muestra se dividió en dos mitades: una sub-muestra de calibración y validación de una sub-muestra. El marco de evaluación se aplicó a cada modelo de medición parcial y algunas construcciones fueron eliminados, ya sea porque no se ajustaban a las propiedades psicométricas deseables o porque estaban involucrados solamente en la moderación de las relaciones. A partir de este análisis por tramos, ocho modelos de medición integrados (es decir, compuesta de los constructos de los cuatro grupos principales) fueron construidos. Estos ocho modelos de medición de la competencia tenían entre siete y nueve variables latentes y entre 24 y 26 indicadores. Estos modelos fueron depuradas aún más por la aplicación de los procedimientos del marco de la evaluación, pero esta vez se utilizó toda la muestra. Cuatro modelos de medición integrados mostraron propiedades psicométricas razonables y se ajustan a los datos empíricos y fueron la base de cuatro modelos estructurales de la competencia. Uno puede preguntarse si la aplicación repetida del marco de validación no sufriría de la capitalización de las características específicas de una muestra dada. Creemos que no. En primer lugar, en cada ejecución se puso a prueba un modelo diferente. Además, algunas pruebas se realizaron en submuestras y otros en la muestra completa. Por otra parte, cuando el número de cambios en el modelo es pequeño (es decir, menos de 15% de los indicadores se cambian - ya sea añadido, quitando o moviendo alrededor de variables latentes) de la misma muestra utilizada para estimar el modelo de medición puede ser utilizado para estimar el modelo estructural (Hair et al., 2005).

La satisfacción del paciente es un factor que influencia ambos aspectos, la manera de tratarlo y la relación con el odontólogo.recientes hallazgos en odontología incluyen las expectativas del paciente en el servicio dental y las barreras de acceso al servicio odontológico implican aspectos importantes que no pueden ser analizados en un estudio netamente cuantitativo.Los estudios cualitativos pueden explorar la complejidad al dar importancia al fenómeno social , relacionadas al valor del servicio dental y las experiencias en atención de salud( Rad, M, 2009).

Según lo mencionado en un estudio ( Westaway, M et al , 2003) La medición de la satisfacción del paciente implica tres distintas aspectos como son la comprensión de la experiencia de atención de salud del paciente, identificar los problemas de atención de salud y la evaluación de la atención de salud, siendo esta última la más importante.Para Donabedian estableció un modelo de estructura , procesos y resultados para evaluar la atención de salud.La estructura se refiere a los atributos y condiciones bajo los cuales se realiza la atención de salud, los procesos se refieren a la actividad del profesional para brindar la atención de salud y los resultados se relacionan a los efectos de la atención.

Los resultados de la utilización de la medición del desempeño depende en cuánta información es utilizada por los gerentes y los que toman decisiones en una organización Para Neely y Najjar (2006), el verdadero rol de la medición de desempeño es en principio un aprendizaje de gestión y no un principio de control de la gestión ( Cedergren,S, 2011).

La naturaleza de prestación del servicIo odontológico exige la presencia del cliente durante todo el tiempo de producción siendo él corresponsable del éxito del tratamiento odontológico, puesto que debe seguir los procedimientos y cuidados para un mejor desempeño del servicio.El proceso de tratamiento sigue una secuencia que se inicia con el primer contacto del cliente con la estructura de la clínica y acaba con la entrega de beneficio del servicio.(Silveira, Grossi, 2004).La calidad de la productividad de los servicios odontológicos, se relaciona directamente con la demanda , la capacidad de la clínica y la disponibilidad de mano de obra especializada, es importante también un equipo de apoyo, horarios y citas, para garantizar dicha productividad ( Targanski , R et al, 2011).

METODOLOGIA

La población corresponde a las clínicas odontológicas privadas de Perú al año 2013. La unidad de análisis lo constituyen las clínicas odontológicas privadas de Perú al año 2013La muestra será aleatoria a nivel nacional y estará compuesta por un número de 100

Método, técnica e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizará mediante encuestas virtuales aplicadas a los gerentes o directores de las clínicas odontológicas de Perú, previamente se aplicará una prueba piloto.

En el trabajo de campo se utilizará el Qualtrics On Line Surveys Software.

El análisis estadístico multivariado comprende métodos que analizan más de dos variables explican y predicen el grado de relación entre variables ( Anderson, 1984;Hair *et al* , 1998), las variables múltiples incluídas en este modelo de investigación basada en contingencias, el análisis estadístico multivariado es apropiado para indagar datos empíricos; existe una variedad de técnicas multivariadas que examinan un rango de variables dependientes e independientes simples y múltiples. El modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) es una de esta técnicas, que examina la relación entre variables dependientes e independientes, la única característica del SEM es que es capaz de examinar simultáneamente una serie de relaciones dependientes mientras también analiza las variables dependientes múltiple , por tanto el SEM es ventajoso y apropiado para aplicarlo en estudios que permitan que los datos sean obtenidos de cuestionarios o encuestas , de la misma forma que se distingue entre las variables observadas y no observadas en este modelo de investigación,como sucede en el presente estudio.Se utilizará también el software estadístico SPSS para analizar los datos originales utilizando métodos gráficos para analizar las relaciones complejas.

En el presente estudio se establecen la propuesta para la medición del desempeño en clínicas odontológicas de Perú que se grafica en las figura 1.

El modelo 1 que se muestra en la figura 1 y algunos posibles indicadores, incorpora indicadores **económicos reflectivos** ( productividad clínica y eficiencia, y finanzas), cuatro indicadores para **satisfacción de stakeholders reflectivos** ( satisfacción del cliente, respeto mutuo, responsabilidad social y flexibilidad ) y tres indicadores de **estrategia reflectivos** ( innovación, competitividad y calidad de servicio) – los cuales son variables manifiestas de tres sub constructos **formativos** de primer orden ( Económicos, Satisfacción de Stakeholders y Estrategia) del Performance.

Este Modelo fue sugerido por Diamatopoulous en 1999 y Diamatopoulous y Winklhofer en 2001.

Figura 1 .- Modelo 1

Productividad clínica y eficiencia

Finanzas

Satisfacción del cliente

Respeto mutuo

Responsabilidad.

Social

Flexibilidadbilidad

Innovación

petitividad

Competitividad

Calidad de servicio

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**-**  Leggat, Sandra G; Bartram, Timothy ; Stanton, Pauline (2005) Performance monitoring in the Victorian health care system: an exploraty study**.**Autralian Health Review, 29 (1) ; ProQuest Asian Business & Reference.

* Curtright,Jonathan W; Stolp-Smith, Steven C; Edell, Eric S (2000).Strategic performance management : Development of a performance measurement system at the Mayo Clinic.Journal of Healthcare Management; Jan/Feb45 (1), p 58
* Vallejos.Radas R (2009).Desafíos de la Salud Pública Bucal en el Perú Análisis Crítico.Revista Estomatológica Herediana, 19 (1) 66-69 **,** Lima PER

* Kaldenberg Ev ; Gobeli Dennis O; H David. Total quality management practices and business outcomes: Journal of Small Business Management;Jan 1995; 33, 1; ProQuest Central p21
* McIntyre, D. ; Rogers L.;Ho Jeier Ellen.(2001) Fundamentals of Performance Health Care Financing Review / Spring Measurement in Health , V 22, N3.
* Ballantine J, Brignall S, Modell S.(1998) Performance Measurement and management in public health services : a comparison of U.K an Swedish practice. Management Accounting Research, V 9, N7 1-94
* Chamberlain M, Pounders E.(2011) Performance Measurement Plan for PACE Dental Clinic. Ken
* Simm A. (2010)A contingency model of Strategy, Performance Measurem Systems and Management Accounting Practices : a Empirical Investigation in English Authorities.Universidad.Tesis para optar grado de doctor. Universidad Southampton, UK.p 254.
* Carneiro J, da Rocha, A , Ferreira, J (2011) Determinants of Export Performance : a Study of Large Brazilian Manufacturing Firms Brazilian Administration Review, V.8, N2, pp 107-132 April/June Curitiba, BAR

- Rad , M et al .Qualitative Assessment of the dental health services provided at a dental school in Kerman , Iran.(2009)Braz Oral Res Oct –Dec V 23, N4 p 377-80.

- Westaway,M.Interpersonal and organizational dimensions of patient satisfaction : the moderating effects of health status.(2003).International Journal of Quality in Health Care, V15,N4 pp 337-344.

- Cedergren ,S.Performance in product development (2011).Tesis para optar el grado de doctor.Malardalen University Sweden.

- Tragansky, R et al Modelagem da satisfacao e identificacao de atributos de qualidade em servicos odontologicos (2009).UFRGS.Porto Alegre, BR p 15

ANEXOS

|  |  |
| --- | --- |
| **CATEGORIA DESEMPEÑO** | **INDICADORES DE DESEMPEÑO** |
| Satisfacción del cliente | Satisfacción de clientes respecto a la competencia |
| Productividad clínica y eficiencia | Productividad clínica por dentista por día  Número de pacientes por día  Número de pacientes nuevos por mes  Promedio de ingresos por hora por dentista  Total de costos de trabajo/ Total de tiempo de trabajo por dentista |
| Finanzas | Costo por unidad de valor relativo  Ingreso neto de pacientes / total RVU  Ingresos/ratio costos (rentabilidad)  Liquidez  Ratio MKT |
| Respeto mutuo y diversidad | Encuestas satisfacción de empleados  % de empleados satisfechos en la clínica  % de empleados que no cambiarían su lugar de trabajo  % de empleados que se proyectan a 5 años en la clínica |
| Responsabilidad social | Contribución de la clínica a la sociedad  N° de actividades de proyección social hacia la comunidad en el año  N° de campañas educativas de salud bucal masivas en el año  N° de trabajadores que participan en actividades de proyección social en el año |
| Flexibilidad | Velocidad de entrega  Volumen de flexibilidad  Dentistas  Tiempo total de trabajo de todos los empleados  N° de pacientes tratados regularmente por dentista |
| Innovación | Innovación de procesos  Innovaciones individuales  Nuevos tipos de tratamiento ( por staff de especialistas )  N° Procedimientos nuevos en el año  N° de equipos de alta tecnología adquiridos en el año  N° de estrategias de venta nuevas en el año |
| Competitividad ( medición base de clientes) | N° de pacientes adultos y niños tratados regularmente  Distribución de pacientes adultos cruzados en  5 grupos etáreos (%)  Base de clientes |
| Calidad de servicio | Calidez  Confort  Acceso |

-