

# Reporte de Sustentabilidad

## 2015



CLÍNICA  
**Alemana**®







*Porque también queremos  
un planeta con buena salud*

# Índice

## **Clinica Alemana**

Dirección: Avenida Vitacura 5951,  
Vitacura.

Teléfono: (56) 22 910 1111

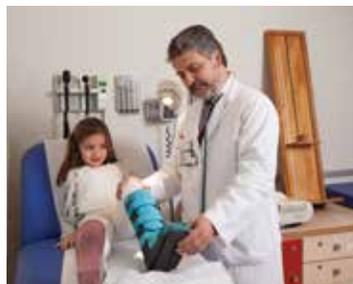
Sitio web: [www.alemana.cl](http://www.alemana.cl)

## **Contacto**

Departamento de Comunicaciones y  
Sustentabilidad

Teléfono: (56) 222101243

E-mail: [Comunicaciones&RSE@alemana.cl](mailto:Comunicaciones&RSE@alemana.cl)



|   |    |
|---|----|
| Mensaje del Presidente del Directorio<br>de Clínica Alemana | 4  |
| Mensaje de la Gerente General                               | 6  |
| Entrevista al Médico Director                               | 8  |
| Alcance de este Reporte                                     | 11 |

## 2. Clínica con Enfoque Social

|                              |    |
|------------------------------|----|
| ▶ Perfil                     | 16 |
| ▶ Historia                   | 18 |
| ▶ Desempeño 2015             | 20 |
| ▶ Modelo de Sustentabilidad  | 21 |
| ▶ Grupos de Interés          | 23 |
| ▶ Avances en Sustentabilidad | 27 |

## 3. Gobierno Corporativo

|                              |    |
|------------------------------|----|
| ▶ Propiedad                  | 30 |
| ▶ Gobierno Corporativo       | 31 |
| ▶ Alta Administración        | 34 |
| ▶ Misión y Principios        | 35 |
| ▶ Marco Ético y de Conducta  | 36 |
| ▶ Auditoría Interna          | 41 |
| ▶ Instituciones Relacionadas | 42 |
| ▶ Premios y Reconocimientos  | 43 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>4. Salud y Atención de Excelencia</b>                             |     |
| ▶ Especialidades y Servicios Clínicos                                | 46  |
| ▶ Convenios  | 49  |
| ▶ Calidad y Seguridad del Paciente                                   | 50  |
| ▶ Indicadores Clínicos   | 52  |
| ▶ Auditoría Médica   | 56  |
| ▶ Innovación Tecnológica y Protección de Datos                       | 57  |
| ▶ Plataforma de Atención al Cliente                                  | 60  |
| ▶ Principales Indicadores de Atención                                | 62  |
| ▶ Reducción de Dosis Radiológicas                                    | 65  |
| <b>5. Investigación y Docencia</b>                                   |     |
| ▶ Actividad Científico-Docente                                       | 68  |
| ▶ Facultad de Medicina Clínica Alemana<br>Universidad del Desarrollo | 71  |
| <b>6. Nuestros Colaboradores</b>                                     |     |
| ▶ Estrategia de Personas   | 76  |
| ▶ Perfil de la Dotación  | 77  |
| ▶ Modelo de Experiencia de Servicio                                  | 80  |
| ▶ Reclutamiento y Selección  | 81  |
| ▶ Evaluación del Desempeño   | 82  |
| ▶ Liderazgo y Capacitación   | 84  |
| ▶ Beneficios y Calidad de Vida                                       | 87  |
| ▶ Ambiente Laboral Digno y No Discriminación                         | 89  |
| ▶ Seguridad y Salud Ocupacional                                      | 91  |
| ▶ Gestión de Clima y Cultura   | 94  |
| ▶ Relaciones Laborales   | 95  |
| <b>7. Gestión de Proveedores</b>                                     |     |
| ▶ Gestión de Proveedores   | 98  |
| ▶ Política de Pagos a Proveedores                                    | 105 |
| <b>8. Comunidad</b>  |     |
| ▶ Centro de Extensión  | 108 |
| ▶ Programa de Complementariedad Público-Privada                      | 110 |
| ▶ Campañas Sociales  | 111 |
| ▶ Apoyo a la Posta de Iloca  | 112 |
| <b>9. Medio Ambiente</b>   |     |
| ▶ Enfoque de Gestión Ambiental                                       | 116 |
| ▶ Gestión de Residuos  | 119 |
| <b>10. Tabla de Contenidos GRI</b>                                   | 124 |

# Mensaje del Presidente del Directorio de Clínica Alemana

*El principal objetivo es consolidar un modelo de relación con el entorno que permita fortalecer las confianzas mutuas y construir lealtades duraderas.*



Rolf Kühnlenthal

Es un agrado para mí presentarles el primer Reporte de Sustentabilidad de Clínica Alemana.

Este informe es el resultado de una labor de sistematización de las políticas, programas e iniciativas que desarrollamos en el ámbito de la sustentabilidad durante 2015. A su vez, surge del compromiso que tenemos como institución en materia de transparencia.

El principal objetivo es consolidar un modelo de relación con el entorno que permita fortalecer las confianzas mutuas y construir lealtades duraderas, además de abrir un espacio para rendir cuenta de forma periódica de nuestro desempeño económico, social y ambiental.

La elaboración de esta memoria fue un trabajo colaborativo, en el que participaron activamente los líderes de la mayor parte de las áreas que conforman Clínica Alemana, y significó un ejercicio especialmente enriquecedor. Nos permitió visualizar lo mucho que hemos avanzado durante estos años en diversos ámbitos de gestión y también evidenció los desafíos que se nos presentan en áreas de creciente relevancia estratégica, como el manejo ambiental y el desarrollo de proveedores.

Este es un nuevo paso que damos en un camino que sabemos que nos deparará constantes retos y que decidimos recorrer porque estamos convencidos de que esta forma de insertarnos en la sociedad nos ayudará a adaptarnos a un contexto en constante evolución y a hacer realidad todos los objetivos que nos hemos planteado como organización.

Los invitamos a leer este Reporte y a hacernos llegar sus sugerencias e ideas, para seguir avanzando por el camino de la sustentabilidad y la mejora continua.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Kühnlenthal'.

Rolf Kühnlenthal Ressler  
Presidente del Directorio  
Clínica Alemana



*Con este primer Reporte de Sustentabilidad buscamos consolidar una relación más comprometida con nuestro entorno.*

# Mensaje de la Gerente General de Clínica Alemana



Paula Ithurbisquy

*El Modelo de Sustentabilidad de Clínica Alemana nace de la convicción de que el futuro de la institución dependerá de la capacidad que tengamos de incorporar en la gestión las expectativas de los grupos de interés.*

Desde su fundación como una entidad sin fines de lucro en 1905, Clínica Alemana ha desarrollado su actividad en sintonía con la misión institucional de satisfacer en forma integral las necesidades de cuidado de la salud de las personas y de contribuir al avance del conocimiento médico en beneficio de la comunidad.

Durante estos 110 años de historia, estas directrices no solo le han permitido a la organización posicionarse a la vanguardia en el sector de la salud privada en Chile desde el punto de vista tecnológico y de la calidad del servicio, sino que también han servido para consolidarla como un centro médico con clara vocación social y profundamente comprometido con el desarrollo del país.

Esta última dimensión de su quehacer la ha fortalecido especialmente en las décadas recientes con iniciativas orientadas a la formación médica y a su continuo perfeccionamiento, a la educación de la comunidad y a programas de beneficencia enfocados en personas de escasos recursos. Entre estas acciones cabe mencionar la puesta en marcha en 1995 del Centro de Extensión de Clínica Alemana, cuyo objetivo es educar a la sociedad en temas de salud, bienestar y autocuidado; la creación en 2001 de la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo, y la realización de un programa de beneficencia dirigido a pacientes que padecen patologías que no pueden ser resueltas por el sistema público y a otras prestaciones que la institución realiza en base a un convenio suscrito con el Hospital Padre Hurtado.

En torno a estas acciones, en 2014 decidimos avanzar en Clínica Alemana en la articulación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial que nos permitiera formalizar una visión de negocio basada en la sustentabilidad y nos sirviera al mismo tiempo de guía inspiradora para el gran desafío que nos hemos planteado como institución, que es seguir entregando durante otros cien años medicina de alta calidad y con un trato personalizado y humano para los pacientes.

Esta determinación es una respuesta a la demanda creciente del entorno para que las empresas operen con nuevos estándares de comportamiento y surge de la convicción de que en un contexto de alta incertidumbre, el éxito futuro de la organización dependerá cada vez con más fuerza de la capacidad que tengamos de incorporar en la gestión corporativa las expectativas y requerimientos de nuestros grupos de interés.

En ese escenario, desde la perspectiva de la sustentabilidad, estamos orgullosos de lo que pudimos avanzar en 2015 como Clínica Alemana. Durante este período, en efecto, logramos progresos en la mayor parte de las dimensiones de trabajo que aborda nuestro Plan de RSE.

En Gobierno Corporativo, por ejemplo, con el lanzamiento de nuestro primer Código de Conducta iniciamos la construcción de un sistema de gestión ética y de cumplimiento que en 2016 debería contar con estructura propia, una matriz de riesgo formal y un programa de capacitación asociado para toda la institución.

En materia de transparencia y anticorrupción, logramos un buen cumplimiento de parte de los proveedores con el requisito de informar su vinculación.

De cara a los pacientes, el centro de nuestro quehacer, junto con mantener bajos índices de reclamos, continuamos mejorando los estándares de atención y servicio a través de proyectos como el Sistema de Localización en Tiempo Real. Esta es una tecnología que permite la monitorización en tiempo real de la atención de los pacientes con el objetivo de mejorar su experiencia y de contribuir a su seguridad en el servicio. A este adelanto hay que agregar la habilitación de nuevos canales de contacto a través de la Plataforma de Atención al Cliente (PAC), el potenciamiento del carácter transaccional del sitio web y acciones de señalización interna, todas ellas inquietudes recogidas en las encuestas de satisfacción que efectuamos de forma periódica.

En el campo de los colaboradores, que constituyen el pilar de la institución, seguimos fortaleciendo el modelo de capacitación, especialmente en lo que se refiere al Programa de Experiencia, así como la gestión del talento y el mejoramiento del clima.

En el plano comunitario, me gustaría destacar el gran alcance que han tenido los cursos y talleres del Centro de Extensión, cuya convocatoria superó en más del 10% la registrada en 2014; la continuidad del convenio asistencial con el Hospital Padre Hurtado, y los logros en los que se ha traducido desde 2010 el apoyo que entrega Clínica Alemana a la Posta de la comuna de Iloca, en la Región del Maule.

Con el fin de transmitir esta información a nuestros grupos de interés de una manera más orgánica, en octubre de 2015, además, lanzamos en el sitio web institucional un subsitio específico en torno a estas materias, denominado “Responsabilidad Social Empresarial”.

Todos estos avances en sustentabilidad se alcanzaron en un año 2015 que desde el punto de vista operacional también resultó muy favorable para Clínica Alemana y entre cuyos hitos se encuentran la puesta en marcha de una ficha clínica electrónica -desarrollada por especialistas de la misma institución-, la exitosa instauración del sistema de gestión SAP, la obtención de la reacreditación por Joint Commission International<sup>1</sup>, así como la Acreditación Nacional. Todos estos esfuerzos fueron coronados finalmente, por séptimo año consecutivo, con el reconocimiento como la Segunda Mejor Clínica de América Latina y Primera en Capital Humano.

Son muchos los desafíos que nos hemos propuesto como organización en el plano de la gestión sustentable y todos los hemos logrado sacar adelante gracias a la fuerza y al compromiso de nuestro gran equipo de colaboradores. Sin embargo, estamos conscientes de que este camino recién comienza y que nos esperan nuevos y más desafiantes retos por delante. Por lo pronto, sabemos que en el ámbito del manejo de residuos y la eficiencia energética existen grandes oportunidades y espacios de mejora. Lo mismo ocurre en los campos de gobierno corporativo y de gestión de proveedores. A eso se suman las complejidades que tendremos que afrontar como actores de un entorno social y económico en constante evolución. Sin embargo, estamos tranquilos y entusiasmados, porque tenemos la convicción de que este es el camino por el que debemos transitar para proyectarnos y permanecer en el tiempo.

En este primer Reporte de Sustentabilidad no solo estamos presentando nuestro desempeño económico, social y ambiental del año 2015, sino que también hemos querido simbolizar el inicio de una nueva etapa en el desarrollo de nuestra institución, una fase que esperamos siga marcada por la transparencia y una relación cada vez más comprometida con todos nuestros stakeholders<sup>2</sup>.



**Paula Ithurbisquy**  
**Gerente General**  
**Clínica Alemana**

<sup>1</sup> <http://es.jointcommissioninternational.org/>

<sup>2</sup> Stakeholders: Este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés de una empresa. Es un término en inglés que comprende a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores claves que se ven afectados por las decisiones de una compañía.

# Entrevista a Dr. Juan Hepp Médico Director Clínica Alemana

La Dirección Médica de Clínica Alemana es el área a cargo del desempeño técnico de la institución. Entre sus responsabilidades está velar por el cumplimiento de las normas ministeriales en ámbitos como la salud pública y la epidemiología, así como de los aspectos médico-legales de la actividad clínica. De su labor depende, en definitiva, que el funcionamiento de la organización esté alineado con su misión de entregar al paciente una atención de salud de calidad, con seguridad, oportunidad y humanidad. A la cabeza de esta unidad está el doctor Juan Hepp, médico de la Universidad de Chile, con especialización en cirugía general. También realiza actividades académicas y es profesor titular de la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo.

El médico director resume en esta entrevista los principales avances y desafíos de Clínica Alemana en el ámbito de los servicios médicos, y explica de qué manera la sustentabilidad ha ido impregnando su labor de gestión y coordinación de los más de 3.000 profesionales de la salud que actualmente se vinculan con la institución.

## • ¿Cuáles fueron los logros más importantes de Clínica Alemana en 2015 desde la perspectiva del desempeño médico?

En primer término, creo que hay que destacar la reacreditación de Clínica Alemana por parte de la Joint Commission International, el estándar global más importante en el ámbito de la calidad y la seguridad en la atención de salud, así como la obtención de la Acreditación Nacional, que otorga la Superintendencia de Salud. En esa misma línea también es importante resaltar que en 2015, una vez más, Clínica Alemana fue premiada por la consultora AméricaEconomía Intelligence como la Mejor Clínica de Chile y la Segunda Mejor Clínica de América Latina. Esta es una evaluación que hemos logrado sostener en el tiempo y que se suma a otros numerosos reconocimientos que nos han concedido, como el de Lealtad del Consumidor

y el “Sergio May Colvin”, orientado a gestión de personas.

## • En el ámbito de la gestión clínica, ¿qué avances destacaría como los más importantes del período?

Uno de los focos más relevantes de nuestro trabajo en el año estuvo en la eficiencia en la gestión del paciente, particularmente en lo que se refiere a la gestión de camas. Este es un recurso muy caro; por lo tanto, exige una gestión eficiente.

## • ¿Y qué resultados han alcanzado?

Hace unos pocos años teníamos un promedio de 3,4 días de estada por paciente. En 2014, logramos bajar esta tasa a 3,1 y en 2015 cerramos con un promedio de 2,9. Esto es un enorme progreso, porque equivale a construir más camas sin tener que invertir. Por lo demás, esto también es muy favorable para el paciente, puesto que se traduce en cuentas más bajas.

## • ¿Desarrollaron algún programa específico con este objetivo?

Contamos con un modelo que diseñamos hace unos tres años y que tiene por finalidad lograr un manejo más eficiente de la disponibilidad de camas de hospitalización a través de la ejecución de una serie de protocolos y procesos de atención. Esto implica, por ejemplo, garantizar la aplicación de todos los tratamientos e intervenciones que requiere el paciente en el momento oportuno, para evitar demoras innecesarias. Este es un modelo organizado por un grupo multidisciplinario de médicos y administradores que ha permitido resguardar los recursos de la Clínica y garantizar que esté disponible lo que requiere su actividad.

## • En 2014, en el plano de la eficiencia destacó la puesta en marcha de un programa de intervención en Urgencias. ¿En qué avances concretos se tradujo ese plan?

Aquí desarrollamos un proyecto denominado Unidad de Paciente Agudo, que consideramos como otro

de los grandes logros de Clínica Alemana en 2015. Nuestro Servicio de Urgencias es uno de los más grandes del país. Hasta aquí llegan diariamente a atenderse alrededor de 400 personas, de las cuales unas 30 requieren ser hospitalizadas; es decir, necesitan camas de intermedio o intensivo. Como su ingreso requiere un manejo inmediato, creamos la Unidad de Paciente Agudo. Esta área consta de 10 camas y está a cargo de un equipo de médicos internistas liderados por un profesional especialista. A ella se derivan aquellos pacientes que no requieren más de 48 horas de hospitalización, período tras el cual aquellos que sí lo necesitan son trasladados a otras unidades.

## • ¿Cuáles fueron los progresos más relevantes alcanzados por Clínica Alemana en 2015 en el ámbito de la calidad de la atención y la seguridad clínica?

Todos los años nosotros elaboramos un Plan de Calidad para el próximo ejercicio, en el cual nos fijamos objetivos y metas que se desprenden de un diagnóstico que considera nuestra propia evaluación, la de los pacientes y las exigencias de los sistemas de regulación y acreditación. En el tema de calidad, específicamente, este año estuvimos enfocados en el cumplimiento de la reacreditación en Joint Commission International y en la Acreditación Nacional. Esto significó que revisáramos los más de 1.000 indicadores que contempla el estándar internacional y los 110 que incluye la norma chilena, 30 de los cuales son obligatorios. En el marco de este trabajo incorporamos innovaciones adicionales, como un sistema de alarma en maternidad que impide el robo de recién nacidos. En el plano de la seguridad del paciente, continuamos reforzando los procedimientos para reducir las tasas de caídas e infecciones, y prevenir complicaciones postoperatorias.

## Nuevos desafíos clínicos y enfoque de sustentabilidad

- **¿Cuáles son los principales desafíos clínicos que puede enfrentar la Clínica Alemana en un escenario marcado por la irrupción de nuevos factores de riesgo, como el cambio climático, enfermedades epidemiológicas desconocidas e incluso la falta de médicos especialistas en el país?**

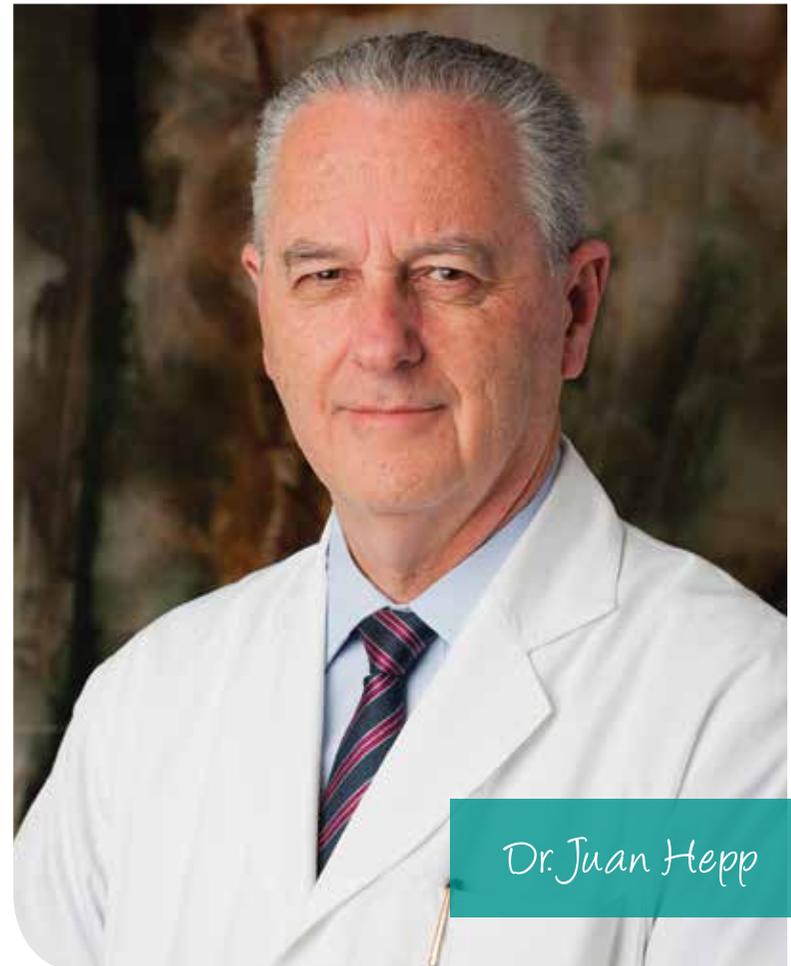
En términos epidemiológicos estamos al día como centro médico. De hecho fuimos la primera institución en el país en crear una unidad para el tratamiento del ébola cuando surgió este problema. Nos preparamos para abordar esta enfermedad mucho antes de que se sospechara de un primer caso en Chile. Yo diría más bien que nuestros principales desafíos en esta época de incertidumbre se relacionan con cómo se resolverá el marco regulatorio en los próximos años, especialmente en lo que tiene que ver con la Ley de Isapres y la Reforma a la Salud. En esa misma línea nos preocupa también el alto interés que despiertan en el mercado laboral nuestros profesionales. Por eso estamos preocupados por generar un proyecto de desarrollo que les ofrezca posibilidades a todos para desplegar sus talentos e intereses, ya sea en la práctica clínica o en la investigación, la docencia y la capacitación, de manera de comprometerlos y motivarlos para que permanezcan con nosotros. Este es uno de los puntos centrales de nuestra planificación 2016.

- **¿De qué manera el enfoque de sustentabilidad de la Clínica ha impregnado la práctica médica? ¿Ve algún reto especial en este ámbito?**

Hemos impulsado iniciativas importantes en este sentido. En Radiología, por ejemplo, en los últimos años hemos ido comprando equipos no solo en función de sus atributos técnicos, sino también por su capacidad de irradiar menos a los pacientes. Actualmente estamos haciendo exámenes con hasta una décima parte de la irradiación que usábamos hasta hace un tiempo, pero con la misma calidad de imágenes. Con todo, sabemos que aún hay elementos que se pueden seguir desarrollando, especialmente en los aspectos medioambientales relacionados con la actividad o lo que se conoce como Medicina Verde. En este sentido, tenemos desafíos en la gestión de la ropa desechable y de la basura que generamos durante la práctica médica; también en lo que se refiere a reciclaje de materiales. Estas son temáticas que estamos analizando.

Creemos que el trabajo que hacemos en el marco de nuestro programa de beneficencia, de formación de especialistas y de las acciones como el apoyo a la Posta de Iloca lo podemos reforzar con otras actividades, como operativos médicos en sectores de alta pobreza que sean realmente resolutivos. Nuestra percepción es que podemos seguir abriendo espacios para colaborar con la comunidad, llevando los recursos con que contamos a la población con más necesidades.

*“En materia de sustentabilidad, aún hay cosas que se pueden seguir haciendo, especialmente en los aspectos medioambientales de la actividad clínica”.*



Dr. Juan Hepp



# Alcance de este Reporte

Este es el primer Reporte de Sustentabilidad que elabora Clínica Alemana. Esta información resume el desempeño corporativo y la gestión de los principales impactos económicos, sociales y ambientales de la organización durante el período que se extiende entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015.

Para su elaboración, Clínica Alemana siguió las directrices del Global Reporting Initiative en su versión GRI G4. En virtud de este modelo, este informe responde a un nivel esencial de conformidad con la Guía GRI<sup>2</sup>.

Los resultados e indicadores corporativos que se informan en esta memoria fueron recopilados por las respectivas áreas de la institución con técnicas y sistemas estándares de medición. Los mencionados en el capítulo de Medio Ambiente, en concreto, responden a los criterios de reportabilidad exigidos por la acreditación Joint Commission International, así como a los requerimientos de la normativa sanitaria y medioambiental a la que está afecta la actividad de Clínica Alemana.

Para permitir la comprensión de estos contenidos como el resultado de la mejora continua de la organización, algunos de los indicadores de desempeño 2015, además, se complementan con datos de períodos anteriores.

## Materialidad

Con el propósito de alinear los contenidos de este Reporte a las expectativas y necesidades de información planteadas por los grupos de interés, Clínica Alemana desarrolló un proceso de materialidad en sintonía con los lineamientos del G4 y cuya ejecución involucró las siguientes fases de trabajo:

- **Identificación:**

Esta etapa consideró, entre otras acciones:

- La revisión de la normativa y los códigos internos.
- El análisis de las encuestas de satisfacción aplicadas a los pacientes en los últimos dos años y de los reclamos más recurrentes recibidos por la institución.
- Un benchmarking de reportes de sustentabilidad del rubro hospitalario a nivel internacional.
- La verificación de la información aparecida en 2015 en la prensa y los medios de comunicación nacionales e internacionales sobre materias relacionadas con la actividad de Clínica Alemana.
- Un estudio de los resultados de las encuestas de clima interno y de los diversos procesos de consulta desarrollados en el año entre los colaboradores en el marco de la gestión de la Gerencia de Personas.
- Una ronda de conversaciones con los máximos ejecutivos de la institución, en la que se consideraron entrevistas con la gerente general, el médico director de Clínica Alemana y todos los gerentes de la institución, así como reuniones con los jefes y encargados de las áreas de gestión estratégicas en materia de sustentabilidad.

Este trabajo permitió conformar un listado de 46 aspectos de desempeño relacionados con los siete ámbitos de gestión del Modelo de Sustentabilidad de Clínica Alemana: Gobierno Corporativo, Salud y Atención de Excelencia, Investigación y Docencia, Colaboradores, Proveedores, Comunidad y Medio Ambiente.

- **Priorización y análisis:**

En esta fase, los 46 aspectos materiales establecidos en el proceso de identificación se sometieron a una consulta interna en la que participaron 46 colaboradores de diferentes áreas clínicas y administrativas. El propósito de este proceso, que complementó las entrevistas realizadas a 26 ejecutivos de la institución, fue determinar el nivel de importancia que asigna este segmento de stakeholders a cada una de estas dimensiones de gestión, para así considerarlas en el Reporte con el grado de profundidad y alcance que corresponde.

- **Validación**

Como último paso de este ejercicio de materialidad, los resultados de la consulta online se cruzaron con la visión estratégica de Clínica Alemana. Esta labor permitió categorizar los aspectos de desempeño medidos en la encuesta -sobre una puntuación de uno a cinco, donde uno era el nivel más bajo de relevancia y cinco, el más alto- en tres escalas de jerarquía:

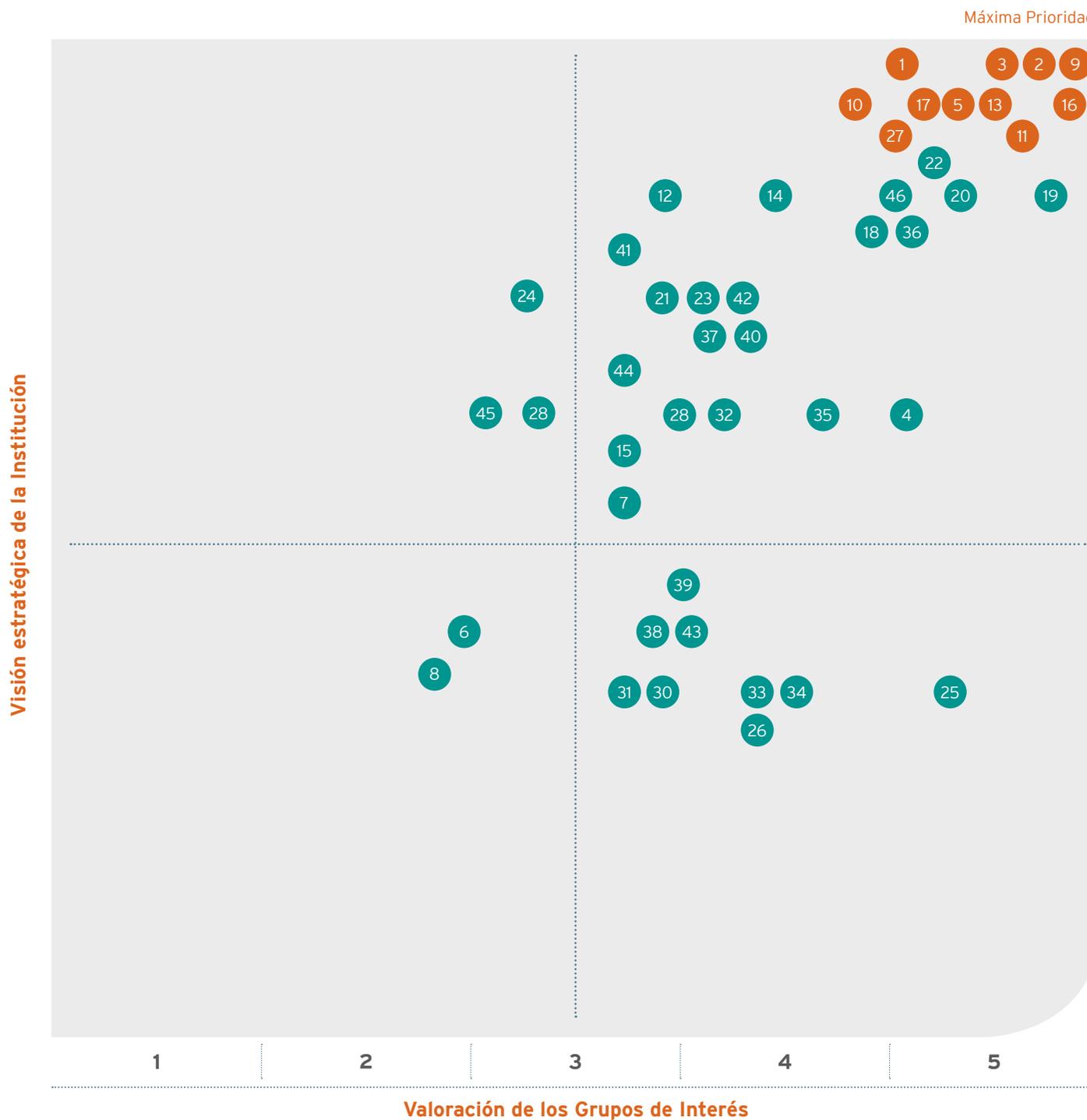
- Alta prioridad
- Prioridad intermedia
- Baja prioridad

Esta clasificación hizo posible construir la matriz de materialidad que presentamos en la página siguiente.

<sup>2</sup>Global Reporting Initiative (GRI): Es un estándar mundial de lineamientos para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad. Surge en el año 1995 como una iniciativa del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la organización CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies). Su objetivo es aumentar la calidad de la elaboración de las memorias de sustentabilidad, hasta equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad. (<https://www.globalreporting.org/>)

## Matriz de Materialidad

Los aspectos incluidos en el cuadrante superior derecho de esta tabla fueron los más votados por los grupos de interés en la consulta abierta y corresponden al mismo tiempo a ejes de acción considerados estratégicos en la visión de negocio de Clínica Alemana. En color naranja se destacan aquellos que obtuvieron la mayor cantidad de menciones por parte de los stakeholders.



## Resumen de la Matriz de Materialidad

En términos generales, los aspectos que los grupos de interés de Clínica Alemana califican como de máxima prioridad concuerdan con los ejes más relevantes de la visión de la institución. En esa línea, destaca por ejemplo la coincidencia que existe entre la alta importancia que asignan a dimensiones como ética y anticorrupción, calidad de servicio y certificaciones, y el carácter estratégico que estas dimensiones tienen para la institución. La excepción a esta correspondencia se da en ámbitos como las relaciones con los sindicatos y el vínculo entre

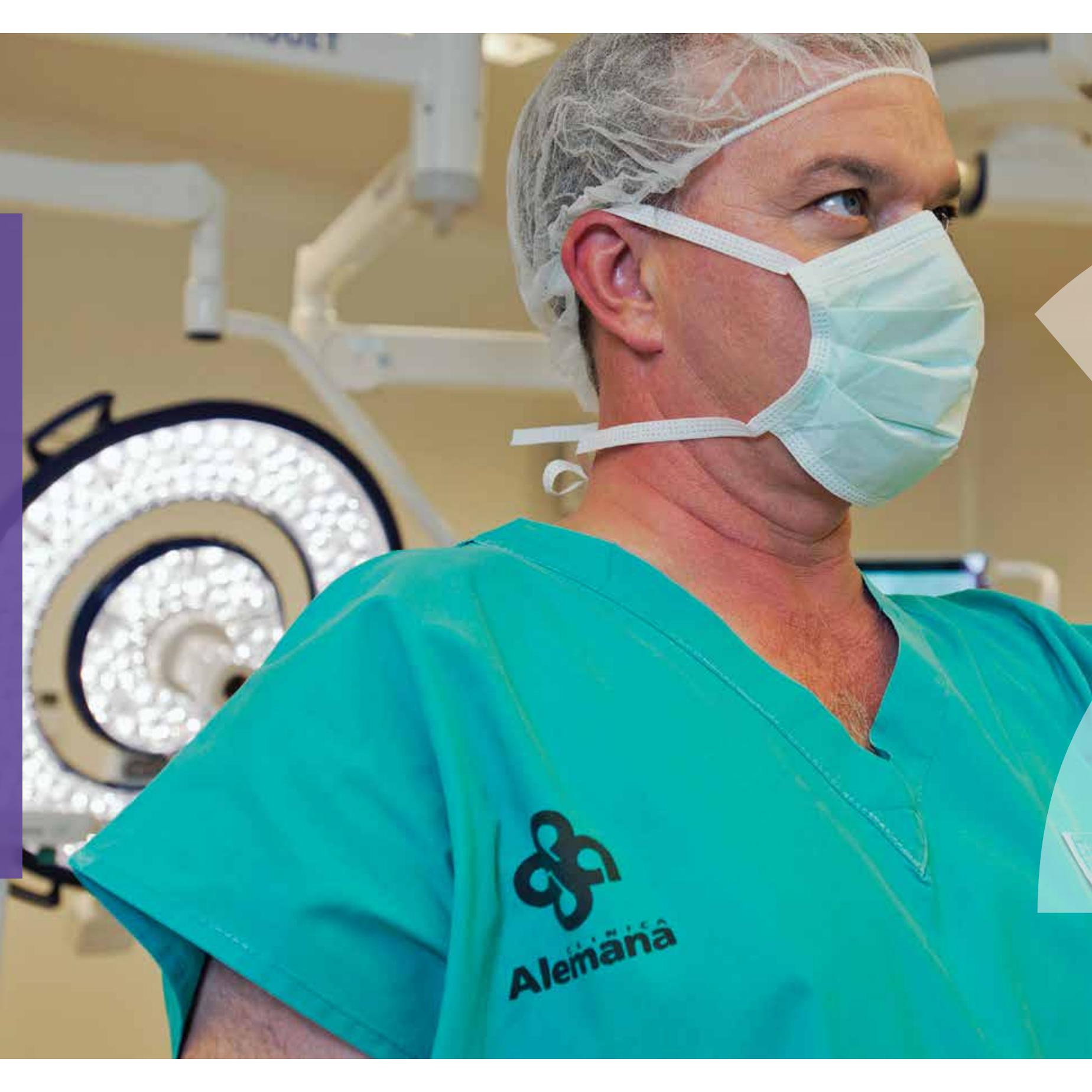
la organización y la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo, aspectos que son considerados claves por Clínica Alemana, si bien son categorizados por los consultados en un rango de relevancia intermedia-baja.

Este primer Reporte de Sustentabilidad de Clínica Alemana fue elaborado con el fin de hacer confluir estas dos miradas y de esa manera entregar toda la información que requiere el entorno de la institución para formarse una visión integral y equilibrada

de su gestión corporativa. El compromiso de Clínica Alemana es revisar a partir de ahora y de manera continua las expectativas de sus públicos de interés, con el objetivo de construir sus futuras memorias siempre en sintonía con las demandas y requerimientos de información de la comunidad que acoge sus operaciones.

### Aspectos considerados en la consulta abierta

| Gobierno Corporativo /<br>Desempeño económico | Cientes,<br>Productos y<br>Servicios                                      | Prácticas<br>Laborales                                       | Proveedores  | Medio Ambiente                         | Comunidad   |
|---|---|--|--|--|---|
| 1 <b>Gestión del Gobierno Corporativo</b>     | 9 <b>Calidad de servicio</b>  | 18 Calidad de vida y beneficios                              | 28 Modelo de gestión de proveedores  | 34 Eficiencia energética               | 42 Capacitación en salud para la comunidad  |
| 2 <b>Ética y anticorrupción</b>               | 10 <b>Gestión de reclamos</b>   | 19 Clima laboral   | 29 Auditoría a proveedores para el cumplimiento de obligaciones laborales  | 35 Consumo de materiales               | 43 Alianzas y/o apoyo a fundaciones   |
| 3 <b>Transparencia corporativa</b>            | 11 <b>Privacidad de los datos de los pacientes</b>                        | 20 Capacitación, desarrollo y liderazgo                      | 30 Traspaso de buenas prácticas a proveedores                              | 36 Gestión de residuos                 | 44 Acceso a productos y servicios   |
| 4 Prácticas de libre competencia              | 12 Comunicaciones y marketing responsable                                 | 21 Evaluación de desempeño                                   | 31 Mediciones de satisfacción a proveedores                                | 37 Eficiencia en el consumo de agua    | 45 Vínculo con la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo |
| 5 <b>Cultura y valores corporativos</b>       | 13 <b>Mediciones de satisfacción de los pacientes</b>                     | 22 Atracción y retención del talento                         | 32 Prácticas de pago y facturación a proveedores                           | 38 Cambio climático / emisiones        | 46 Investigación clínica  |
| 6 Lobbying                                    | 14 Innovaciones en prestaciones médicas                                   | 23 Selección, reclutamiento y movilidad interna              | 33 Cláusulas de DDHH en contratos sobre trabajo infantil y trabajo forzado | 39 Inversiones en medio ambiente       |   |
| 7 Resultados financieros                      | 15 Servicios de beneficencia  | 24 Relaciones con sindicatos                                 |  | 40 Programas e iniciativas ambientales |   |
| 8 Ayudas financieras del Estado               | 16 <b>Indicadores de desempeño clínico</b>                                | 25 No discriminación, diversidad e igualdad de oportunidades |  | 41 Gestión de ruidos                   |   |
|   | 17 <b>Certificaciones de calidad de atención y seguridad del paciente</b> | 26 Prevención del acoso laboral o sexual                     |  |  |   |
|   |   | 27 <b>Salud y seguridad laboral</b>                          |  |  |   |





# Clínica con Enfoque Social

Perfil

---

Historia

---

Desempeño 2015

---

Modelo de Sustentabilidad

---

Grupos de Interés

---

Avances en Sustentabilidad

---

## Perfil

Clínica Alemana de Santiago es un centro de salud privado sin fines de lucro que ofrece atención médica en los ámbitos ambulatorio, quirúrgico y de hospitalización en todas las especialidades de la medicina.

Con un equipo profesional multidisciplinario de alta calidad y la tecnología más avanzada para diagnóstico y tratamiento, la institución cuenta con dos sedes localizadas en las comunas de Vitacura y Lo Barnechea.

Ubicado en avenida Vitacura 5951, su edificio principal dispone de servicios clínicos, de hospitalización y exámenes, así como de una torre de 16 pisos destinada a consultas médicas y procedimientos ambulatorios, además de labores administrativas.

Inaugurado en 2013, el Edificio Manquehue Oriente, en tanto, alberga el Servicio de Maternidad y otros servicios médico-quirúrgicos. Clínica Alemana de La Dehesa, por su parte, está orientada a cirugía mayor ambulatoria y al desarrollo de las especialidades pediátricas, atenciones y actividades que comprende el Centro del Niño.

En conjunto, estos tres edificios suman 440 camas disponibles, 23 pabellones quirúrgicos, 3.000 estacionamientos y 200 mil m<sup>2</sup> construidos.

Clínica Alemana de Santiago está acreditada por la Joint Commission International y cuenta además con la Acreditación Nacional que otorga el Ministerio de Salud. Mantiene asimismo múltiples convenios de colaboración académica y científica con importantes centros universitarios y hospitalarios, y lidera, en asociación con la Universidad del Desarrollo, la Facultad de Medicina de este plantel, cuyo principal campo clínico es el Hospital Padre Hurtado.

Por sus altos estándares de calidad de atención y seguridad para los pacientes, Clínica Alemana fue reconocida nuevamente en 2015 por la consultora AméricaEconomía Intelligence como la "Mejor Clínica de Chile" y la Segunda "Mejor Clínica de Latinoamérica" (ver otras distinciones en página 43).



## Clínica Alemana en Cifras\*



**3.700**

Partos durante el año



**400**

Pacientes al día en Urgencias



**60.000**

Consultas médicas al mes

**30.000**

Cirugías anuales

**4.300**

Colaboradores, de los cuales más de 3.200 son mujeres

**1.400**

Médicos especialistas



\*Cifras aproximadas

# Historia

Clínica Alemana de Santiago S.A. es filial de la Sociedad de Beneficencia Hospital Alemán, una corporación de derecho privado sin fines de lucro fundada el 5 de julio de 1905 y que fue refundada en el año 2000 como Corporación Chileno Alemana de Beneficencia. En el marco de sus objetivos de administración de hospitales, investigación médica y beneficencia, durante todos estos años Clínica Alemana se ha consolidado como el centro de salud privado más importante de Chile. A esta posición ha contribuido de manera especial su constante política de reinversión de utilidades, práctica que le ha permitido estar siempre a la vanguardia tecnológica en materia de servicios médicos e infraestructura clínica.

La historia de Clínica Alemana ha estado marcada por hitos que simbolizan su compromiso con el crecimiento permanente, la innovación y la acción social. Entre ellos destacan:

## > 1918

La Sociedad de Beneficencia Hospital Alemán inaugura la primera Clínica Alemana, en calle Dávila, de Santiago.

## > 1973

Se inaugura la nueva Clínica Alemana en su actual dirección de avenida Vitacura, lugar por entonces ubicado en las afueras de la ciudad.



## > 1970

Este primer recinto fue vendido a la Caja Bancaria de Pensiones. Con los recursos de esta operación más el aporte de la Central Evangélica de Ayuda para el Desarrollo se logró concluir el proyecto de nueva clínica en Vitacura, iniciado en los años 60.

## > 1999

Se concreta la construcción del nuevo Centro Médico Clínica Alemana de La Dehesa, con lo que la institución expande la prestación de servicios a la comunidad.

## > 2005

Concluye la construcción de 900 estacionamientos en el subsuelo del Club Deportivo Manquehue y comienza la edificación de la torre de 16 pisos en Vitacura.

## > 2012

La Corporación Chileno Alemana de Beneficencia redefinió la modalidad y estructura de administración de sus principales actividades, creando una nueva sociedad responsable del gobierno corporativo de su área de salud: Clínica Alemana SpA, sociedad por acciones a la que se le traspasa la propiedad de Clínica Alemana de Santiago S.A., Clínica Alemana Temuco S.A. y Clínica Alemana de Valdivia S.A.

## > 2014

Ubicada en el mismo lugar en que se encontraba el antiguo centro médico, en Lo Barnechea, abre sus puertas Clínica Alemana de La Dehesa. Con 34.000 m<sup>2</sup> construidos, esta sede atiende más de 40 especialidades y cirugía mayor ambulatoria, y posee un moderno Centro del Niño.



## > 2006

Con 27.000 m<sup>2</sup> construidos, se entrega el nuevo Centro de Consultas y Diagnóstico, un hito urbano en plena Vitacura con más de 120 consultas, amplias salas de espera para los pacientes y estaciones de trabajo y de reunión para los médicos.

## > 2013

Entra en funcionamiento Manquehue Oriente, edificio que -entre otras dependencias- cuenta con 89 habitaciones, cuatro pabellones, siete salas de Atención Integral del Parto y una Unidad de Recién Nacidos.

# Desempeño 2015

En las últimas dos décadas, Clínica Alemana ha registrado un crecimiento relevante y sostenido. En ese contexto, 2015 fue para la institución un período de resultados operacionales favorables y logros importantes especialmente en lo que se refiere a la consolidación de los proyectos puestos en marcha en los últimos tres años, como son el nuevo edificio de Hospitalización Manquehue Oriente y la nueva Clínica construida en La Dehesa. En ese sentido, este año 2015 puede definirse como un ejercicio orientado al potenciamiento de la nueva infraestructura.

Este desempeño, cabe consignar, se alcanzó en un escenario de contracción económica a nivel nacional y en un ambiente sectorial marcado por la incertidumbre

generada en torno a la discusión de la Reforma de la Salud, razón por la cual no se complementó con inversiones de montos significativos en infraestructura.

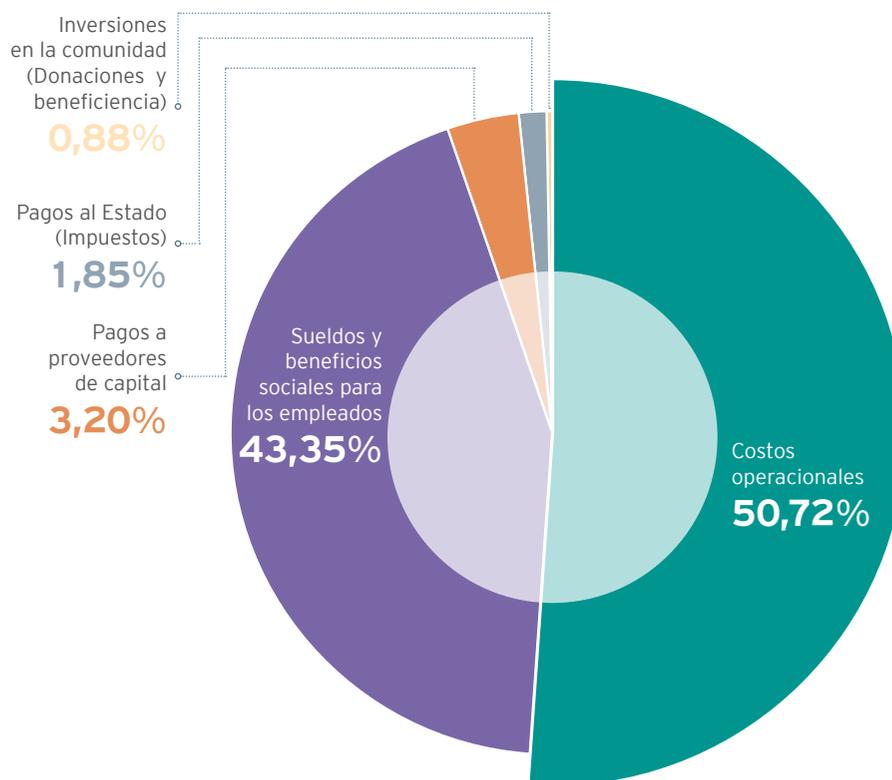
En términos concretos, durante 2015 Clínica Alemana cumplió con todas sus metas presupuestarias, al registrar niveles superiores a los previstos en ámbitos como el número de pacientes hospitalizados, uso de pabellones y nivel de consultas.

Estos resultados permitieron un aumento del 13,42% del Valor Económico Generado en 2015 en comparación con el alcanzado el año anterior, lo que a su vez significó un incremento del 13,43% del Valor Económico Distribuido y del 13,36% en el Valor Económico Retenido.

## Cifras destacadas del desempeño económico en 2015

| Indicador   | Total          |
|---|----------------|
| Monto destinado a inversión en equipos y obras civiles        | US\$15.373.307 |
| Monto de inversiones en innovación SAP, Ficha Clínica y otros | US\$ 7.661.880 |
| Monto destinado a inversión en conocimiento médico            | US\$ 1.765.550 |
| Monto destinado a inversión en capacitación de colaboradores  | US\$ 1.141.969 |

## Valor Económico Distribuido por ámbito de destino



# Modelo de Sustentabilidad

*En 2014, la institución decidió articular su actividad social en un plan de Responsabilidad Social Empresarial.*

**E**n el marco de su misión de satisfacer en forma integral las necesidades de cuidado de la salud de las personas y de contribuir al desarrollo del conocimiento médico en beneficio de la comunidad, Clínica Alemana viene desarrollando desde hace años un modelo de gestión que se focaliza en una atención humana y de calidad para sus pacientes, una labor educativa a la sociedad sobre temas de bienestar, el impulso a la investigación científica, el conocimiento médico y el desarrollo de programas de beneficencia.

En 2014, la institución decidió articular este trabajo con foco social en un plan de Responsabilidad Social Empresarial que considerara -además de los ámbitos señalados- todas aquellas políticas e iniciativas corporativas a través

de las cuales la organización se relaciona con sus grupos de interés más importantes.

Esta determinación significó volver a reflexionar bajo una mirada de RSE ámbitos de acción y desarrollos en la institución, como el funcionamiento del gobierno corporativo y la gestión de personas, y analizar con la misma óptica otros campos menos desarrollados, como la relación con proveedores y el manejo medioambiental, con el objetivo de identificar brechas e impulsar mejoras.

A fin de avanzar en esta dirección, en octubre de 2015 -como paso previo a la definición de una Estrategia de Sustentabilidad- Clínica Alemana lanzó en su sitio web institucional un sub sitio dedicado exclusivamente a informar sobre su labor en estas materias. Esta presentación coincidió además con el inicio del proceso de elaboración de su primer Reporte de Sustentabilidad.



Paneles Solares de Clínica Alemana

En el contexto de estos procesos, la Gerencia General y la Dirección Médica oficializaron el inicio de un período de desarrollo institucional basado en los conceptos de sustentabilidad y en una visión de negocio que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto a los valores éticos y la gestión de los impactos que la actividad de la entidad genera sobre sus pacientes, trabajadores, proveedores, comunidades locales, el medio ambiente y la sociedad en general.



# Grupos de Interés

Para potenciar y enriquecer la labor que ejecuta en cada uno de estos ámbitos con los nuevos requerimientos y expectativas de su entorno, a fines de 2015, además, Clínica Alemana actualizó su mapa de grupos de interés. Este ejercicio, en el que participaron representantes de diversas áreas de la organización, se realizó sobre la base de la definición de partes interesadas

según influencia e impacto, y permitió revalidar a los stakeholders con que Clínica Alemana venía potenciando su relación en los últimos años y explicitar aquellos espacios de interés común en los que este vínculo puede seguir fortaleciéndose. De acuerdo con este proceso, los grupos de interés de Clínica Alemana y sus respectivas áreas de valor compartido con la institución son:

|  |  |
|--|--|
| <b>Colaboradores y familias</b>  | Calidad de vida, clima, capacitación, liderazgo y desarrollo como base de una cultura orientada a la atención de calidad para los pacientes y sus familias.                    |
| <b>Pacientes y familias</b>  | Atención clínica, servicios médicos y apoyo administrativo de excelencia para un compromiso de largo plazo fundado en la transparencia y el trato oportuno y humano.           |
| <b>Vecinos y comunidad</b>   | Gestión de impactos y educación sobre hábitos saludables, autocuidado y bienestar.   |
| <b>Proveedores</b>   | Vínculo sostenible en el tiempo basado en el trato justo, el mejoramiento continuo de los procesos y la garantía de seguridad y calidad de los productos y servicios.          |
| <b>Staff de médicos y profesionales de la salud</b>                    | Espacios de desarrollo personal, científico, clínico y docente orientados al compromiso y la permanencia.  |
| <b>Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo</b> | Formación de médicos y profesionales de la salud de excelencia para contribuir a todo el país, con bases sólidas constituidas por una cultura científica, ética y de servicio. |
| <b>Directorio de la Clínica</b>  | Definición y ejecución de los planes y programas orientados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.   |
| <b>Pacientes con convenio</b>  | Relación de confianza y a largo plazo, basada en productos y servicios de alta calidad y conveniencia, y actividades de capacitación en temas de salud y bienestar.            |
| <b>Municipalidades de Vitacura, Lo Barnechea y Licantén</b>            | Coordinación, cumplimiento legal y trabajo conjunto para la materialización de proyectos de infraestructura en salud y programas de acción para beneficio comunitario.         |
| <b>Autoridades sectoriales</b>   | Relacionamiento continuo para el óptimo cumplimiento de la normativa en salud y el desarrollo de programas de beneficencia y proyectos de complementariedad público-privada.   |
| <b>Isapres</b>   | Coordinación orientada a la eficiencia operacional en el ámbito de la atención y los servicios para los pacientes.   |
| <b>Medios de comunicación</b>  | Apoyo y trabajo conjunto para la difusión del conocimiento médico y de una atención de excelencia en salud.  |
| <b>Sociedades científicas</b>  | Investigación científica e intercambio de especialistas para la generación de conocimiento clínico y una formación médica de nivel mundial.                                    |
| <b>Sindicatos</b>  | Trabajo conjunto para el logro de los objetivos comunes.   |

## Diálogo con grupos de interés

Clínica Alemana se relaciona con todos estos grupos de interés a través de una multiplataforma de canales de información y retroalimentación, que considera desde medios escritos en papel y online a sistemas de medición de satisfacción de pacientes e instancias de capacitación comunitaria.

Entre estos espacios destacan especialmente los medios de comunicación, cuya misión es transmitir conocimiento

médico para educar a la sociedad en temas de prevención en salud, tratamientos y autocuidado, y recibir las inquietudes de la comunidad respecto de estas materias.

En la siguiente tabla detallamos las características de estos espacios y el alcance o desarrollo que lograron en 2015.

| Canal o plataforma  | Descripción   | Alcance 2015  |
|---|---|---|
| <p><b>Sitio web corporativo</b></p>  | <p>A través de este canal de comunicación, los usuarios pueden pedir horas médicas, inscribirse en las charlas del Centro de Extensión, revisar artículos de salud y conocer todo el quehacer y la oferta de servicios de Clínica Alemana. Una de sus principales secciones es "Mi página de salud", espacio a través del cual las personas tienen la posibilidad de consultar sus exámenes de imágenes y de laboratorio, así como el estado de sus cuentas y convenios.</p>  | <p>Este sitio corporativo se utiliza principalmente para solicitar horas de atención médica. El objetivo de Clínica Alemana es seguir robusteciendo sus funcionalidades para potenciar su carácter transaccional. En 2015, esta plataforma alcanzó las 592 mil visitas mensuales en promedio.</p>   |
| <p><b>Facebook</b></p>             | <p><b>Facebook corporativo</b> Esta es una cuenta en la que se publican a diario temas de salud, información de programas y convenios, charlas y tips de autocuidado, entre otras materias.</p> <p><b>Facebook Maternidad</b> Se concentra en contenidos relacionados con la maternidad y el cuidado de los hijos durante sus primeros años de vida.</p> <p><b>Facebook Pro Deporte</b> Esta cuenta está focalizada en temas relacionados con la práctica deportiva, tanto para deportistas profesionales como aficionados.</p> | <p>A través de estos canales, Clínica Alemana impulsa de manera periódica diversas actividades participativas para sus usuarios. Entre las iniciativas desarrolladas con este fin en 2015 destacaron un concurso de recetas saludables y otro sobre la definición personal del concepto calidad de vida. En 2015, estas cuentas terminaron con 51.548, 19.448 y 13.218 seguidores, respectivamente.</p> |
| <p><b>Twitter</b></p>              | <p>A través de esta cuenta, Clínica Alemana difunde contenidos sobre prevención en salud y calidad de vida. También incluye información de nuevas tecnologías, noticias institucionales y avances médicos. Por el carácter particular de esta red social, la institución ha orientado esta cuenta, además, al manejo de atención al cliente en tiempo real.</p>   | <p>Al cierre de 2015, la cuenta de Clínica Alemana en Twitter alcanzaba los 7.189 seguidores.</p>   |
| <p><b>LinkedIn</b></p>             | <p>Orientada principalmente a profesionales del mundo científico-docente, esta cuenta entrega información sobre cursos, talleres e investigación clínica. También incluye material relacionado con prevención en salud principalmente en el mundo laboral.</p>  | <p>En 2015, esta cuenta cerró con un total de 11.548 seguidores.</p>  |



Página Web Clínica Alemana de Santiago

| Canal o plataforma   | Descripción   | Alcance 2015   |
|--|---|--|
| <p><b>Youtube</b></p>                       | <p>A través de su sitio oficial en esta plataforma, Clínica Alemana difunde principalmente material audiovisual relacionado con la prevención en salud y la calidad de vida. El espacio dispone de secciones temáticas, en las que el usuario puede encontrar videos de cirugías, resúmenes de las charlas educativas del Centro de Extensión y foros médicos. También incluye un bloque con videos que buscan responder las dudas que pueda despertar el artículo diario de salud.</p> | <p>Los videos que reúne esta cuenta sumaron en conjunto al cierre del año 2015 más de 2 millones de vistas.</p>  |
| <p><b>Periódico Alemana Noticias</b></p>  | <p>Creada en 2007, esta publicación de carácter mensual tiene como finalidad dar respuesta a las inquietudes en salud de la comunidad. Con un tiraje de más de 100 mil ejemplares, a principio de cada mes se entrega en las salas de estar de la Clínica y circula en el diario El Mercurio, para suscriptores de Santiago y regiones. Tiene además una versión digital a la que se accede través del sitio web corporativo.</p>   | <p>En noviembre de 2015, esta publicación llegó a su edición número 100.</p>   |
| <p><b>Newsletter Alemana Online</b></p>   | <p>Este informativo llega vía e-mail a toda la base de pacientes de Clínica Alemana. Incluye notas sobre novedades y avances médicos de la institución, así como resúmenes de las charlas educativas organizadas por el Centro de Extensión, videos y campañas preventivas.</p>   | <p>Todos los meses, Clínica Alemana envía esta publicación digital a un promedio de 300.000 personas.</p>  |
| <p><b>Intranet</b></p>                    | <p>Esta plataforma está a cargo de la Gerencia de Personas de la institución. Contiene información sobre beneficios, convenios y capacitación, y dispone de secciones específicas para el cuerpo de enfermeras, personal administrativo y el staff de médicos, odontólogos y otros profesionales de la salud.</p>   | <p>Durante 2015, esta plataforma tuvo 322.338 visitas, producto de la permanente actualización de contenidos y herramientas disponibles en este medio de comunicación interna.</p> |



| Canal o plataforma   | Descripción   | Alcance 2015   |
|--|---|--|
| <p>Presencia en los medios de comunicación</p>  | <p>La presencia de la institución y sus profesionales médicos en los medios de comunicación es otra importante vía a través de la cual Clínica Alemana cumple con su misión de informar a la comunidad sobre temas de salud.</p> <p>Las vocerías y apariciones de sus especialistas en su calidad de fuentes informativas recurrentes de diarios, radios, canales de televisión y medios online, y las referencias a la Clínica como centro de atención de personalidades de alta exposición, evidencian el prestigio de la institución y su carácter de líder de opinión en materias clínicas.</p> | <p>Con el fin de hacer más eficiente esta labor, Clínica Alemana cuenta con un protocolo de atención a los medios de comunicación. En 2015, además, sensibilizó respecto de la importancia de estas acciones a su cuerpo de cirujanos y especialistas en medicina interna. En los últimos cuatro años, Clínica Alemana ha tenido más de 3.000 menciones anuales en los medios de comunicación.</p> |

A estos espacios de información y retroalimentación hay que sumar todos los canales que contempla la Plataforma de Atención al Cliente, que detallamos en el capítulo Salud y Atención de Excelencia, y las actividades que desarrolla el Centro de Extensión de Clínica Alemana. Creada en 1995, esta última instancia tiene por finalidad entregar educación en salud a la comunidad y a los colegios afiliados al Convenio de Accidentes de la institución, a través de charlas, talleres y campañas. (Ver detalle en página 108).

Uno de los desafíos que se ha trazado Clínica Alemana para el mediano plazo en el ámbito del diálogo con sus grupos de interés es la conformación de un Consejo Consultivo de Clientes. Para avanzar en esta dirección, en diciembre de 2015, la institución conoció la experiencia que han desarrollado en este ámbito las empresas socias de ACCIÓN<sup>4</sup>.

# Avances en Sustentabilidad



## Ámbito de gestión

## Avances 2015

|   |   |
|---|---|
| <b>Gobierno Corporativo de excelencia</b> | Elaboración del Marco Ético de Clínica Alemana.<br>Inicio de la elaboración de la Matriz de Riesgos institucional.  |
| <b>Nuestros colaboradores</b>             | Desarrollo y ejecución del Modelo de Experiencia de Servicio para Pacientes y Familiares.<br>Capacitación para jefaturas en aspectos jurídicos de la relación laboral.  |
| <b>Atención de calidad</b>                | Lanzamiento de nueva Ficha Clínica Electrónica para áreas de atención ambulatoria y pabellón.<br>195.130 clientes con clave en "Mi Página de Salud" al finalizar 2015.  |
| <b>Gestión de proveedores</b>             | Descripción de los perfiles de proveedores a partir de la incorporación de plataforma SAP (Sistemas y Aplicaciones para la Productividad).  |
| <b>Investigación y docencia</b>           | Al cierre de 2015 existían 15 centros médicos internacionales en alianza.<br>386 profesionales de la salud egresados en 2015 de la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo y un total de 1.912 desde los inicios de este plantel.     |
| <b>Comunidad</b>                          | 27.320 participantes en actividades organizadas por el Centro de Extensión.<br>Elaboración de un documento con la historia del proyecto de apoyo a la Posta de Iloca para que sirva de base de eventuales nuevas experiencias en este campo (ver página 113). |
| <b>Gestión ambiental</b>                  | Cumplimiento de estándares ambientales en sintonía con las exigencias de la Joint Commission International.<br>Reducción del consumo de gas en el marco del programa de eficiencia energética.  |





# Gobierno Corporativo

Propiedad

Gobierno Corporativo

Alta Administración

Misión y Principios

Marco Ético y de Conducta

Auditoría Interna

Instituciones Relacionadas

Premios y Reconocimientos

# Propiedad



Clínica Alemana de Santiago S.A. es una sociedad anónima cerrada cuyo accionista mayoritario -con el 99,9997% de la propiedad- es **Clínica Alemana SpA**, sociedad por acciones perteneciente a la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia (CCAB).

También propietaria de Clínica Alemana Temuco y de Clínica Alemana de Valdivia, la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia fue fundada como una entidad sin fines de lucro en 1905 bajo el nombre de Sociedad de Beneficencia Hospital Alemán, pasando a su denominación actual en el año 2000.

Esta institución tiene por misión mejorar la calidad de vida tanto de los miembros de la comunidad chileno alemana como de la comunidad en general, a través del desarrollo de actividades en las áreas de Salud, Educación e Investigación, Adulto Mayor y Beneficencia. En esta labor destacan especialmente iniciativas como:

#### Beneficencia:

- **Centro Dental Escolar en la comuna de La Granja:** Entrega atención médica y dental para escolares de entre 7 y 14 años de edad de esta comuna de Santiago.
- **Módulo Dental en Hospital Padre Hurtado:** La Corporación financió la habilitación y equipamiento de este módulo que permite atender a los habitantes de la comuna de La Granja y de este centro asistencial.

#### Adulto Mayor:

La Corporación dispone de centros integrales con todas las comodidades para atender, entretener, rehabilitar, estimular y cuidar a los adultos mayores. Estos recintos cuentan con la infraestructura necesaria y el respaldo de Clínica Alemana a través de convenios de atención, importantes descuentos y la presencia de médicos de la Unidad de Geriatría.

- **Hogares Alemanes de Santiago**
- **Hogares Alemanes de Valdivia**
- **Hogares Alemanes de Osorno**
- **Programa Vivir Mayor**

#### Educación:

- **Alianza estratégica CCAB-Universidad del Desarrollo:** Esta asociación permite en 2002 la creación de la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo.
- **Convenio de colaboración docente - asistencial con Hospital Padre Hurtado** para facilitar actividades académicas de la UDD.

El carácter sin fines de lucro de la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia supone que la mayor parte de las utilidades que generan Clínica Alemana de Santiago S.A., sus filiales y Clínica Alemana SpA son reinvertidas tanto en programas de formación y perfeccionamiento del personal y de los profesionales de la salud que en ellas se desempeñan, como en la modernización de su equipamiento e infraestructura y en las diversas actividades de beneficencia que despliega la entidad desde hace más de 100 años.

Con el objetivo de reestructurar la administración de sus principales actividades, en agosto de 2012, la CCAB formó una nueva sociedad responsable del gobierno corporativo de su área de salud: Clínica Alemana SpA, a la que traspasó la propiedad de Clínica Alemana de Santiago S.A., Clínica Alemana Temuco S.A. y Clínica Alemana de Valdivia S.A.

La Corporación Chileno Alemana de Beneficencia cuenta en la actualidad con 3.518 socios titulares, los que, junto con sus cargas inscritas (cónyuges, hijos, padres), totalizan 8.818 beneficiarios. Estos socios se reúnen una vez al año en una asamblea para renovar o elegir a los miembros de su Directorio. Esta instancia designa a su presidente y sesiona una vez al mes.

La Corporación nombra, además, al directorio de Clínica Alemana SpA, al de Clínica Alemana de Santiago y a la mayoría de los integrantes de los directorios de las dos instituciones de regiones.

# Gobierno Corporativo

De acuerdo con lo que establece el Marco Ético de Clínica Alemana, el Gobierno Corporativo de la institución está conformado por su Directorio y por la Administración Superior de Clínica Alemana (es decir, los gerentes, el médico director, los médicos subdirectores y el médico auditor).

Entre las principales responsabilidades de los miembros de este Gobierno Corporativo están:

- **Deber de cuidado:** Emplearán en el ejercicio de sus funciones el cuidado y la diligencia que las personas utilizan comúnmente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios causados a Clínica Alemana y a los accionistas por sus actuaciones dolosas o culposas.
- **Deber de reserva:** Guardarán reserva de los negocios de Clínica Alemana y de la información social a que tengan acceso en razón de sus cargos y que no haya sido divulgada oficialmente por Clínica Alemana. Esta obligación no regirá

cuando la reserva lesione el interés social o se refiera a hechos u omisiones constitutivas de infracción a los estatutos sociales o a la normativa vigente.

- **Deber de informarse:** Se informarán plena y documentadamente de todo lo relacionado con la marcha de Clínica Alemana, pudiendo requerir la información en cualquier momento.
- **Deber de lealtad:** En el ejercicio de sus cargos subordinarán a los intereses de Clínica Alemana sus intereses personales o los de sus personas relacionadas.
- **Deber de actuar:** Conducirse en todo momento de acuerdo con los más altos estándares de probidad, responsabilidad y conducta ética.

Desde abril de 2016, el Directorio de Clínica Alemana de Santiago S.A. está conformado por las siguientes personas:



De pie, de izquierda a derecha:

**Alberto Schilling Redlich**  
Director  
(Chileno)

**Rolf Kühenthal Ressler**  
Presidente  
(Chileno)

Sentados, de izquierda a derecha:

**Christian Sturms Stein**  
Director  
(Chileno)

**Rolf Gremler Zeh**  
Director  
(Chileno)

**Dag von Appen Burose**  
Director  
(Chileno)

**E**l Directorio es la instancia que entrega las directrices generales de funcionamiento de Clínica Alemana. En este sentido, define los lineamientos estratégicos del desempeño sustentable de la institución y aprueba los proyectos de mayor alcance que se impulsan en este campo.

Sus integrantes reciben una retribución económica por asistencia a las sesiones y obtienen además una participación en los resultados finales de la empresa.

Este Directorio sesiona 12 veces al año y opera para temas específicos a través de 4 Comités de Directorio:

## Comités de Directorio

Comité de  
**Finanzas**

Comité de  
**Auditoría  
Médica**

Comité de  
**Auditoría  
Administrativa**

Comité de  
**Compensaciones**

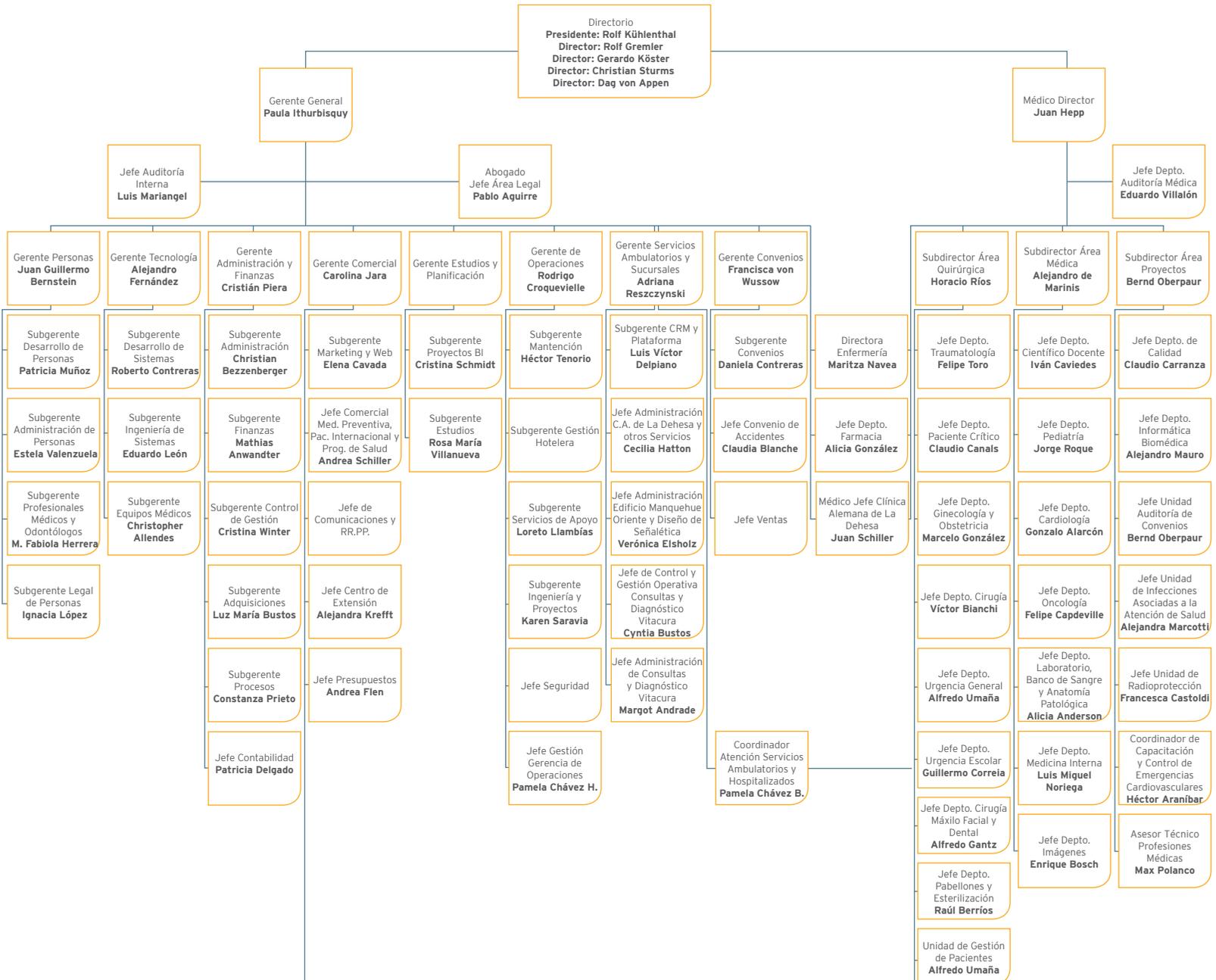




*Clínica Alemana cuenta con dos sedes ubicadas en las comunas de Vitacura y Lo Barnechea.*

# Alta Administración

Al 31 de diciembre de 2015, el organigrama de Clínica Alemana de Santiago S.A. estaba estructurado de la siguiente forma:



# Misión y Principios

La misión de Clínica Alemana es satisfacer en forma integral las necesidades de cuidado de la salud de las personas y contribuir al desarrollo del conocimiento médico en beneficio de la comunidad.

En línea con esta misión, la institución entiende el concepto de “cuidado de la salud” no solo como la acción de hacerse cargo de un enfermo. Para Clínica Alemana, este compromiso también involucra aspectos como:

Educar en el  
**autocuidado y  
prevención**

Innovar en  
**soluciones en salud**

Desarrollar  
**investigación**

Transmitir conocimiento  
**médico**

Ser parte activa en el  
desarrollo de la  
**comunidad que la acoge**

Ser eficiente en el control  
de los costos  
**de la salud**

Ofrecer acogida y  
compañía a los  
**pacientes**

Atender las necesidades de los  
nuevos tiempos para  
**sintonizar con la sociedad**

Capacitar a sus  
**profesionales**

Estos principios son además la base del trabajo de educación a la sociedad y de beneficencia que ejecuta la organización y representan el sello diferenciador que distingue a Clínica Alemana del resto de centros de salud privados del país.

Sobre la base de estas premisas, Clínica Alemana funda su promesa de brindar una atención de excelencia, personalizada y humana, y apoya su sueño de permanecer en el tiempo por otros cien años entregando medicina de la más alta calidad con una expresa misión social.



# Marco Ético y de Conducta

**E**l Sistema de Gestión Ética de Clínica Alemana tiene como pilar articulador el Marco Ético y de Conducta corporativo.

En vigencia desde el primer semestre de 2015, el objetivo de este documento es regular los estándares de comportamiento ético e integridad de la institución y de todos quienes trabajan en ella.

Este Marco Ético establece los principios que deben regir la actuación de los colaboradores tanto en la ejecución de sus labores como en su trato recíproco.

Algunos de ellos son:

Cumplimiento de la legislación

Integridad y respeto mutuo

Compromiso con la protección de los recursos

Proactividad frente a transgresiones éticas

Confidencialidad de la información

Asimismo, y en sintonía con lo dispuesto en la Ley 20.584 sobre Deberes y Derechos de los Pacientes, fija los criterios y condiciones que debe cumplir la atención clínica que brinda la institución, entre los cuales menciona:

Bienestar del paciente

Trato respetuoso y no discriminatorio

Entrega oportuna y veraz de información

Confidencialidad de la atención

Cobros justos y transparentes

El Marco Ético y de Conducta determina, además, las normas necesarias para la ejecución de los proyectos de investigación clínica, uno de cuyos primeros requisitos es el resguardo de la dignidad, privacidad, seguridad y confidencialidad

de la información de los pacientes que participen en dichos programas, y los patrones que deben primar en materias como Gobierno Corporativo, cumplimiento normativo, prevención de delitos y conflictos de interés.



## Cumplimiento normativo, prevención de delitos y conflictos de interés

El Marco Ético de Clínica Alemana exige a sus colaboradores asumir sin excepción las obligaciones legales vigentes en el país e identifica al superior directo respectivo como conducto para canalizar cualquier duda sobre la aplicación de un requerimiento o normativa legal. Algunos de los apartados que contiene en torno a estas materias son:

- Se prohíbe a los colaboradores ofrecer o entregar regalos o dádivas a autoridades, empleados o funcionarios del sector público, candidatos a cargos de elección popular o dirigentes de partidos políticos, entidades sociales, organizaciones sindicales e inspectores de entidades públicas.
- No se establecerán relaciones comerciales o de cualquier otra índole con personas o entidades sancionadas por la comisión de los delitos contemplados en la Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.
- No se podrán realizar aportes a una causa política con fondos de Clínica Alemana ni usar propiedades, servicios u otros activos institucionales con fines políticos.
- Los colaboradores evitarán relaciones sociales o de cualquier otro tipo con proveedores, contratistas o prestadores de servicios de Clínica Alemana, si estas pueden generar la percepción de que se ejerce una influencia comercial. Las relaciones con los proveedores deben basarse en prácticas comerciales eficientes, objetivas y ajustadas a la ley.
- Los colaboradores evitarán toda situación o relación que implique un conflicto de interés que pueda surgir entre sus actividades personales

o intereses financieros y los de la Clínica. Cada colaborador deberá identificar toda situación que pueda llegar a afectar su objetividad técnica o profesional, la que deberá informar de inmediato a su superior jerárquico.

- Familiares, proveedores o contratistas relacionados con un colaborador podrán prestar servicios o vender bienes a la Clínica siempre que este último no tenga participación alguna en la decisión de compra o contratación de servicio ni en la administración del contrato o servicio específico.
- Los miembros del Gobierno Corporativo evitarán situaciones que generen o puedan razonablemente generar conflictos de interés o la apariencia de uno. En el análisis y aprobación de toda operación con una parte relacionada de Clínica Alemana, los miembros del Gobierno Corporativo velarán para que se cumpla con la regulación establecida en el Título XVI de la Ley de Sociedades Anónimas, y en especial porque la operación tenga por objeto contribuir al interés de Clínica Alemana y se ajuste en precio, términos y condiciones a aquellas que prevalezcan en el mercado al tiempo de su aprobación.

Durante 2015, entre los principales avances alcanzados por Clínica Alemana en torno a estas materias, destacan la inclusión en los contratos para todos sus colaboradores y proveedores de una cláusula sobre Responsabilidad Penal Empresarial, así como la firma por parte de un alto número de estos proveedores de una carta en la que transparentan cualquier eventual relación, directa o indirecta, con colaboradores o ejecutivos de la organización.

En el contexto de la Ley de Lobby, además, a lo largo de 2015, Clínica Alemana participó activamente

a través de Clínicas de Chile A.G. en todas las actividades programadas por esta asociación para hacer llegar a las autoridades la opinión del gremio sobre las distintas normativas en discusión que afectan su actividad, como la Reforma a la Salud y la Reforma Laboral.

*El Marco Ético de Clínica Alemana establece que las relaciones entre la institución y sus proveedores deben basarse en prácticas comerciales eficientes y ajustadas a la ley.*

### Normativa aplicable a la actividad de Clínica Alemana en materia de salud\*



Código Sanitario

Ley N° 20.584 que regula los derechos y deberes que tienen las personas en relación con acciones vinculadas a su atención de salud.

Ley N° 19.966 que establece un régimen de Garantías en Salud (GES).

Ley N° 19.451 que establece normas sobre trasplante y donación de órganos.

Ley N° 20.394 que prohíbe condicionar la atención de salud al otorgamiento de cheques o dinero en efectivo.

Ley N° 20.850 que crea un sistema de protección financiera para diagnósticos y tratamientos de alto costo y rinde homenaje póstumo a don Luis Ricarte Soto Gallegos.

Ley N° 20.120 sobre la investigación científica en el ser humano y su genoma, y prohíbe la clonación humana.

D.F.L. N° 1 de 2005, del Ministerio de Salud, sobre Autoridad Sanitaria, Fonasa e Isapres.

D.S. N° 161 de 1982, del Ministerio de Salud. Reglamento de Hospitales y Clínicas.

D.S. N° 404 de 1983, del Ministerio de Salud. Reglamento de Estupefacientes.

D.S. N° 405 de 1983, del Ministerio de Salud. Reglamento de Productos Psicotrópicos.

D.S. N° 20 de 2011, del Ministerio de Salud. Reglamento de Laboratorios Clínicos.

D.S. N° 466 de 1985, del Ministerio de Salud. Reglamento de farmacias, droguerías, almacenes farmacéuticos, botiquines y depósitos autorizados.

D.S. N° 133 de 1984, del Ministerio de Salud. Reglamento sobre autorizaciones para instalaciones radioactivas o equipos generadores de radiaciones ionizantes, personal que se desempeña en ellas u opere tales equipos y otras actividades afines.

D.S. N° 283 de 1997, del Ministerio de Salud. Reglamento sobre Salas de Procedimientos y Pabellones de Cirugía Menor.

D.S. N° 2.357 de 1994, del Ministerio de Salud. Reglamento sobre Centros de Diálisis.

D.S. N° 158 de 2005, del Ministerio de Salud. Reglamento sobre notificación de enfermedades transmisibles de declaración obligatoria.

D.S. N° 15 de 2007, del Ministerio de Salud. Reglamento del sistema de acreditación para los prestadores institucionales de salud.

D.S. N° 58 de 2009, del Ministerio de Salud. Normas técnicas básicas para la obtención de autorización sanitaria de los establecimientos de salud.

\* La normativa incluida en esta tabla considera todos los reglamentos, decretos y circulares que se encuentran vigentes respecto de la materia.

### Acreditaciones de Calidad



Acreditación Nacional

Joint Commission International



Acreditación certificada por  
SUPERINTENDENCIA  
DE SALUD



### Principales entidades fiscalizadoras



Superintendencia de Salud

Secretaría Regional Ministerial de Salud de la Región Metropolitana

Instituto de Salud Pública de Chile

Fondo Nacional de Salud

Comisión Chilena de Energía Nuclear

Municipalidad de Vitacura

Municipalidad de Lo Barnechea

Servicio Nacional del Consumidor

Servicio de Impuestos Internos

## Condiciones de trabajo

En cuanto a los principios que deben orientar la actuación de los colaboradores tanto en la ejecución de sus labores como en su trato recíproco, a lo señalado en el Marco Ético y de Conducta, Clínica Alemana suma lo que establece el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad sobre los requisitos, derechos, obligaciones y prohibiciones que rigen el actuar de todas las personas que trabajan en los establecimientos y dependencias de la institución.

En su título XIII, este documento señala las exigencias que deben prevalecer para garantizar que todos los colaboradores desempeñen su actividad en condiciones acordes con su dignidad. Entre ellas están:

- Que es contrario a la dignidad de la persona el acoso laboral, entendiéndose por tal toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterado, ejercida por el empleador o por uno o más colaboradores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades de empleo.
- Que resultan contrarios a la dignidad de las personas y a la legislación laboral los actos de discriminación tales como distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo.

En su título VIII, además, este Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad establece el respeto por parte de Clínica Alemana del principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres establecido en el artículo 62 bis del

Código del Trabajo, que señala que “el empleador deberá dar cumplimiento al principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que presten un mismo trabajo, no siendo consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden, entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad y productividad”.



## Comité de Ética y Conducta

Con el fin de velar por el cumplimiento de todas estas directrices, el Marco Ético y de Conducta corporativo instaura en la institución un Comité de Ética y Conducta.

Esta instancia está compuesta por tres miembros designados de común acuerdo por la Gerencia General y la Dirección Médica, los que permanecen en sus cargos por períodos de un año y tienen la posibilidad de ser reelegidos indefinidamente.

Las sesiones de este Comité de Ética, cuyo funcionamiento requiere de un quorum de dos miembros, deben constar en un acta levantada por alguno de sus integrantes, quien para estos efectos actúa como secretario.

Las principales funciones del Comité de Ética son:

- Recibir, evaluar y encauzar las denuncias recibidas por incumplimiento de sus lineamientos.
- Proponer cambios al contenido del Marco Ético y de Conducta.
- Garantizar la difusión, formación y cumplimiento del Marco Ético, así como de toda otra norma interna dictada en virtud de este instrumento.

A partir de 2016, Clínica Alemana pondrá a disposición de sus colaboradores un canal directo de comunicación con este Comité, para permitirles realizar libremente comentarios, reclamos o denuncias respecto de conductas o situaciones que transgredan la normativa contenida en el Marco Ético.

Este canal garantizará el anonimato a la persona que entable la queja u observación.

Durante 2015, Clínica Alemana recibió un total de cuatro reclamos canalizados mediante jefaturas y gerencias, los cuales se abordaron a través sumarios administrativos.

## Desafíos para 2016

Con la conformación del Comité de Ética, Clínica Alemana iniciará oficialmente en 2016 la aplicación formal de su Marco Ético y de Conducta corporativo.

Simultáneamente con este proceso, se trabajará en el Modelo de Prevención de Delitos y se habilitará un canal de denuncia para cumplir con el Marco Ético de Clínica Alemana y la Ley N° 20.393.



# Auditoría Interna

En Clínica Alemana, la promoción del mejoramiento de la gestión administrativa y operacional, así como la vigilancia del uso eficiente de los recursos, la identificación de los potenciales riesgos y la aplicación de los controles necesarios que permitan contar con información confiable, suficiente y oportuna, está a cargo de Auditoría Interna.

Para tal efecto, esta unidad cuenta con un total de siete auditores. Entre ellos está un especialista en temas de Tecnologías de la Información (TI) e Informática, y otro experto en el área técnica-médica para el control de los equipos clínicos y la infraestructura industrial, categoría que incluye la fiscalización de calderas, ascensores, generadores, entre otros.

El trabajo de Auditoría Interna se realiza en el contexto de un programa anual aprobado por el Comité de Auditoría del Directorio de Clínica Alemana SpA y cuyos focos están principalmente en las áreas de Finanzas, Cobranzas, Facturación y Existencias.



Esta labor comprende:

- En el ámbito interno, observar si se está cumpliendo con la normativa aplicable a la institución, para lo cual contempla el análisis de todos los aspectos administrativos de la Clínica, incluidos los del área de Enfermería, Bodega, Remuneraciones y Finanzas, entre otros.
- En el plano de las auditorías externas sobre los Estados Financieros, coordinar la ejecución de estos procesos y las reuniones con los auditores externos para acordar soluciones conjuntas en caso de existir discrepancias o disparidades de criterios frente a dichos informes.

A partir de 2016, el área de Auditoría Interna contemplará dentro de su modelo de trabajo la Matriz de Riesgos que Clínica Alemana viene elaborando desde fines de 2015, en el marco de un proceso en el que han participado sus servicios. La principal ventaja es que permitirá establecer prioridades de acción por unidad.

En el contexto de este cambio de paradigma, los desafíos más importantes a los que se abocará esta jefatura en el corto plazo son:

- Orientar las auditorías a partir de los riesgos que se identifiquen con las distintas áreas o servicios.
- En materia contable, seguir observando que se apliquen los criterios definidos por organismos técnicos y fiscalizadores.
- La incorporación de un software ya contratado que facilitará una mayor interacción con las áreas auditadas y hará posible establecer plazos para la resolución de las observaciones encontradas.
- Preparar las auditorías que se deberán realizar a la aseguradora ASSA<sup>5</sup>, operación regulada y supervisada por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

*A partir de 2016, el área de Auditoría Interna contemplará dentro de su modelo de trabajo la Matriz de Riesgos que Clínica Alemana viene elaborando desde fines de 2015.*

<sup>5</sup> Alemana Seguros S.A.

# Instituciones Relacionadas

Con el objetivo de aportar valor a la institución y a sus distintos grupos de interés, y en sintonía con su Modelo de Sustentabilidad, Clínica Alemana está asociada con diversas instituciones orientadas principalmente a ampliar el acceso de la población a los servicios de salud, la protección y apoyo a grupos vulnerables, y la divulgación de la Responsabilidad Social Empresarial. Entre estas entidades están las siguientes:

| Institución   | Descripción  | Tipo de participación o actividades conjuntas   |
|---|--|---|
|  <p>ACCION EMPRESAS<br/>Por un Desarrollo Sostenible</p> | <p>Acción es una organización sin fines de lucro que agrupa a empresas y entidades comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial y el Desarrollo Sostenible en Chile.<br/>(www.accionrse.cl)</p>   | <p>Como empresa socia de ACCIÓN, Clínica Alemana participa activamente en las diferentes instancias de intercambio de experiencias y buenas prácticas que impulsa esta organización en el ámbito de la RSE.</p> |
|  <p>FUNDACION GANTZ<br/>HOSPITAL DEL NIÑO CON FISURA</p> | <p>La Fundación Gantz tiene por misión devolver la sonrisa a niños con fisura, a fin de que logren hablar y escuchar bien con un rostro sin estigmas. Su objetivo es mejorar significativamente su calidad de vida, favoreciendo su autoestima y su integración a la sociedad.<br/>(www.gantz.cl)</p>  | <p>Clínica Alemana colabora con el evento anual que realiza esta institución para recaudar fondos con la entrega de auspicios y el apoyo de una ambulancia y de su personal de primeros auxilios.</p>           |
|    | <p>La Fundación Educacional Alto Las Condes busca incentivar la inversión en educación y entregar las herramientas y valores necesarios para el desarrollo de los jóvenes de escasos recursos de la comuna de Lo Barnechea.<br/>(www.fundacionaltolascondes.cl)</p>  | <p>Clínica Alemana aporta con auspicios y el apoyo de una ambulancia y de personal de primeros auxilios al evento anual que realiza esta organización para recaudar fondos.</p>                                 |
|  <p>World Vision</p>                                   | <p>El objetivo de World Vision es entregar más y mejores oportunidades a niños, familias y comunidades de escasos recursos. Su eje principal es la protección de la niñez, con enfoque en la prevención de abusos o negligencias que atenten contra los derechos del niño o niña.<br/>(www.worldvision.cl)</p>   | <p>Clínica Alemana contribuye a la actividad anual que organiza esta institución para reunir recursos con un stand de chequeo de factores de riesgo cardiovascular que funciona durante el evento.</p>          |
|  <p>CORPORACIÓN CULTURAL<br/>LO BARNECHEA</p>          | <p>La Corporación Cultural de Lo Barnechea es una institución sin fines de lucro, creada en 1994 para apoyar a la Municipalidad de Lo Barnechea en el ámbito de la cultura, el desarrollo de las artes y la educación.<br/>(www.lobarnecheacultura.cl)</p>   | <p>La institución apoya a la Municipalidad de Lo Barnechea facilitando una ambulancia y personal de primeros auxilios para actividades culturales que esta desarrolla en la comuna.</p>                         |
|  <p>Yo Mujer<br/>Corporación Cáncer de mama CHILE</p>  | <p>La Corporación "Yo Mujer" está formada por un grupo de profesionales especializados en Oncología (médicos, enfermeras, psicólogas-psicooncólogas, kinesiólogas, nutricionistas, etc.), cuya misión es apoyar emocionalmente a las mujeres con cáncer de mama y a su grupo familiar, y educar a la población sana sobre la importancia de la detección precoz de esta patología.<br/>(www.corporacionyomujer.cl)</p> | <p>Clínica Alemana colabora en la corrida anual que realiza esta institución para reunir fondos con la entrega de auspicios y el apoyo de una ambulancia y de su personal de primeros auxilios.</p>             |

# Premios y Reconocimientos

## Reacreditación

### por Joint Commission International

Por tercera vez la institución aprobó este proceso que exige el cumplimiento de altos estándares en la atención de salud.

## 2º lugar

### Ranking América Economía Intelligence de Mejores Hospitales y Clínicas de América Latina

Por séptimo año consecutivo, Clínica Alemana se ubicó en el segundo lugar de esta clasificación que se ha convertido en el mayor referente para medir la calidad de los centros de salud de la región. En 2015, este ranking nuevamente situó a la institución como la Mejor Clínica de Chile.

## Premio

### Sergio May Colvin

Clínica Alemana recibió esta distinción que reconoce a las compañías afiliadas a Caja Los Andes por el desarrollo de prácticas laborales que mejoran la calidad de vida de sus trabajadores. En esta versión del certamen participaron 200 grandes empresas.

## Tres Premios

### Healthcare

En la primera versión de los Premios Healthcare, realizada por el Diario Financiero, a través de su revista Portafolio de Salud, Clínica Alemana recibió tres galardones: Capacidad de Atención Hospitalaria, Investigación Científica, y Sustentabilidad Institucional y Vinculación con la Comunidad. Esta iniciativa reconoce a las clínicas y hospitales de alta complejidad que destacan como referentes a nivel nacional.

## Acreditación

### Nacional

En diciembre, Clínica Alemana obtuvo esta acreditación por parte de la Superintendencia de Salud. A través de este sistema, se evalúan los estándares de calidad de atención en los recintos hospitalarios del país.

## 1º lugar

### Praxis Xperience Index sector Clínicas (PXI)

Clínica Alemana lideró esta clasificación que tiene como objetivo evaluar la experiencia del cliente en las empresas de servicios más importantes de Chile.

## 1º lugar

### Premio Lealtad del Consumidor sector Clínicas

Por tercer año consecutivo, Clínica Alemana obtuvo este reconocimiento otorgado por el Diario Estrategia y Alco Consultores a empresas chilenas que logran mayores niveles de lealtad con sus clientes.

## 1º lugar

### Merco Talento Personas sector Salud

Este ranking busca reconocer a las 100 empresas chilenas más atractivas para captar y gestionar talento. En su segunda versión, Clínica Alemana obtuvo el primer lugar en el sector Salud.

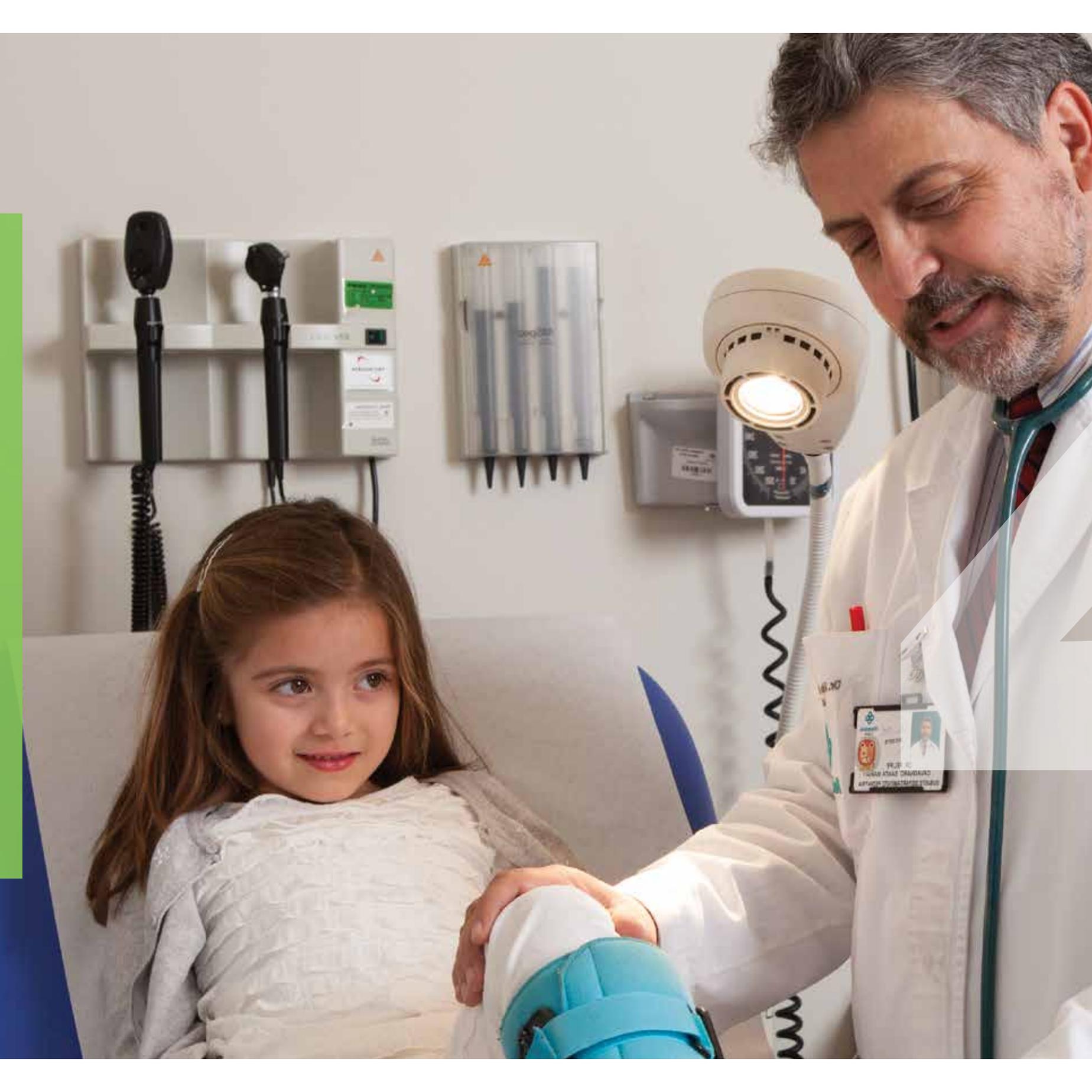


**Clínica Alemana. Un año lleno de reconocimientos.**

- Acreditación Nacional** Superintendencia de Salud
- Reacreditación Internacional** Joint Commission International
- 2º lugar Ranking América Economía** Mejores Clínicas y Hospitales de Latinoamérica
- 1º lugar Premio Sergio May Colvin** Calidad de vida de Trabajadores Grandes Empresas
- 1º lugar Premio Lealtad del Consumidor** Estrategia-Alco Sector Clínicas
- 1º lugar Ranking Praxis Xperience Index** Sector Clínicas
- 1º lugar Premio Healthcare DF** Capacidad Hospitalaria, Investigación Científica y Sustentabilidad
- 1º lugar Premio Merco Talento** Gestión de capital humano Sector Salud

Con gran alegría dedicamos estos reconocimientos a nuestros pacientes, que día a día nos motivan e inspiran a continuar trabajando para otorgarles la mayor calidad de atención de salud.

 **Alemana.**  
Si es tu salud, es la Alemana.™





# Salud y Atención de Excelencia

Especialidades y Servicios de Clínica Alemana

---

Convenios

---

Calidad y Seguridad del Paciente

---

Indicadores Clínicos

---

Auditoría Médica

---

Innovación Tecnológica y Protección de Datos

---

Plataforma de Atención al Cliente

---

Principales Indicadores de Atención

---

Reducción de Dosis Radiológicas

---

# Especialidades y Servicios de Clínica Alemana

Clínica Alemana dispone de atención médica en los ámbitos Ambulatorio, de Urgencias y Hospitalización en cerca de 60 especialidades y subespecialidades médicas. Algunas de las más importantes son:

## Especialidades

Medicina  
Interna

Cirugía

Pediatría

Traumatología

Ginecología

Oncología

Paciente  
Crítico

Cardiología

Enfermedades  
Digestivas

Neurología

Odontología  
y Cirugía  
Maxilofacial

A estas hay que agregar un conjunto adicional de especialidades, entre las que se cuentan Anestesiología, Dermatología, Fisiatría, Medicina Física y Rehabilitación, Neonatología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Psiquiatría y Urología.



Cirugía Robótica  
Clínica Alemana cuenta con el robot Da Vinci y el equipo médico con mayor experiencia en esta tecnología en Chile.

La institución también dispone de una completa gama de servicios clínicos, centros de salud y servicios personalizados para ofrecer a sus pacientes una atención de carácter integral.

## Servicios Clínicos

Laboratorio  
Clínico

Imágenes

Medicina  
Nuclear

Urgencia  
Escolar

Banco de  
Sangre

Anatomía  
Patológica

Urgencia  
General

Vacunatorio

Laboratorio de  
Cardiología

Diagnóstico  
Enfermedades  
Digestivas

Laboratorio de  
Neurofisiología

Laboratorio  
Broncopulmonar

Laboratorio de  
Alergia



### Rescate Alemana

Unidad especializada en atención prehospitalaria terrestre y aérea. Cuenta con ambulancias completamente equipadas, helicóptero con configuración aeromédica y equipo profesional capacitado en rescate.

Equipo profesional del Centro del Niño,  
Clínica Alemana de La Dehesa.



## Centros de Salud

Centro Avanzado  
de Epilepsia

Centro de Nutrición  
y Diabetes

Centro Integral  
de Oncología

Centro de la  
Mama

Centro del Niño

Centro de  
Obesidad

Centro del  
Sueño

Centro de  
Tiroides

## Servicios Personalizados

- **Coordinación para Pacientes Internacionales y Regionales:**

- **Servicio de Paciente Internacional:** Con más de 10 años de experiencia, esta unidad recibe anualmente a alrededor de 3.000 personas provenientes de más de 60 países, a las que entrega atención en las cerca de 60 especialidades y subespecialidades médicas que ofrece la Clínica. Este servicio realiza gratuitamente la coordinación de las consultas médicas, exámenes, chequeos preventivos, hospitalización, urgencias, y entrega una segunda opinión del diagnóstico o tratamiento. Esta coordinación la pueden efectuar enfermeras bilingües cuya función las convierte en el principal punto de contacto de los pacientes durante todo su proceso de atención. En 2015, las prestaciones ambulatorias realizadas por este servicio aumentaron en 25%, mientras que los ingresos lo hicieron en 40%.

- **Salud Expats:** Creada en 2012, esta unidad orienta sus servicios a pacientes extranjeros que viven en Chile, entre los que se cuentan ejecutivos de multinacionales y personal de embajadas. Se distingue por entregar una atención de carácter personalizado, a través de un equipo profesional bilingüe, que integran, entre otros especialistas, enfermeras

que se encargan de la coordinación sin costo de todas las atenciones médicas requeridas.

- **Salud Paciente Regional:** Este servicio ofrece a personas que viven fuera de la Región Metropolitana una atención personalizada por medio de un equipo profesional especializado, que realiza la coordinación sin costo de todas las atenciones médicas necesarias. Estas prestaciones se organizan de manera eficiente, con la finalidad de optimizar al máximo los tiempos fuera de casa de los pacientes y sus familias.

- **Programas de Salud Preventivos:**

Focalizados en enfermedades específicas o segmentos definidos de pacientes, entre estos programas se cuentan Vivir Mayor, A Todo Pulmón, Detección de Cáncer Pulmonar, Medicina del Viajero, Obesidad Adultos (Vivir Liviano), Obesidad Infantil (Crecer Liviano), Prematuro Seguro, Pro Deporte y los Meses de Prevención.

# Convenios

Clínica Alemana pone a disposición de la comunidad en general un conjunto de convenios a través de los cuales ofrece atención ambulatoria y hospitalaria integral orientada a hacer frente a necesidades de salud específicas de la población.

Estos convenios están concebidos para generar entre la Clínica y sus pacientes una relación de fidelidad, basada en la confianza y la excelencia en el servicio. Por lo mismo, responden a un diseño sustentable

desde el punto de vista económico, que tiene en su base una mirada de responsabilidad de largo plazo. El más antiguo de los actuales convenios de Clínica Alemana, Crecer Seguro, fue creado hace más de 40 años y tiene como finalidad dar cobertura en salud a estudiantes de colegios y universidades en casos de accidentes.

A partir de 1995, surgieron nuevas opciones focalizadas en públicos con requerimientos insatisfechos en materia de salud. La primera de

ellas fue el Convenio Oncológico, para pacientes con cáncer, el que luego dio paso al Convenio de Hospitalización de Alto Costo. En 1998, estas alternativas se fusionaron para conformar el Convenio Doble Protección, hoy denominado Todo Alemana, que involucra una solución oncológica y la cobertura de una hospitalización de alto costo.

Actualmente, los convenios con que cuenta Clínica Alemana son los siguientes:



## Convenio Crecer Seguro (Accidentes)

Cubre -con un tope de \$20.000.000 por evento- el 100% de las atenciones ambulatorias y hospitalizaciones en Clínica Alemana derivadas de una lesión traumática.



## Convenio Todo Alemana

Protege frente a la catástrofe económica que puede significar un cáncer o una hospitalización de alto costo. Ofrece además la posibilidad de agregar beneficios adicionales.



## Convenio Todo Alemana Senior

Orientado a personas mayores de 70 años, busca proteger frente a la catástrofe económica que pueda significar una hospitalización de alto costo no oncológica. Cuenta con un plan base y permite agregar otros beneficios.

## Avances en atención al paciente

Con el fin de seguir mejorando sus estándares de servicio, en los últimos años, el Departamento de Convenios de Clínica Alemana ha incorporado de manera creciente a su gestión nuevas soluciones tecnológicas y canales de atención especializados para sus pacientes. Entre las innovaciones que con este objetivo integró dicha área en 2015 destacan la puesta en marcha de la firma digital, para hacer más eficiente el proceso de suscripción de los contratos, y la entrada en operaciones de un chat de atención vía directa.

Estas prestaciones vienen a fortalecer la labor de una unidad que cuenta con su propia fuerza de venta y un Call Center con ejecutivas expertas en materia de convenios, a través de las cuales la institución cumple con su misión de entregar información fidedigna, oportuna, completa y correcta sobre su oferta de salud.

Este enfoque de atención es el que explica que desde 1995 Clínica Alemana nunca haya enfrentado una demanda o arbitraje en contra por concepto de convenio, y el que ha permitido que la tasa de reclamos en este ámbito sea cercana a cero.

# Calidad y Seguridad del Paciente

*El mayor logro de Clínica Alemana en este ámbito es la incorporación de una metodología de trabajo centrada en la descripción, estandarización y mejora continua de sus procesos.*

Los hospitales son instituciones en las que trabaja un alto número de personas y en los que existe una cantidad importante de procesos, diversos y complejos, orientados a la satisfacción de las necesidades de sus pacientes. Si alguno de estos procesos llega a fallar, existe la posibilidad de que pacientes, visitantes o el propio personal puedan sufrir daños o inconvenientes.

Con el fin de instaurar un método de mejora continua de los procesos asistenciales, para así elevar permanentemente la calidad y seguridad de la atención, Clínica Alemana decidió en el año 2007 compararse con estándares internacionales mediante la acreditación de sus procesos e instalaciones.

Eligió para ello la metodología de Joint Commission, entidad sin fines de lucro que en Estados Unidos evalúa sobre el 90% de las instituciones americanas y que a finales del siglo XX creó una filial internacional, Joint Commission International (JCI).

Tras un trabajo de dos años, en 2009 Clínica Alemana logró la acreditación por JCI, certificación que ha revalidado trianualmente según las exigencias en 2012 y 2015, con logros de cumplimiento que en cada proceso han podido ser aumentados y mejorados.

Junto con estos tres ciclos de acreditación, JCI también validó en tres visitas adicionales los procesos e instalaciones de las nuevas dependencias del Servicio de Rescate Aéreo, el Edificio Manquehue Oriente y la Clínica Alemana de La Dehesa.

A estos progresos hay que sumar, además, la acreditación que Clínica Alemana ha logrado en los años 2009 y 2015 en el sistema de acreditación de hospitales de Chile.

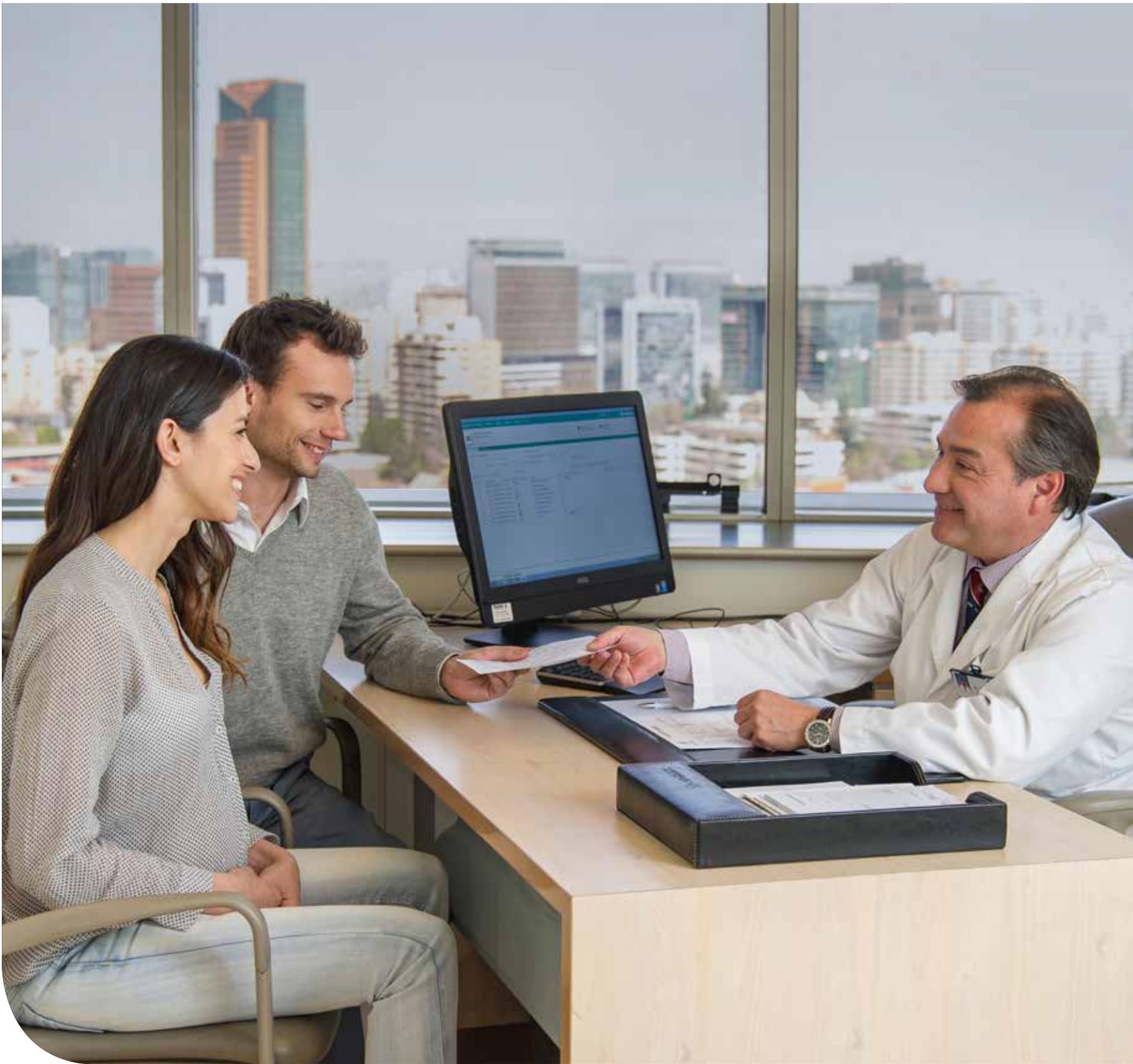
Con todo, el mayor logro de la institución en este ámbito no son las acreditaciones ante evaluadores externos, sean nacionales o internacionales, sino la incorporación de una metodología de trabajo centrada en la descripción y estandarización de procesos y la mejora continua de estos mediante su medición y análisis permanente.

Para avanzar en este objetivo, la organización creó un área dedicada exclusivamente a estas funciones, que trabaja en estrecha relación con todos los departamentos y gerencias, capacita y educa al personal e informa periódicamente los resultados medidos al gobierno de Clínica Alemana.

Con el paso de los años, la labor de esta unidad ha permitido instaurar en la institución una cultura de trabajo enfocada a la calidad y seguridad, tanto de los pacientes como de los visitantes y del propio personal.

Al adoptar la decisión de compararse según estándares definidos, Clínica Alemana no solo inició un camino que no tiene fin, sino que también inauguró una etapa de desarrollo marcada por la mejora continua como un pilar clave para el cumplimiento de su misión corporativa.





# Indicadores Clínicos

En el marco de su decisión de avanzar hacia un modelo de gestión transparente, Clínica Alemana se convirtió hace unos años en la primera institución privada de salud en Chile en hacer públicos algunos de sus principales indicadores de actividad clínica.

En el fundamento de esta determinación está la convicción de que los pacientes deben poder conocer los resultados más importantes del quehacer de una institución cuya acción se orienta a la atención en salud.

En ese contexto, el primer paso que dio Clínica Alemana fue definir algunos datos que dieran cuenta de su volumen y tamaño, como el número de camas disponibles, pacientes atendidos y egresos efectuados en el año. Igualmente, la institución se abocó a la tarea de establecer ciertos indicadores que reflejaran los niveles de seguridad y efectividad de su trabajo.

Para tal efecto, se consideraron estándares nacionales e internacionales, así como referencias de literatura médica y el desempeño de instituciones de vanguardia a nivel mundial.

La determinación de estos indicadores no solo permitió a Clínica Alemana plantearse metas

anuales de desarrollo, sino que también le ofreció la posibilidad de identificar aquellos servicios o ámbitos de atención que exigían intervenciones y comparar su desempeño con la práctica clínica de avanzada a nivel global.

Esta información, asimismo, hizo posible que la institución definiera el que es actualmente su mayor desafío en términos de resultados clínicos: reducir la variabilidad para una misma patología con igual nivel de complejidad. Esto significa evitar que ante una misma situación clínica las acciones que se tomen varíen de manera significativa según el especialista a cargo.

Para avanzar en este objetivo, que involucra además aspectos importantes de eficiencia operacional y de satisfacción de clientes, en 2015 Clínica Alemana comenzó a trabajar con una metodología denominada Vías Clínicas.

Esta práctica consiste en conformar grupos multiprofesionales de médicos, enfermeras, radiólogos, kinesiólogos y terapeutas para que establezcan de manera conjunta estándares de atención frente a determinadas situaciones clínicas a partir de la evidencia mundial y científica. Su objetivo es definir protocolos que, además de garantizar una

mejor evaluación del paciente y resultados médicos superiores, hagan posible un uso más racional de los recursos, lo que a su vez se traduce en una atención de mayor calidad para todos los pacientes.

Estas Vías Clínicas partieron en algunas unidades reducidas de la Clínica en 2015, pero la finalidad es ampliarlas y fortalecerlas durante 2016, una vez que comiencen a conocerse los resultados de estas primeras experiencias.

En esta misma línea de reducir la variabilidad en la atención, la puesta en marcha en 2015 de la Ficha Clínica Electrónica o Plataforma HIS (Health Information System) también ha significado un aporte importante. Gracias a las codificaciones asociadas a la nomenclatura internacional con que cuenta, esta herramienta ayudará a construir una base sólida y sustentable de acciones clínicas, resultados médicos y uso de recursos, que permitirá seguir avanzando en la estandarización de la atención y la reducción de brechas (ver más en página 57).

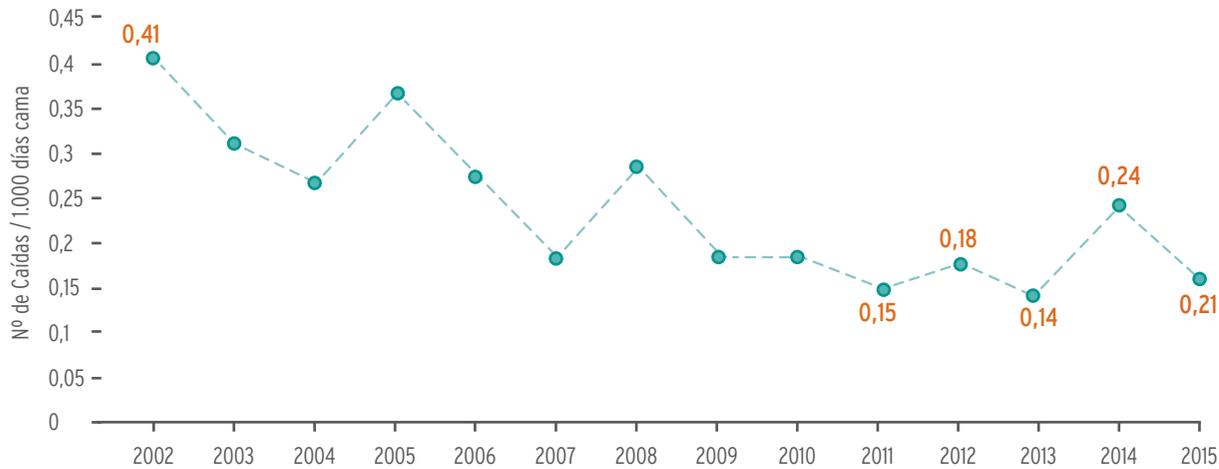
*El objetivo de los indicadores clínicos es dar a conocer los resultados más importantes del quehacer médico de la institución.*



## Indicadores más relevantes de seguridad de la atención y efectividad del trabajo clínico

### Tasa de caídas

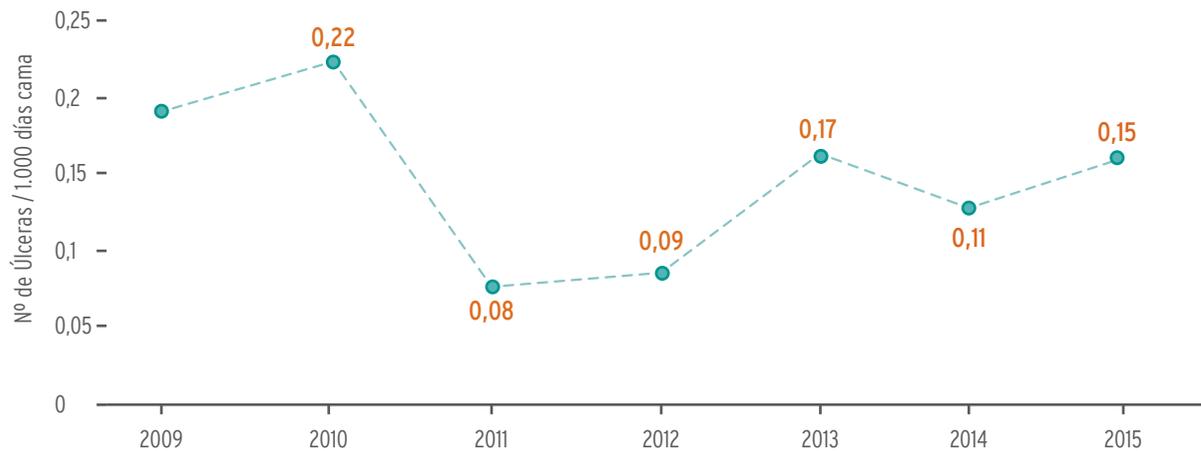
Calculado por 1.000 días cama



La seguridad en la atención de los pacientes constituye una obligación de todos quienes prestan un servicio y se relaciona con la transparencia de los procesos y resultados.

### Tasa de incidencia de úlceras por presión

Calculado por 1.000 días cama (escaras por apoyo)



Se define úlcera por presión (UPP) como el área de la piel o tejidos adyacentes que presentan trauma localizado, generalmente sobre una prominencia, como consecuencia únicamente de la presión o en combinación con la fricción.

Las intervenciones preventivas han tenido impacto en la disminución de la incidencia de las UPP, a través de la protección de las superficies de apoyo, cambios posturales, cuidado de la piel, nutrición y manejo de incontinencia de esfínteres.

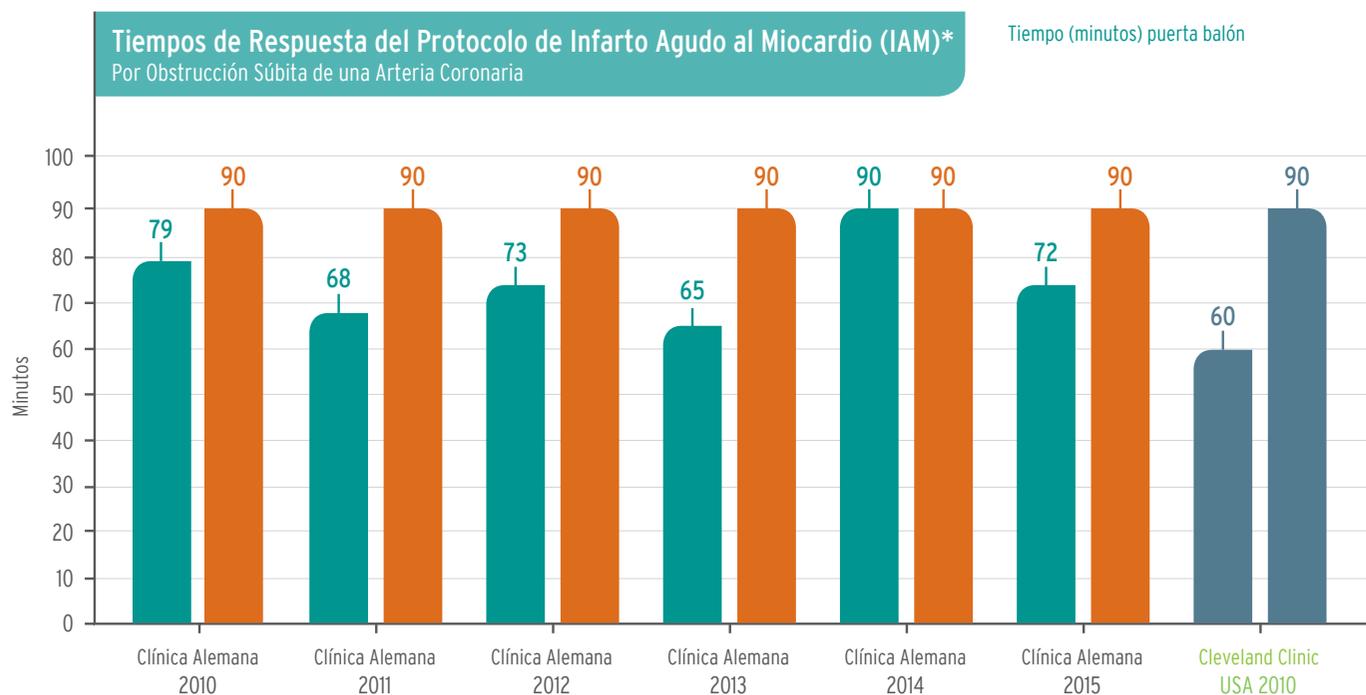
## Indicadores de Infecciones Asociadas a Atención de Salud Ventilación Mecánica

Indicador N° de neumonías asociadas a ventilación mecánica / N° de días de ventilación mecánica por 1.000

| Indicador                        | 2012      |       |           | 2013      |       |           | 2014      |       |           | 2015      |       |           | Nacional<br>Percentil 75<br>(*) |
|----------------------------------|-----------|-------|-----------|-----------|-------|-----------|-----------|-------|-----------|-----------|-------|-----------|---------------------------------|
|                                  | Neumonías | Días  | Indicador |                                 |
| Adulto                           | 3         | 1.121 | 2,7       | 4         | 1.303 | 3,1       | 4         | 953   | 4,2       | 2         | 1.394 | 1,4       | 19,6                            |
| Niños (Neonatos,<br>Pediátricos) | 4         | 1.035 | 3,3       | 2         | 1.204 | 1,7       | 1         | 1.078 | 0,9       | 2         | 861   | 1,2       | Neonatos 6,6<br>Pediátricos 9,4 |

Fuente: Indicadores de Referencia Nacional de Infecciones Asociadas a la Atención de Salud, vigentes desde mayo de 2012, Subsecretaría de Redes Asistenciales, Departamento de Calidad y Seguridad del Paciente, MINSAL.

(\*) El MINSAL establece como referente el percentil 75, lo que indica que el 75% de los Centros Hospitalarios del país tienen la tasa de infecciones por debajo de ese valor.

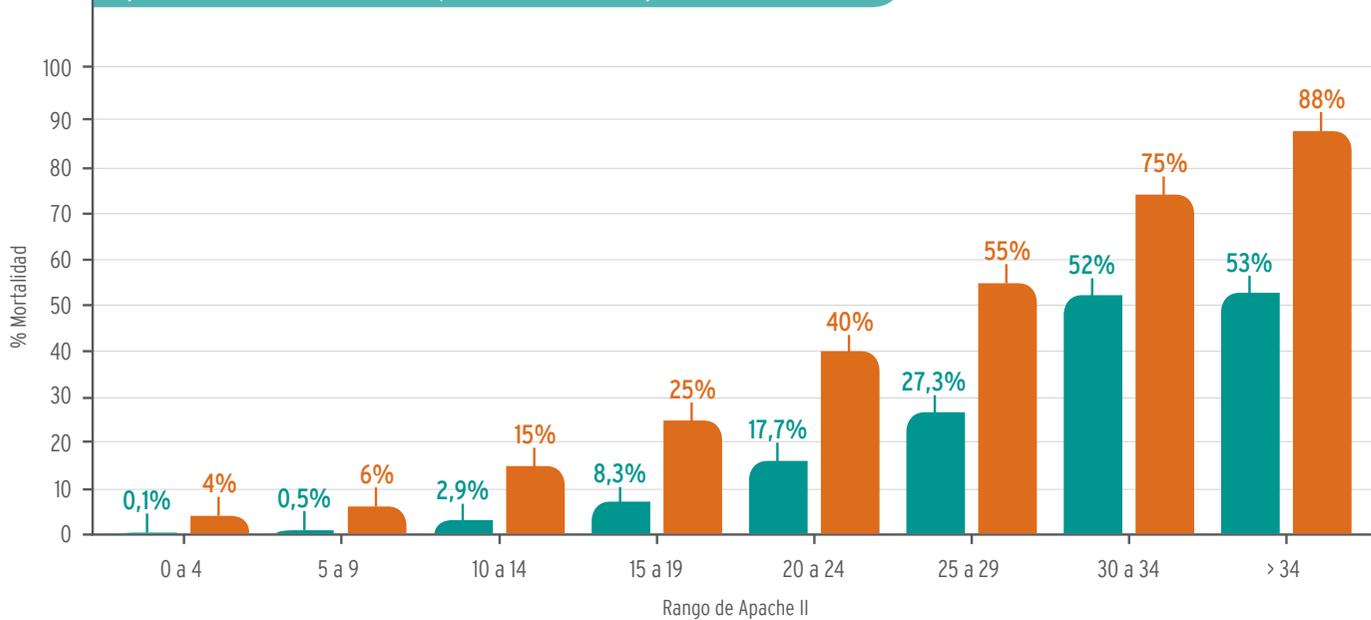


### Mortalidad Relacionada con la Gravedad de Pacientes

Ingresados a UCI Adultos (2010-2015) versus predicción de mortalidad según score APACHE II\*

Clínica Alemana

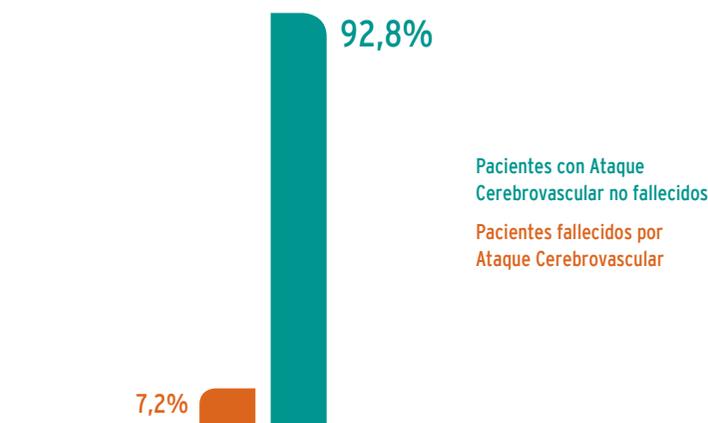
Predicción por APACHE II



\* El score Acute Physiology and Chronic Health Evaluation II (APACHE II) es un sistema de valoración que predice la mortalidad esperada al momento de ingresar a una Unidad de Cuidados Intensivos (primeras 24 Hrs). Consiste en variables fisiológicas y parámetros de laboratorio, cuya puntuación es un factor predictivo de mortalidad (puntajes mayor a 19 se consideran muy graves). Este índice es válido para un amplio rango de diagnósticos y es una manera internacionalmente validada para la comparación de Unidades de Cuidados Intensivos de Adultos.

### Tasa de Sobrevida Intrahospitalaria por Ataque Cerebrovascular

Clínica Alemana Santiago 2011 - 2015



Este indicador refleja el número de pacientes que sobreviven por ataque cerebrovascular durante su hospitalización, respecto del total de pacientes adultos hospitalizados por ataque cerebrovascular en Clínica Alemana.

# Auditoría Médica



La práctica de la medicina siempre involucra riesgos clínicos que pueden derivarse de accidentes, errores en la atención o medicación, eventos adversos o fallas inesperadas. Así lo acredita la literatura médica, que incluso asocia márgenes y tasas de complicación estándares frente a determinados procedimientos y tratamientos.

Partiendo de esta premisa, y con el objetivo concreto de detectar precozmente estas brechas, para así establecer acciones oportunas de mejora, hace 25 años Clínica Alemana creó un área de Auditoría Médica.

En el marco de su misión general de fortalecer la calidad, la seguridad y la humanidad de las atenciones que brinda la institución, el trabajo de esta unidad se orienta a la identificación de las complicaciones y eventos no esperados más frecuentes de la actividad médica con el fin de minimizar su impacto y evitar que se vuelvan a producir.

Este departamento es el encargado de recibir los planteamientos de disconformidad o dudas de los pacientes respecto de su atención de salud, así como de escucharlos y contenerlos, y de auditar los procesos involucrados.

## Ámbitos de acción de Auditoría Médica

**Auditorías de eventos no esperados**

**Contraloría**

**Gestión de conflictos**

**Asuntos generales**  
(como coordinación con Isapres y consultas de cobros)

**Control de la confidencialidad de la información**

En 2015, el Departamento de Auditoría Médica enfocó sus programas de capacitación principalmente a la divulgación en el staff del fondo y el alcance de la Ley de Deberes y Derechos de los Pacientes. Al finalizar el período, la totalidad de los médicos de Clínica Alemana participaron en estos cursos, así como en talleres específicos sobre el significado del “deber de cuidado al enfermo”. Estas

acciones se sumaron a las presentaciones de casos que realizó el área en las distintas reuniones clínicas efectuadas a lo largo del año y a su participación en las jornadas organizadas por los cuerpos de enfermeras, matronas, radiólogos y otorrinolaringólogos, entre otros equipos de profesionales.

# Innovación Tecnológica, Continuidad y Protección de Datos

La innovación tecnológica está en el centro mismo de la actividad de Clínica Alemana y es una condición imprescindible para hacer realidad la misión de la institución. Sin innovación tecnológica, Clínica Alemana no podría garantizar su promesa de valor de cara a sus pacientes y la comunidad, y menos estaría en condiciones de mantener su actual posición de liderazgo en el campo de la salud privada o de soportar el crecimiento sostenido que ha registrado como organización en los últimos años.

A cargo del desarrollo de estas tareas en Clínica Alemana está la Gerencia de Tecnología, unidad que divide su labor en las subgerencias de Informática, Ingeniería de Sistemas y Equipos Médicos. Como conjunto, esta Gerencia tiene la responsabilidad de gestionar la adquisición y mantención del equipo médico de la institución, las redes y servidores que alimentan los sistemas informáticos, y el desarrollo de las aplicaciones tecnológicas orientadas a los colaboradores, pacientes, médicos y usuarios en general. En ese contexto, su trabajo está centrado en dos dimensiones de acción muy diferenciadas: el mundo clínico y el mundo administrativo. Este carácter le otorga un grado de doble desafío permanente a todos los desarrollos e innovaciones que se ejecutan con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos y elevar los estándares de atención y servicio.

En 2015, el desempeño de esta gerencia estuvo marcado por la puesta en marcha de dos proyectos emblemáticos que Clínica Alemana venía preparando desde hace años: la instauración de la Ficha Clínica Electrónica y la implantación de la plataforma administrativa SAP<sup>6</sup>.



- **Ficha Clínica:** Esta plataforma de registro electrónico (o HIS, Health Information System) fue desarrollada íntegramente por Clínica Alemana, después de que se desechara la opción de adquirir en el mercado un sistema similar. Como solución está diseñada con todos los estándares mundiales de codificación e integración, todo lo cual facilita su objetivo final, que es lograr una mejor gestión clínica y un uso más eficiente de los recursos médicos. En términos prácticos, en este sistema los médicos ingresan textos libres que luego son codificados en una nomenclatura internacional, lo que convierte a esta información en una herramienta de alta relevancia para la investigación y la optimización de la atención. Concebida para los tres ámbitos de trabajo que aborda la actividad de Clínica Alemana (ambulatorio, urgencias y hospitalario), la plataforma busca responder las distintas necesidades que cada una de estas áreas presenta en términos de registro de diagnóstico, de fármacos e indicaciones. Durante 2015, la Ficha Clínica Electrónica de Clínica Alemana se puso en funcionamiento en las áreas de Urgencias y Ambulatoria. La meta en 2017 es instaurarla también en el mundo hospitalario.



- **Plataforma SAP:** Con el fin de soportar la gestión administrativa de la institución en el marco del desarrollo y crecimiento continuo que esta viene experimentando en los últimos años, en julio de 2015 Clínica Alemana dio inicio al proceso de implantación de la plataforma administrativa SAP. Con este sistema, la institución apunta a hacer más eficiente todo su andamiaje organizativo interno, un quehacer que incluye desde las tareas financieras y contables hasta las labores logísticas y el manejo de los recursos humanos. Este software no solo permite un mejor control de los gastos de Clínica Alemana. Desde una perspectiva más de sustentabilidad, a nivel de sistema hará posible respaldar el crecimiento de la institución para los próximos 15 a 20 años.

<sup>6</sup> SAP: Siglas alemanas que traducidas al español significan Sistemas y Aplicaciones para la Productividad. Es una herramienta cuya principal característica es la integración de información. Incorpora y automatiza los procesos operativos o productivos de una empresa con el propósito fundamental de otorgar apoyo a los clientes del negocio, obteniendo tiempos rápidos de respuesta para sus problemas, así como un eficiente manejo de información.

Mi página  
de salud



## Otros avances tecnológicos de 2015

Además de la puesta en marcha de estos dos importantes proyectos, durante 2015 la Gerencia de Tecnología estuvo también focalizada en consolidar otro conjunto de iniciativas de innovación materializadas en 2014. Entre ellas destacan especialmente las siguientes:

- **Mi Página de Salud:** Es una aplicación incorporada en el sitio web de Clínica Alemana que permite a los pacientes consultar en línea desde sus atenciones en salud hasta exámenes de laboratorio e imagen. Aunque durante este último año los contenidos y utilidades de este subsitio se han seguido enriqueciendo, el objetivo de la institución es trabajar a partir de 2016 en imprimirle un carácter más transaccional. La finalidad es convertir con el tiempo “Mi página de salud” en una herramienta que permita realizar cada vez más trámites online, de forma de reservar la visita a la institución solo para los procedimientos clínicos.
- **Sistema de Localización en Tiempo Real:** Este es un sistema que se desarrolló en el marco del Plan del Servicio de Urgencia ejecutado en 2014 por Clínica Alemana con la finalidad de mejorar los tiempos de atención a los pacientes que ingresan a esta unidad y optimizar el uso de los recursos de la institución. Consiste específicamente en dispositivos que permiten hacer un seguimiento continuo de las personas desde el mismo momento en que se presentan en el servicio y hasta que son dadas de alta. Para ello operan como un sistema de trazabilidad de pacientes; es decir, registrando a través de antenas receptoras los avances de la atención de un paciente a medida que este va ingresando a los boxes, salas o entrando en contacto con cada uno de los profesionales involucrados en el proceso, los que también portan su propio dispositivo. Su principal ventaja es que permite

observar centralizadamente si se están cumpliendo los tiempos estándares definidos para cada procedimiento del ciclo y reaccionar oportunamente frente a aquellos casos que lo exijan. Si bien se trata de una tecnología adquirida en el extranjero, su aplicación en la institución se ejecutó gracias a un trabajo de montaje interno.

## Seguridad de la información de los pacientes

Una de las mayores prioridades de Clínica Alemana en el ámbito tecnológico tiene que ver también con el resguardo de la información de sus pacientes. En esa línea, para evitar, por ejemplo, el acceso de personas no autorizadas a los datos registrados en la Ficha Clínica, la institución exige a los profesionales involucrados con la atención de salud una clave de ingreso al sistema que solo es posible obtener si se ha realizado un curso de certificación interno. La Clínica delega la fiscalización del buen uso de estos accesos en dos instancias: Auditoría Médica y el Departamento de Ficha Electrónica.

En lo que se refiere a la seguridad de esta información crítica frente a eventuales vulneraciones que puedan afectar los dispositivos físicos que la contienen, Clínica Alemana cuenta con rigurosos protocolos de acceso a las salas de sus equipos centrales. De igual modo, a fin de prevenir accesos remotos para dañar o sustraer este material, la institución se apoya en una empresa especializada en el control y seguridad de contenidos en Internet.



Sistema de Localización en Tiempo Real.

## Continuidad de los servicios

Otro importante desafío de la Gerencia de Tecnología es garantizar la continuidad operativa de la institución. Por el carácter de su actividad, Clínica Alemana tiene la obligación de asegurar su funcionamiento todos los días del año y las 24 horas del día, con planes de contingencia que permitan mantener las operaciones especialmente de las áreas críticas frente a eventualidades como caídas de servicio, siniestros o catástrofes naturales.

En el marco de una planificación estratégica formal, que se actualiza todos los años, esta Gerencia vela por la continuidad operacional de Clínica Alemana tanto a nivel de contingencia en las plataformas como en los sistemas de comunicación y en el ámbito de los aplicativos.

En el primero de estos planos, por ejemplo, la institución dispone de tres sitios para alojar sus plataformas tecnológicas (Vitacura, Manquehue Oriente y La Dehesa), así como de un sitio externalizado, lo que reduce su nivel de exposición ante caídas y accidentes de distintos orígenes.

En el campo de los aplicativos, en tanto, los más prioritarios (es decir, los orientados a los servicios clínicos) se diseñan con sistemas de contingencia, para evitar fallas extensas y pérdidas de funcionalidad e información. Es el caso, por ejemplo, de la Ficha Clínica Electrónica y de los soportes en el mundo de Urgencias y Hospitalizados.

# Plataforma de Atención al Cliente

Clínica Alemana dispone de una Plataforma de Atención al Cliente, a través de la cual mantiene una interacción permanente con las personas que acceden a los servicios de la institución. Esta unidad no solo recibe y gestiona las inquietudes y necesidades de los usuarios, sino que también busca ampliar de forma permanente las aplicaciones, canales y servicios orientados a facilitar la atención de los pacientes y sus familias, con la finalidad de seguir elevando los estándares de atención.

En 2015, precisamente, ampliar las opciones de efectuar trámites y tareas a distancia por medio del sitio web corporativo fue uno de los ejes prioritarios de la acción de esta área. Para tal efecto, la estrategia apuntó a potenciar las vías remotas de contactabilidad como medio para mejorar los tiempos de resolución de problemas y de esa manera también limitar los desplazamientos a la clínica por parte de los pacientes solo a aquellos relacionados con los procedimientos clínicos.

En esa línea, algunos de los principales logros alcanzados por la Plataforma de Atención al Cliente durante el período fueron:

- **Creación del Chat:** Esta herramienta partió a fines de 2015 con el objetivo de brindar una respuesta más inmediata -idealmente en el minuto- a las consultas y dudas planteadas por los usuarios. El objetivo en 2016 es masificar su acceso y consolidarla como servicio.
- **Mejora en la tasa de respuesta y resolución de llamadas a través del Contact Center:** Si bien el objetivo es potenciar el desarrollo de los canales digitales, el propósito en este caso ha sido mejorar la atención telefónica

para los pacientes que optan por comunicarse a través de este canal. A este desempeño ha contribuido, además, el traspaso al Call Center de la resolución directa de algunos servicios que presentaban altos niveles de espera para la solución de problemas.

## Encuestas de satisfacción

Clínica Alemana busca conocer la percepción de todos sus pacientes respecto de la atención que han recibido en la institución. Para tal efecto, cuenta con un modelo de encuestas vía e-mail especialmente diseñadas para los mundos de Urgencia, Ambulatorio y Hospitalizado, y basadas en un sistema automatizado que le otorga a su aplicación un carácter transparente y altamente confiable. Estos sondeos miden aspectos específicos de los servicios y otorgan a las personas consultadas la posibilidad de expresar sus observaciones y, eventualmente, también reclamos.

En 2015, modificó los cuestionarios para las encuestas en Urgencia y Ambulatorio. Además, incorporó en sus tres formatos preguntas sobre aspectos relacionados con la Ley de Derechos y Deberes de los Pacientes que van más allá de la experiencia de servicio, como el respeto a la dignidad de las personas y entrega completa y oportuna de información.

En lo que tiene que ver con los resultados, el propósito de Clínica Alemana es avanzar hacia promedios cercanos al 95% de respuestas positivas, objetivo que hasta el momento ha podido conseguir en dimensiones como nivel de atención del personal, cumplimiento de los derechos de los pacientes o recomendación de la Clínica.

En esa línea, durante 2015, la institución puso en marcha una serie de medidas cuyo fin es mejorar aquellos espacios que los encuestados identifican entre los más deficitarios de la atención. Entre estas iniciativas, además del potenciamiento de los canales remotos para la resolución de requerimientos a distancia, se cuentan:

- **Fortalecimiento de la señalización interna:** Entre 2014 y 2015, Clínica Alemana ha intentado reforzar los elementos de orientación para la circulación en sus edificios, una preocupación recurrente de los usuarios y que las encuestas de satisfacción han reafirmado. Una de las acciones ejecutadas en este ámbito fue la instalación de pantallas con planos interactivos en cuatro puntos de sus edificios de Vitacura y Manquehue Oriente.
- **Optimización de los estacionamientos:** Con esta finalidad, en 2016 se busca facilitar la orientación de los usuarios a través de la instalación de nuevos elementos de señalización.





Equipo de Plataforma de Atención al Cliente y CRM.

## Modelo de gestión de reclamos

Clínica Alemana cuenta con una serie de canales a través de los cuales los usuarios y sus familiares pueden hacer llegar comentarios y reclamos. Estos son:

- **Formulario de Reclamos:** Este documento está disponible en papel en los principales servicios de la institución.
- **Sitio web:** Se accede a este espacio ingresando en el link Contacto vía web.
- **Correo electrónico** [servicioalcliente@alemana.cl](mailto:servicioalcliente@alemana.cl)
- **Encuestas de satisfacción.**

Las observaciones recibidas por estas vías son canalizadas hacia la Plataforma de Atención al Cliente (PAC), unidad que tiene la tarea de contactar al requirente para informarle de la recepción de su mensaje y de los plazos para su respuesta. Simultáneamente, la PAC remite los antecedentes a las áreas responsables y solicita los informes correspondientes. En el plazo establecido y a partir de la información aportada por las unidades involucradas, la Plataforma vuelve a contactar al reclamante para entregarle su respuesta.

Existen, sin embargo, ciertos tipos de reclamos que involucran procesos especiales. Entre ellos están los derivados del incumplimiento de la Ley de Deberes y Derechos de los Pacientes y aquellos que tienen que ver con algunos de los aspectos contemplados por la certificación Joint Commission International.

- Reclamos asociados al cumplimiento de la Ley 20.584 sobre Derechos y Deberes de los Pacientes: Para efectos de esta normativa, se considerarán solamente aquellos reclamos escritos en el Formulario antes señalado. Estos tienen que entregarse en forma presencial, ya que deben estar firmados por el reclamante. El proceso involucrado en estos casos es el siguiente: el Formulario es derivado a la Plataforma de Atención al Cliente, unidad que se encargará de su gestión y de dar al reclamante una respuesta oportuna. Para estas situaciones, las respuestas se entregan por escrito y deben contar con la firma de un funcionario designado por el Director Técnico del Establecimiento o por el

representante legal. De igual modo, deben entregarse en un plazo máximo de 15 días hábiles. Si el reclamante no está de acuerdo con su contenido o no la recibe en el período establecido, puede recurrir ante la Superintendencia de Salud.

- Clínica Alemana pone a disposición, además, el correo electrónico [jciquality@jcinc.com](mailto:jciquality@jcinc.com) para que sus pacientes puedan manifestar observaciones, reclamos o preocupaciones respecto de eventuales transgresiones a los aspectos de seguridad y calidad de la atención contemplados por la certificación Joint Commission International (JCI). Los mensajes enviados a través de este canal llegan directamente a este organismo internacional, entidad que responde directamente tales observaciones.

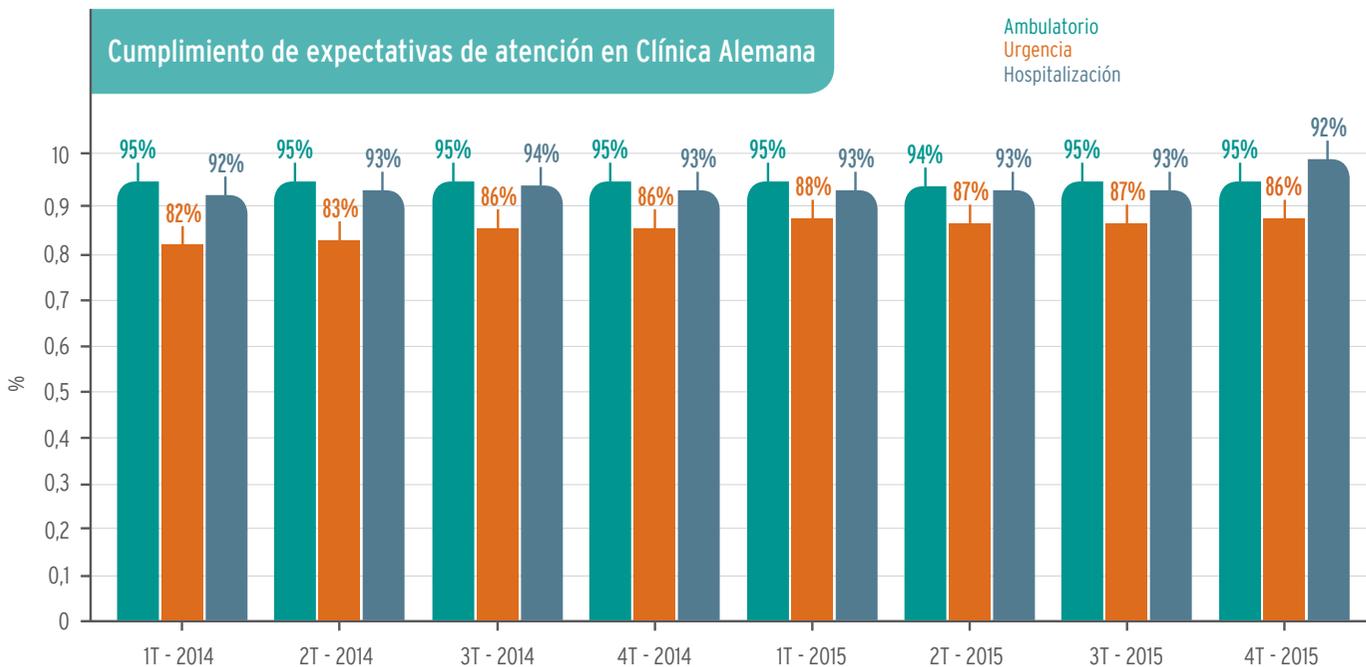
## Avances en gestión de reclamos

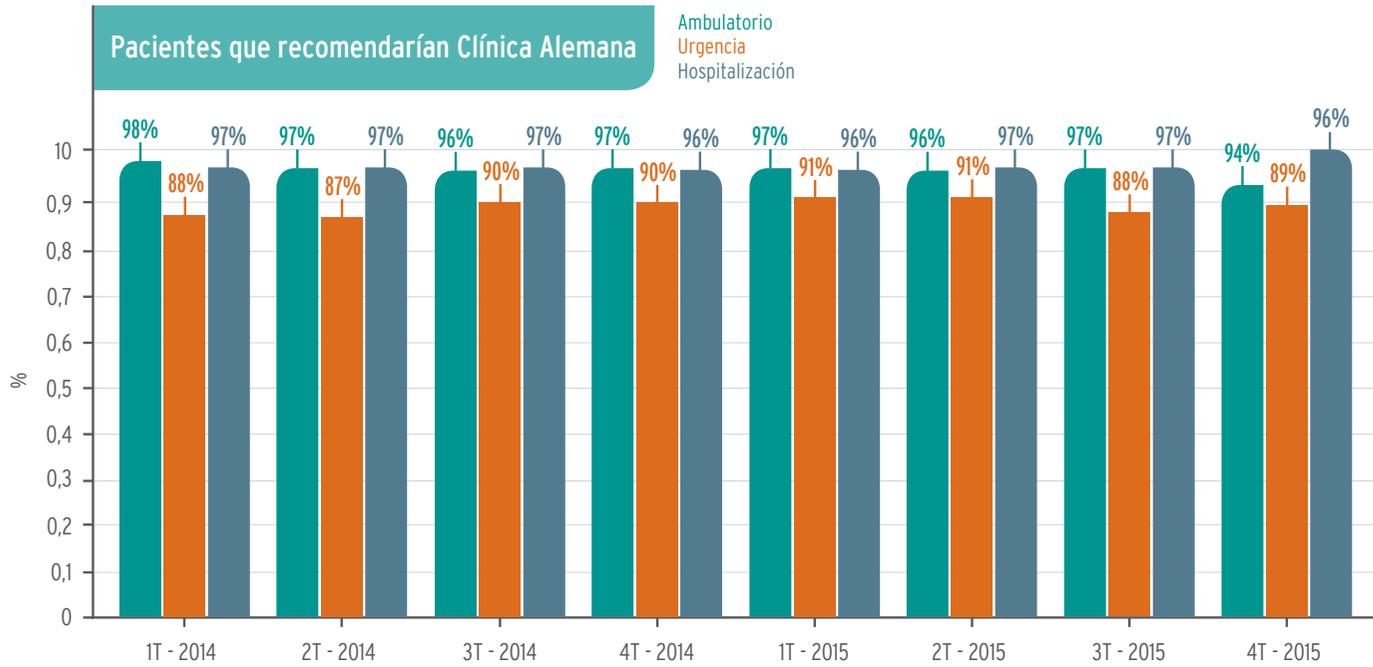
En los últimos años, y con la finalidad de identificar con mayor precisión los espacios de mejora en sus estándares de atención, Clínica Alemana ha potenciado y ampliado las vías mediante las cuales los usuarios pueden hacer llegar su retroalimentación a la institución. Esta es la razón por la cual durante este período el número de reclamos se ha incrementado.

Con todo, los niveles de reclamos que presenta Clínica Alemana -de entre 420 y 430 al mes- siguen siendo significativamente bajos si se considera el alcance y la cantidad de atenciones y contactos con pacientes y usuarios que tiene la institución durante el mismo período.

A este buen desempeño han contribuido avances como un tiempo promedio de resoluciones por debajo de los 15 días que impone la normativa vigente y la ejecución de medidas de mejora frente a reclamaciones específicas, como las que se pusieron en marcha durante 2014, en el marco del Plan de Urgencia (ver más en página 58).

# Principales Indicadores de Atención en 2015





Fuente: Encuestas de satisfacción aplicadas por Clínica Alemana entre 2014 y 2015

**195.130**  
clientes con clave

**69.589**  
visitas mensuales promedio

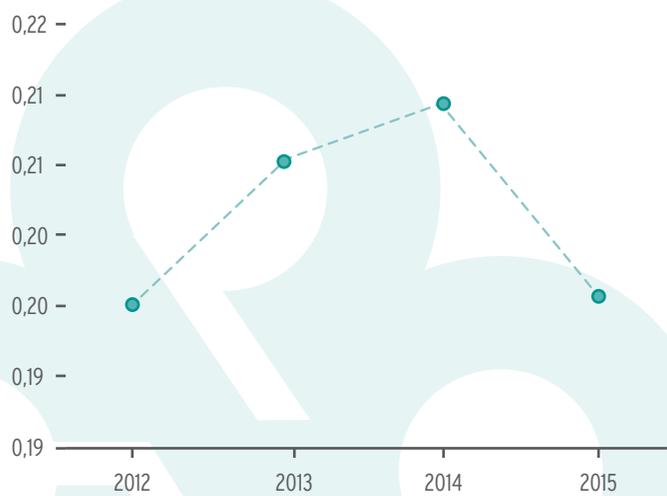


**Mi Página de Salud**



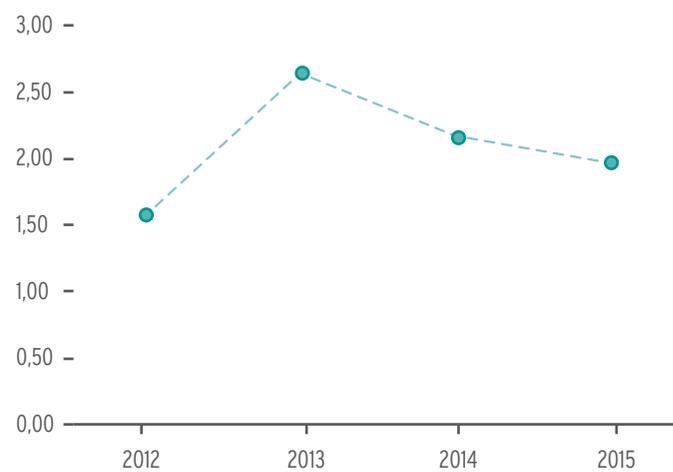


Tasa de Reclamos Ambulatorios



--- Tasa por 100 Atenciones

Tasa de Reclamos Hospitalizaciones



--- Tasa por 100 hospitalizaciones

# Reducción de Dosis Radiológicas

*Clínica Alemana cuenta con equipos que permiten realizar exámenes radiológicos con dosis de radiación hasta 70% menores que las convencionales.*

Clínica Alemana ha incorporado durante los últimos años equipos y tecnologías de última generación que permiten realizar exámenes radiológicos, principalmente de escáner o tomografía computarizada (TC), con dosis de radiación hasta 70% menores que las convencionales.

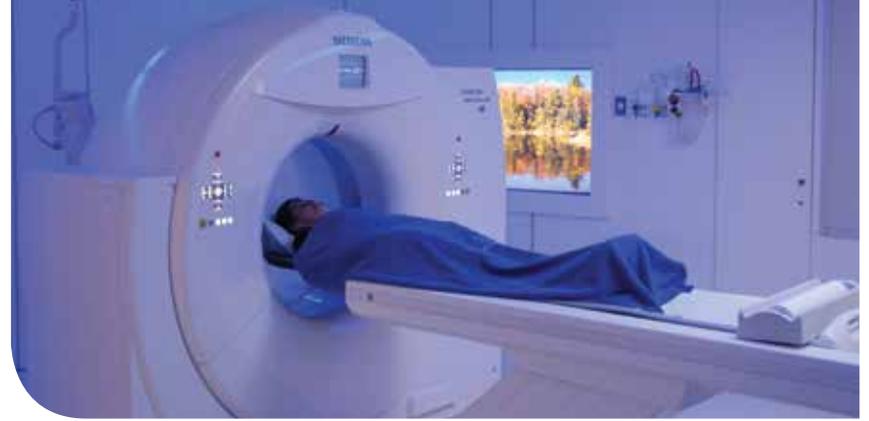
Esta decisión fue tomada por la institución como resultado de la creciente inquietud por los potenciales efectos adversos que podría producir la radiación ionizante en las personas, preocupación que se ha acentuado ante el gran crecimiento experimentado en el número de pacientes que se someten año a año a la TC, que es la mayor fuente de la radiación no natural que recibe la población en el mundo occidental.

Considerando que, cuando se justifican, los exámenes radiológicos son de enorme utilidad para la salud de las personas, Clínica Alemana conformó un equipo con los más destacados especialistas nacionales en la materia e incorporó avances como la habilitación de equipos de escáner con sistemas "inteligentes" que ajustan la dosis de radiación al tamaño del paciente, evitando exposiciones innecesarias.

En la misma línea, la institución cuenta con herramientas de software, como las reconstrucciones iterativas, que hacen posible obtener imágenes diagnósticas de alta calidad incluso con dosis de radiación muy bajas.

En 2015, Clínica Alemana activó además un registro electrónico que almacena los índices de dosis de radiación emitidas por cada uno de los escáneres aplicados a sus pacientes, lo que le permite llevar un control de calidad interno.

Este seguimiento cobra especial relevancia en el caso de niños o personas que por su condición deben someterse permanentemente a exámenes radiológicos, como los enfermos oncológicos y quienes sufren enfermedades cardiovasculares, patologías pulmonares y pacientes crónicos en general.



Todas las medidas adoptadas por Clínica Alemana para reducir las dosis de radiación en sus exámenes imagenológicos, de igual forma, se ajustan al Consenso ALARA (*As Low As Reasonably Achievable*), criterio general que tanto la Comisión Internacional de Protección Radiológica (ICRP) como los organismos reguladores nacionales imponen a los propietarios de las instalaciones nucleares y radiactivas para que controlen sus efluentes, de forma que los niveles de radiactividad se mantengan tan bajos como sea razonablemente posible.





# Investigación y Docencia

Actividad Científico-Docente

Facultad de Medicina Clínica Alemana  
Universidad del Desarrollo

# Actividad Científico-Docente

*Durante 2015, 26 médicos de Clínica Alemana realizaron estadías de perfeccionamiento en reconocidas instituciones internacionales.*



Clínica Alemana cuenta con un Departamento Científico Docente, el que tiene a cargo la labor de potenciar el perfeccionamiento del cuerpo médico y odontológico de la institución, así como la tarea de materializar uno de los dos grandes ejes de la misión corporativa, que es generar conocimiento médico en beneficio de la comunidad.

Para tal efecto, esta unidad desarrolla su quehacer a través de seis grandes líneas de trabajo, que son:

- **Desarrollo Médico:** Con el fin de potenciar la formación permanente de su staff de médicos y odontólogos, Clínica Alemana desarrolla a lo largo del año un nutrido calendario de cursos y talleres, y coordina para sus profesionales estadías de perfeccionamiento en Chile y el extranjero, entre otras actividades de carácter académico. Algunas de estas iniciativas son:
  - **Cursos científicos:** Clínica Alemana organiza anualmente cerca de cuarenta cursos científicos, a los que invita como profesores y expositores a destacados investigadores de todo el mundo. Todos estos cursos son de bajo costo y cuentan con la certificación de la Corporación Nacional de Certificación de Especialidades Médicas (Conacem<sup>7</sup>), por lo que resultan de alto interés entre los profesionales para sus procesos de recertificación. En 2015, la institución privilegió especialmente los cursos "hand on" o prácticos, mucho más complejos de coordinar, por cuanto requieren de equipos y voluntarios, pero que también resultan de mayor utilidad para los cuadros médicos. En esa misma línea potenció además los cursos interdisciplinarios, que abordan más de una especialidad y que convocan grandes asistencias.
  - **Estadías de perfeccionamiento:** Clínica Alemana envía anualmente a entre 10 y 14 médicos de su staff a subespecializarse en prestigiosos centros de salud del extranjero. Estos cupos se definen en el marco de un riguroso proceso de selección interna a partir de las necesidades clínicas que plantea cada área y de una planificación académica preestablecida por la institución. En 2015, uno de los logros del Departamento Científico Docente estuvo en la profesionalización de los procesos de salida y en la planificación y control del regreso de los médicos. Durante 2015, 26 médicos realizaron estadías de perfeccionamiento en reconocidas instituciones internacionales, principalmente de Europa, Estados Unidos, Canadá y Australia.
  - **Reuniones clínicas:** Estos encuentros tienen como objetivo capacitar a los médicos en materias como avances clínicos o temas de actualidad. Se realizan entre abril y diciembre, una vez a la semana.
- **Revista Contacto Científico:** Esta publicación nació en el año 1994 con el propósito de difundir la actividad médica al interior de Clínica Alemana. Actualmente circula todos los meses en formato digital y una vez al año en edición en papel. Incluye en cada número un total de 10 artículos científicos,



cuya selección se realiza en coordinación con los distintos departamentos y especialidades de la Clínica.

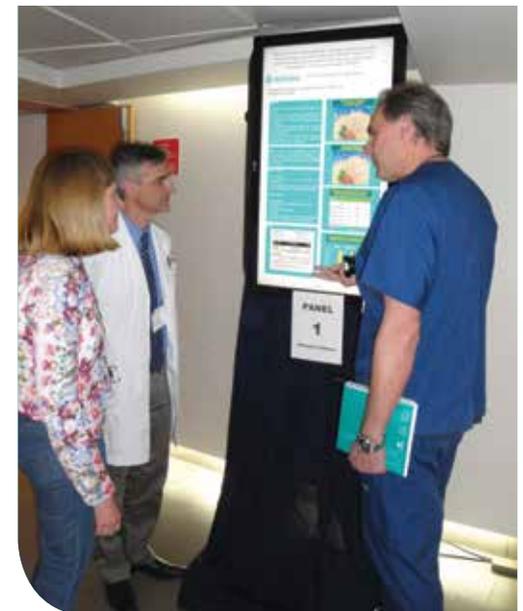
- **Campo clínico:** La docencia es una actividad consustancial del quehacer médico de Clínica Alemana desde sus inicios. En la actualidad, la institución pone anualmente sus instalaciones a disposición de más de 160 residentes de distintas especialidades y subespecialidades, así como de 125 médicos especialistas que la visitan para realizar pasantías de perfeccionamiento. De igual forma, y en cumplimiento con las regulaciones y normativas que rigen en esta materia, Clínica Alemana acoge todos los años como campo clínico a más de 500 alumnos de pregrado de las distintas carreras de la salud que imparte la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo.
- **Investigación y ensayos clínicos:** Clínica Alemana es la institución médica líder en Chile en el campo de la investigación clínica y en generación de conocimiento médico, de acuerdo con la clasificación que elabora la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt<sup>®</sup>) para el sector salud. Esta labor la lidera dentro de este mismo departamento la Unidad de Investigación y Ensayos Clínicos, cuya misión es promover la investigación y asegurar que el trabajo que se realiza en este ámbito se ejecute en sintonía con las normas internacionales de calidad y los estándares de Clínica Alemana.

En 2015, el principal avance de Clínica Alemana en este campo estuvo en la agilización de los procesos involucrados en las tareas de investigación. Entre estos logros destacan la optimización en el manejo de datos computacionales y la reducción de los tiempos de aprobación para los proyectos. En la misma línea, a fines de este período se inició un trabajo tendiente a desarrollar estímulos especiales para los médicos con mayor producción científica. A lo largo del año, 22 profesionales del staff de Clínica Alemana viajaron con financiamiento de la institución a distintos países a presentar sus trabajos.

- **Centro de Información Médica (CIM):** Es una plataforma electrónica y unificada a la que se puede acceder a través de la Intranet de Clínica Alemana, cuya finalidad es entregar a los médicos información actualizada y de calidad para su perfeccionamiento y puesta al día. Diseñado a partir del modelo que utiliza Clínica Mayo, este sistema cuenta con una colección de 3.547 títulos de revistas digitales y con 1.303 libros electrónicos. En 2015, el CIM se convirtió en Centro Cochrane Asociado, lo que significa que pasó a integrar la red electrónica de material médico más importante del mundo. En esa condición participará en las tareas de análisis sistemático de la información que realiza esta plataforma y podrá formar parte de estudios científicos internacionales de primer orden.

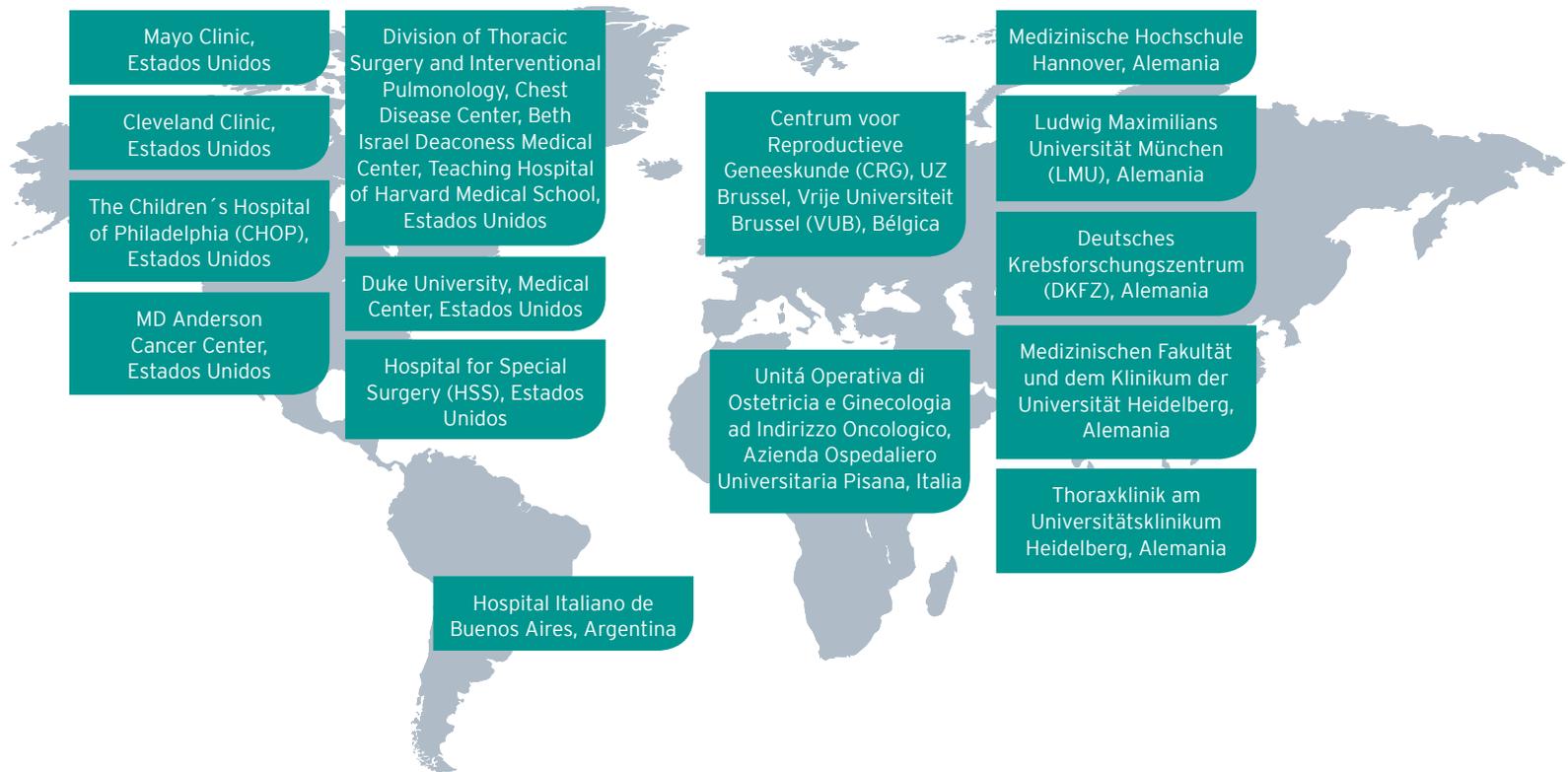


Durante 2015 se realizaron 120 publicaciones, con un factor de impacto ISI de 450.4.



## Convenios Internacionales de Clínica Alemana

Clínica Alemana cuenta con convenios de colaboración académica con 15 instituciones extranjeras de prestigio mundial. Estos acuerdos tienen por finalidad potenciar entre las entidades el intercambio académico y la transferencia tecnológica. Para organizar las actividades derivadas de estos convenios, desde el año 2004 opera en la institución un Comité de Convenios Internacionales. El principal desafío de esta instancia es mantener activos dichos convenios, a fin de que estos representen una verdadera oportunidad de perfeccionamiento para los médicos y odontólogos de Clínica Alemana.



# Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo

*En el año 2015, egresaron de esta institución un total de 386 nuevos profesionales de la salud.*



La Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo nació en el año 2001 como resultado de un acuerdo estratégico al que llegaron las autoridades de la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia y el Consejo Directivo de este plantel de educación superior.

El proyecto se puso en marcha al año siguiente luego de la incorporación a esta alianza del Hospital Padre Hurtado, institución con la que se estableció un convenio docente asistencial, de manera que constituyera el campo clínico para los alumnos.

La Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo surge con el objetivo de contribuir a formar médicos de excelencia para servir a todo el país, con bases sólidas constituidas por una cultura científica, ética y de servicio en esta área del conocimiento.

En ese sentido, está plenamente alineada con la misión corporativa y el objetivo de trascendencia de Clínica Alemana, así como con la necesidad del país, y particularmente de los sectores más desfavorecidos, de contar con un mayor número de médicos especialistas y de profesionales en las distintas áreas de la salud.

Desde el punto de vista organizacional, la Facultad pertenece a la Universidad del Desarrollo. Es decir, Clínica Alemana no ejerce supervisión sobre su administración. Ambas instituciones mantienen, eso sí, una relación de beneficio mutuo no económico, un vínculo que se refleja especialmente en la presencia de médicos de la Clínica que ejercen docencia en la Facultad y en el Hospital Padre Hurtado, así como en el apoyo que reciben profesionales del staff para desarrollar investigación.

## Oferta académica al servicio de Chile

La Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo partió en el año 2002 con la primera promoción de alumnos de Medicina y Enfermería. En 2005, en tanto, comenzó a impartir Odontología, para sumar al año siguiente las carreras de Kinesiología, Fonoaudiología, Nutrición y Dietética, y Tecnología Médica.

En 2015, egresaron de esta institución un total de 386 nuevos profesionales de la salud.

Además de estas disciplinas de pregrado, la Facultad imparte un Doctorado en Ciencias Médicas, tres magísteres y 32 postítulos en distintas especialidades de la medicina. Hasta la fecha se han posgraduado en la institución más de 200 especialistas, lo que representa un enorme aporte al país si se consideran los altos niveles de déficit que existen a nivel nacional en este campo.



## Formación innovadora

Los pilares del modelo formativo de la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo son la docencia, la atención clínica y la investigación. Estos ejes estratégicos se despliegan a través de un sistema de enseñanza innovador, cuyos principales aspectos e hitos diferenciadores son:

- **Una exposición clínica precoz por parte de los alumnos:** Las clases lectivas tradicionales han dado paso a otras metodologías de enseñanza más dinámicas, como el flipped classroom, en el que los estudiantes son quienes exponen sus proyectos de investigación, o talleres de desnudo, que permiten a los alumnos, a partir de representaciones teatrales, fortalecer sus habilidades de comunicación y trato respetuoso hacia los pacientes.
- **Enfoque humanista de la Medicina:** Con el objetivo de desarrollar una formación de carácter más integral, la Facultad cuenta con un Centro de Humanidades, instancia a través de la cual impulsa una serie de actividades extracurriculares de carácter cultural y artístico, como obras teatrales, concursos literarios, charlas y debates, algunas de las cuales se realizan incluso en el campo clínico del Hospital Padre Hurtado. En la misma línea, siempre con una mirada de educación integradora, la Facultad fomenta el compromiso social de sus alumnos, apoyando acciones de voluntariado, como los trabajos de invierno y operativos médicos en lugares apartados del país, en los que participan todas las carreras de la salud.
- **Énfasis curricular en Bioética y Comunicación:** Ambos ámbitos son considerados por la Facultad esenciales para la práctica médica moderna. Por lo mismo, están presentes en todo el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- **Instituto de Ciencias e Innovación en Medicina.** El ICIM articula la labor de investigación que se ejecuta en la Facultad. Creado en 2013 y consolidado plenamente en 2015, el instituto es una plataforma científica que desarrolla investigación en medicina transnacional de clase mundial y con un alto nivel de innovación. Como proyecto, surge con el apoyo de la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia con la misión de responder a las necesidades de conocimiento en los ámbitos médicos y de salud de Chile. El Instituto se estructura a partir de centros de investigación en distintas áreas de la biomedicina.



## Centros de Investigación del ICIM

Centro de  
**Genética y  
Genómica**

Centro de  
**Medicina  
Regenerativa**

Centro de  
**Bioética**

Centro de  
**Epidemiología y  
Políticas de Salud**

Centro de  
**Fisiología Celular  
e Integrativa**

Centro de  
**Química Médica**

Centro de  
**Neurociencias**

**Programa  
Hantavirus**

Los proyectos de investigación desarrollados al alero de estos espacios le han valido a la Facultad una serie de reconocimientos en los últimos años. Entre estas distinciones se cuentan el premio al mejor trabajo científico presentado en el Congreso de Urología Chileno de 2015 y el premio al mejor trabajo publicado

durante el mismo período en la Revista Chilena de Pediatría. Estos se suman al premio que recibió en 2014 el doctor Pablo Vial, director del ICIM, como autor del mejor trabajo chileno publicado en el extranjero, por una investigación sobre el hantavirus.

## Principales desafíos de la Facultad para 2016

**Reforzar un enfoque de formación más interdisciplinario, considerando que los principales problemas de salud en Chile están relacionados con enfermedades no transmisibles y crónicas, cuyo tratamiento requiere una mirada integral.**

**Optimizar el funcionamiento de los posgrados con la incorporación de sistemas de evaluación y seguimiento de las competencias. Lo que se busca es aumentar el nivel de exigencia y ajustar la oferta a la demanda de especialistas que muestra el país.**

**Posicionar la atención primaria de salud como un eje docente formal, de manera de favorecer la formación de pregrado en estas instancias del sistema de salud del país.**





# Nuestros Colaboradores

Estrategia de Personas

Perfil de la Dotación

Modelo de Experiencia de Servicio

Reclutamiento y Selección

Evaluación del Desempeño

Liderazgo, Capacitación y Desarrollo

Beneficios y Calidad de Vida

Ambiente Laboral Digno y No Discriminación

Seguridad y Salud Ocupacional

Gestión de Clima y Cultura

Relaciones Laborales

# Estrategia de Personas

En el ámbito de las personas, el modelo de gestión de Clínica Alemana apunta a entregar a sus colaboradores una experiencia laboral distintiva, alineada con la misión corporativa y la estrategia de negocio, y centrada en un enfoque de calidad de vida y bienestar que comprende posibilidades de desarrollo personal y profesional, programas de apoyo personalizados, espacios de conciliación con la vida familiar, ambientes de trabajo seguros y condiciones de empleo dignas e igualitarias.

Este modelo está construido sobre la base de tres grandes pilares que impregnan cada una de las iniciativas que impulsa la institución en este campo. Estos son:



**Calidad y transparencia  
en los procesos**

**Un sello de atención  
diferenciador para nuestros  
pacientes, sus familiares y  
los colaboradores**

**Las mejores personas  
técnicas y humanas,  
comprometidas con los  
valores corporativos**

En 2015, la labor desplegada por Clínica Alemana en materia de Personas estuvo principalmente orientada al desarrollo y ejecución de un Modelo de Experiencia para Pacientes y Familiares, cuyo objetivo es movilizar a los colaboradores para que incorporen en sus acciones diarias protocolos y conductas relacionados con Atender, Escuchar y Acoger.

Otros avances del desempeño de la organización en este campo estuvieron durante este último período en la gestión del clima laboral, el mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño y el diseño de un programa de autocuidado destinado a las personas que ejercen en áreas de alta presión asistencial y fuerte carga emocional.

En las siguientes páginas detallamos el alcance, los objetivos y características de todos estos planes, así como la mirada con que abordó la institución a lo largo del año las principales dimensiones contempladas en su estrategia de gestión de colaboradores.

# Perfil de la Dotación



## Colaboradores por área de desempeño y según género

| Unidad   | Hombres      | Mujeres      | Total        |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Centro de Diagnóstico                                      | 8            | 230          | 238          |
| Departamento de Enfermería                                 | 161          | 1.652        | 1.813        |
| Departamento de Farmacia                                   | 38           | 47           | 85           |
| Departamento de Imágenes                                   | 85           | 145          | 230          |
| Dirección Médica   | 273          | 182          | 455          |
| Laboratorio Clínico, Anatomía Patológica y Banco de Sangre | 27           | 205          | 232          |
| Medicina Física y Rehabilitación                           | 28           | 48           | 76           |
| Gerencias de Apoyo   | 431          | 734          | 1.165        |
| <b>Total</b>   | <b>1.051</b> | <b>3.243</b> | <b>4.294</b> |

## Participación femenina en cargos de administración

| Categoría de cargo     | Hombres | Mujeres |
|------------------------|---------|---------|
| Gerentes y subgerentes | 38%     | 62%     |
| Jefes                  | 54%     | 46%     |

## Participación femenina por categoría de cargo

| Categoría de cargo       | Hombres | Mujeres | Total |
|--------------------------|---------|---------|-------|
| Administrativos-técnicos | 199     | 1.635   | 1.834 |
| Auxiliares               | 112     | 154     | 266   |
| Gerentes                 | 4       | 4       | 8     |
| Jefes                    | 107     | 93      | 200   |
| Personal de apoyo        | 124     | 217     | 341   |
| Profesionales            | 453     | 1.040   | 1.493 |
| Subgerentes              | 7       | 14      | 21    |
| Supervisor-coordinador   | 45      | 86      | 131   |
| Total                    | 1.051   | 3.243   | 4.294 |



## Rotación por grupo etario

| Rango de edad      | Género  | Índice de rotación |
|--------------------|---------|--------------------|
| Menor de 30 años   | Hombres | 22%                |
|                    | Mujeres | 13%                |
| Entre 30 y 50 años | Hombres | 10%                |
|                    | Mujeres | 7%                 |
| Más de 50 años     | Hombres | 5%                 |
|                    | Mujeres | 4%                 |
| Subtotal           | Hombres | 11%                |
|                    | Mujeres | 9%                 |
| Total              |         | 9%                 |

## Rotación por categoría de cargo

| Categoría de cargo                | Índice de rotación |
|-----------------------------------|--------------------|
| Gerentes y ejecutivos principales | 3%                 |
| Jefaturas                         | 5%                 |
| Personal de apoyo                 | 12%                |
| Personal técnico                  | 9%                 |
| Profesionales                     | 8%                 |
| Total                             | 9%                 |

## Colaboradores por tipo de contrato

| Tipo de contrato | Hombres | Mujeres | Total general | Porcentaje |
|------------------|---------|---------|---------------|------------|
| Indefinido       | 977     | 3.098   | 4.075         | 95%        |
| Plazo fijo       | 74      | 145     | 219           | 5%         |
| Total            | 1.051   | 3.243   | 4.294         | 100%       |



# Modelo de Experiencia de Servicio para Pacientes y Familiares

Uno de los principales avances de Clínica Alemana durante 2015 en el ámbito de la gestión de personas fue el desarrollo y ejecución de un Modelo de Experiencia de Servicio para Pacientes y Familiares. Este programa apunta a incorporar en las acciones diarias de los colaboradores conductas y protocolos relacionados con cómo atender, escuchar y acoger. Para tal efecto, a lo largo del año se realizaron capacitaciones en este tipo de habilidades a más de 1.000 empleados y 120 jefaturas.

Con el fin de orientar este trabajo en función de las características propias de sus distintas áreas, la institución estructuró este modelo sobre la base de cuatro grandes ciclos de atención: Ambulatorio, Clientes, Urgencia y Hospitalizados.

La Clínica decidió impulsar este modelo centrándolo primero en el colaborador, en el entendido de que el éxito de la iniciativa depende del compromiso real de las personas con su ejecución. Es por esta razón

que considera dimensiones como el clima laboral y el trato digno y no discriminatorio.

Para su sustentabilidad, se apoya en un plan de reconocimiento que se desarrolla en tres ámbitos:

- El primero está a cargo de las jefaturas de los cuatro ciclos de atención definidos y tiene como finalidad reforzar las iniciativas premiando a quienes demuestren conductas destacadas.
- El segundo, a través de un plan de reconocimiento general que considera un sistema web, en el que las jefaturas de la institución pueden reconocer alguna acción de cualquier colaborador, y de esta forma lograr destacar de manera inmediata algún logro. Este sistema permite generar un historial, revisar el comportamiento de los jefes en las acciones de reconocimiento, ver la frecuencia de los mismos, el impacto y las mejores prácticas.
- El tercero considera la realización de desayunos mensuales para los colaboradores con mejor desempeño. En estos encuentros, los asistentes reciben un pin de reconocimiento, un regalo, además de un día libre como estímulo principal. Esta actividad se cierra al final del período con un almuerzo de premiación anual, en el que se galardona a las personas que mostraron un esfuerzo adicional. La alta dirección de la institución participa en esta actividad en la que se sortean distintos premios, siendo el principal un viaje para dos personas dentro de Sudamérica.

## Número de colaboradores destacados en desayunos de reconocimiento

420

2013



322

2014



415

2015



El Modelo de Experiencia de Servicio para Pacientes y Familiares está diseñado a partir de la información que se ha recogido en los últimos años a través de los distintos canales de retroalimentación con que cuenta la institución, como son las encuestas de satisfacción y los canales de la Plataforma de Atención. Su alcance cubre a todos los estamentos de Clínica Alemana.

Para los médicos y odontólogos se estructuró un programa especial, también lanzado en 2015, el que se construyó a partir de seis proyectos definidos por el Comité de Jefaturas Médicas, cuya aplicación se extenderá durante todo el año 2016.

# Reclutamiento y Selección

En Clínica Alemana, la labor de búsqueda e incorporación de las personas más idóneas para el desempeño de las funciones requeridas por la organización está bajo la responsabilidad del Departamento de Selección, unidad que recibe el apoyo de una empresa externa especialista en este ámbito y que opera en las mismas dependencias de la institución.

El crecimiento sostenido que ha experimentado la Clínica en los últimos años ha traído para la institución exigencias cada vez mayores en materia de selección y reclutamiento, especialmente en períodos de vacaciones, cuando existe la necesidad de garantizar el reemplazo de los cargos más críticos, como los del personal asistencial.

Para hacer frente a estos requerimientos, una de las alternativas que ha potenciado la institución es la movilidad interna, lo que significa cubrir las vacantes abiertas con colaboradores de la misma compañía. Esta política ha sido particularmente activa en el Departamento de Enfermería, área que especializa de manera constante a su personal con el objetivo de ir mejorando su posición de acuerdo con sus capacidades y conocimientos.

*Para cubrir sus crecientes necesidades de selección y reclutamiento, Clínica Alemana ha potenciado la movilidad interna.*

Durante 2015, los principales avances de la gestión en este campo fueron los siguientes:

- **Lanzamiento del nuevo Modelo de Competencias General de la Clínica:** Esta iniciativa considera la actualización de todas las competencias corporativas y del set de competencias por cargo, una innovación que tiene por finalidad movilizar a la organización hacia un desarrollo constante. Este nuevo "diccionario de competencias" fue transmitido a toda la empresa a través de capacitaciones que también abordaron el nuevo modelo de selección de la institución. El Modelo de Competencias pone un énfasis particular en la necesidad de que todas las funciones, especialmente aquellas orientadas a la atención de público, estén asociadas a un perfil de colaborador con orientación al servicio y capacidad de interacción con los demás, lo que implica contar con habilidades blandas y comunicacionales.
- **Ejecución del Modelo de Competencias en Selección:** En 2015, Clínica Alemana también definió el nuevo set de competencias para todos los perfiles de selección y capacitó a todos sus equipos de reclutamiento en las técnicas de entrevistas que exigen las nuevas competencias.



# Evaluación de Desempeño

**E**l Modelo de Evaluación de Desempeño de Clínica Alemana tiene carácter anual e involucra a todos los colaboradores con más de seis meses en la institución y sin licencias prolongadas. Está diseñado sobre la base de dos perfiles, Evaluadores (jefaturas) y Evaluados (colaboradores), y opera a partir de una plataforma online que permite a ambos segmentos el acceso simultáneo a la información.

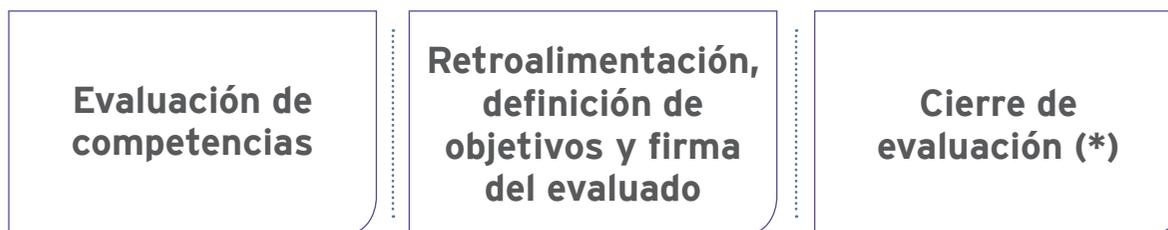
Este sistema, clave para la obtención de la certificación JCI, comprende la aplicación de dos procesos a nivel interno: Gestión de Desempeño General y Gestión del Desempeño de Enfermería, cuyas etapas de ejecución se grafican en las siguientes infografías:



## Gestión de Desempeño General (Administración / Imágenes / Laboratorio)



## Gestión de Desempeño Enfermería



En este campo de la gestión de desempeño, durante 2015 Clínica Alemana impulsó dos iniciativas de alta relevancia:

- **Mejoramiento al sistema de evaluación:** Esta actualización contempló cambios a los mecanismos de reportería y al alcance en el número de colaboradores por cada evaluador. A partir de ahora, además, los evaluadores podrán revisar evaluaciones de años anteriores, lo que permitirá comparar los desempeños y analizar la evolución de los resultados.
- **Inicio del Programa de Talento:** En 2015, Clínica Alemana continuó ejecutando un programa especial de desarrollo orientado a todos los colaboradores que registran resultados sobresalientes en las evaluaciones de desempeño. Esta iniciativa considera la realización de capacitaciones y cursos específicos, que apuntan al crecimiento interno, el fortalecimiento del liderazgo y el compromiso con la institución.



## Evaluación del desempeño 2014-2015

| Ítem ▾                                 | Total ▾ |
|--|---------|
| Universo de colaboradores a evaluar    | 3.706   |
| Porcentaje de cumplimiento del proceso | 88%     |

| Ítem ▾                                    | Total ▾ |
|---|---------|
| Colaboradores con desempeño sobresaliente | 1.206   |
| Número de colaboradores promovidos        | 87      |

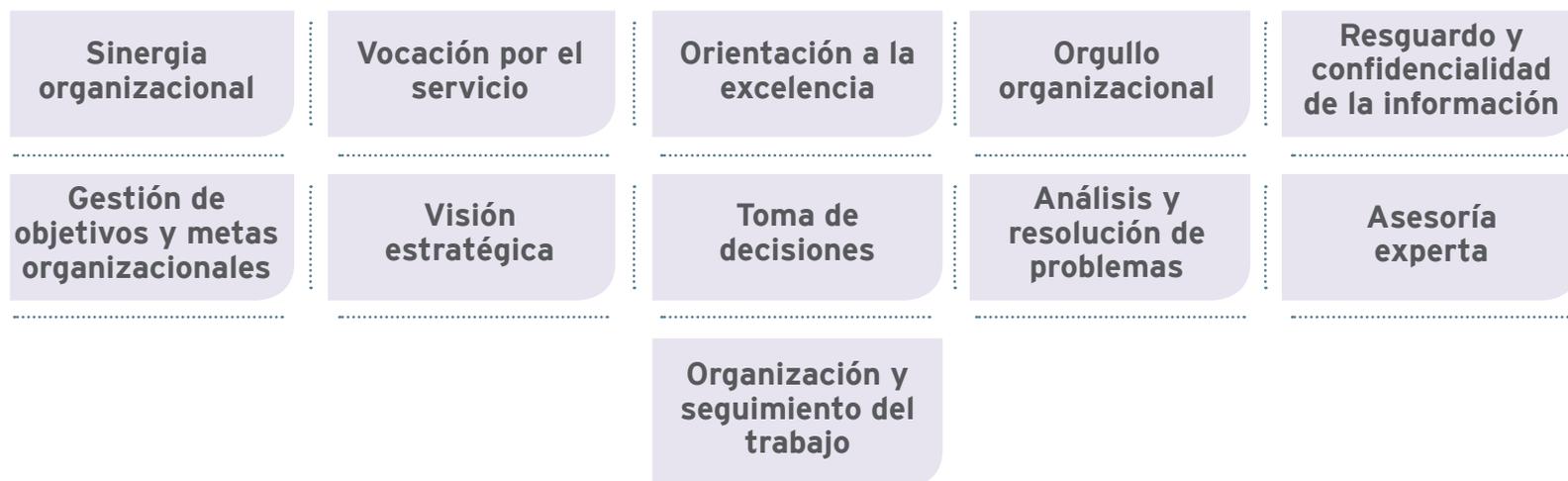


En 2015, Clínica Alemana continuó ejecutando un programa especial de desarrollo orientado a todos los colaboradores con resultados sobresalientes en las evaluaciones de desempeño.

# Liderazgo, Capacitación y Desarrollo

Clínica Alemana busca fortalecer los conocimientos y competencias de sus colaboradores con la finalidad de ampliar sus posibilidades de desarrollo personal y profesional, y de alinear el desempeño de sus equipos a los requerimientos de la estrategia corporativa. Para tal efecto cuenta con programas de liderazgo, capacitación y desarrollo continuo, que consideran entrenamientos generales y focalizados, así como instancias de apoyo y reconocimiento para todos sus colaboradores.

- **Programa de Liderazgo:** El desempeño de los líderes internos es considerado por Clínica Alemana una pieza clave para el desarrollo de los equipos y el crecimiento de la institución. A fin de robustecerlo, la organización cuenta con un Programa de Liderazgo, que se desarrolla de forma anual y se materializa a través de una oferta de cursos periódicos, actualizada en forma permanente a partir de la retroalimentación de los asistentes. Estas capacitaciones están centradas en términos generales en las siguientes dimensiones:



- **Programa de Autocuidado:** Este programa tiene como objetivo trabajar el desgaste propio de la profesión de salud (burnout) a través de una serie de actividades que buscan el autoconocimiento interno, la entrega de técnicas de compasión con pacientes y sus familiares (desde la empatía), y por último el trabajo de la sintomatología física producto de este desgaste. Todas estas actividades se enmarcan en el objetivo de brindar herramientas concretas para el manejo individual del desgaste emocional.
- **Capacitación:** A fin de potenciar el desarrollo técnico y de competencias de los colaboradores, pieza fundamental para la sustentabilidad de la organización, Clínica Alemana ha diseñado mallas de capacitación y programas de formación específicos cuya finalidad es reforzar las conductas y los procedimientos que exige cada una de las funciones internas. Esta plantilla formativa se divide en los siguientes bloques de cursos:





- **Desarrollo continuo:** Siempre en la línea de reforzar el crecimiento de sus colaboradores, Clínica Alemana pone a su disposición diferentes proyectos e instancias de desarrollo. Entre ellos destacan:



Algunos de los progresos más relevantes alcanzados por Clínica Alemana en 2015 en el campo del liderazgo, la capacitación y el desarrollo continuo fueron los siguientes:

- **Creación de las mallas de formación específicas para todos los cargos de la Gerencia de Soporte:** Los contenidos se definieron con el propósito de desarrollar el set de competencias que se estableció en 2015 para estas funciones en el marco de la actualización de todo el modelo de competencias corporativo. Estas mallas serán presentadas a las respectivas jefaturas para su validación, antes de su ejecución durante 2016.
- **Implementación de Unidad de Formación:** El objetivo de esta instancia es formar a las personas antes de que se integren a sus puestos de trabajo, evitando que el aprendizaje se realice frente al paciente.

**247.108**  
horas totales de  
capacitación



**4.294**  
colaboradores



**58 horas**  
de capacitación  
por colaborador  
en 2015



### Horas de capacitación ejecutadas en 2015 por categoría de cargo y género

| Categoría de cargo                | Horas mujeres  | Horas hombres | Total horas    |
|-----------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Gerentes y ejecutivos principales | 20             | 5             | 25             |
| Jefaturas                         | 497            | 459           | 956            |
| Personal de apoyo                 | 45.929         | 10.624        | 56.553         |
| Personal técnico                  | 160.623        | 14.334        | 174.957        |
| Profesionales                     | 8.498          | 6.119         | 14.617         |
| <b>Total general</b>              | <b>215.567</b> | <b>31.541</b> | <b>247.108</b> |



# Beneficios, Calidad de Vida y Conciliación Trabajo-Vida Personal

Clínica Alemana ofrece beneficios y programas de apoyo diseñados a partir de la realidad y las necesidades de sus colaboradores, gran parte de los cuales son mujeres y muchas de ellas jefas de hogar. Estos beneficios tienen en cuenta además las particularidades propias de la institución, cuyo funcionamiento contempla la realización de turnos en jornada nocturna y los fines de semana para los cargos asistenciales, más allá de los horarios diurnos que deben cumplir quienes se desempeñan en las gerencias de apoyo.

En ese contexto, Clínica Alemana ha desarrollado iniciativas que abordan todos los aspectos de la calidad de vida, como salud, educación, familia y recreación, enfocándose de manera importante en la atención social.

En este último plano en particular, el gran avance impulsado por la institución fue la creación del programa Somos Tu Apoyo, un servicio telefónico de orientación legal, financiera y psicológica, de carácter gratuito, destinado a quienes necesitan asistencia para enfrentar situaciones familiares complejas, y que beneficia al colaborador, su cónyuge e hijos. Para el caso de las llamadas relacionadas con orientación psicológica, esta línea de ayuda contempla sesiones presenciales con los profesionales de EAS Chile<sup>9</sup> a cargo del programa, una tarea que viene a fortalecer el trabajo en terreno que realiza el equipo responsable del área de Bienestar y Calidad de Vida.

A continuación detallamos los beneficios, programas de salud y espacios de conciliación laboral-personal que Clínica Alemana pone a disposición de sus colaboradores.

## Programas de salud

- Seguro complementario de salud
- Préstamos médicos y dentales
- Órdenes de atención para Clínica Alemana, centros médicos, dentales y farmacias en convenio
- Acceso a descuentos en los servicios de la clínica
- Convenios médicos
- Médicos del personal
- Programas preventivos de salud
- Vacunación gratuita
- Programa Pausa Saludable
- Ferias Saludables

## Beneficios

|   |   |  |                               |  |
|---|---|--|-------------------------------|--|
| Programa Vivienda                             | Sala Cuna                                   | Sala Cuna para niños de 2 y 3 años   | Préstamos                     | Alimentación                               |
| Pago de primeros tres días de licencia médica | Beca de estudio para hijos de colaboradores | Becas por discapacidad   | Regalo por nacimiento de hijo | Convenio de accidente a valor preferencial |
| Caja navideña                                 | Uniformes                                   | Buses de acercamiento para los colaboradores desde y hacia las distintas comunas de Santiago |                               |  |

<sup>9</sup> [www.eas.cl/eas-chile/](http://www.eas.cl/eas-chile/)

## Permisos

Permiso por fallecimiento de cónyuges e hijos (7 días) o de padres, hermanos y abuelos (3 días)

Permiso por matrimonio: 7 días corridos

Permiso por nacimiento de hijos: 7 días corridos

Permiso por cambio de domicilio: un día hábil

Permiso sin goce de rentas: hasta 2 meses

Vacaciones de invierno para personal que realiza 4 turnos: 5 días corridos

## Programas de conciliación entre vida laboral y personal

Atención social del personal

Taller Encuentro Padre e Hijo

Vacaciones entretenidas de invierno y verano para hijos de colaboradores

Cabañas

Folclore

Club Somos Recreación

Baile entretenido

Taller Comparte Tu Talento

Clases de cueca

Talleres especiales para trabajadoras

Fiesta Navideña

Programa Minicolaboradores

Concurso de pintura para hijos

Aniversario institucional

Premiación al rendimiento escolar



# Ambiente Laboral Digno, Igualdad y No Discriminación

Clínica Alemana busca garantizar a sus colaboradores un ambiente laboral digno, diverso y tolerante, respetuoso de las diferencias y libre de prácticas que atenten contra la dignidad de las personas o que alteren por razones de exclusión la igualdad de oportunidades o de trato en su empleo u ocupación.

Estos principios están formalizados por la institución en su Marco Ético y de Conducta y en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad. Ambos códigos fijan los criterios de comportamiento que deben regir en las relaciones internas de la institución, así como los canales abiertos a los colaboradores para que comuniquen eventuales transgresiones a estas conductas y los procesos que se ejecutan para enfrentar tales situaciones.

Estos lineamientos son a su vez reforzados por la institución entre sus empleados y jefaturas a través de continuos programas de capacitación, que desde 2014 se han abordado en el marco de iniciativas como el programa Somos y el Modelo de Experiencia, cuyo principio de “humanización” implica la promoción del buen trato y un grato ambiente laboral.

En el marco de esta tarea de sensibilización y reforzamiento de prácticas positivas, Clínica Alemana ha desarrollado en los últimos dos años cursos e-learning destinados a todos los colaboradores y módulos especiales de inducción para quienes se integran a la organización.

En 2015, los principales logros de la institución en este ámbito fueron:

- **Curso de formación en aspectos jurídicos de la relación laboral:** Estos talleres se organizaron específicamente para las jefaturas médicas y administrativas y tuvieron como finalidad reforzar en este segmento el conocimiento de los distintos aspectos jurídicos de la relación laboral, en el marco de los cambios que se discuten a nivel nacional en

materia de legislación laboral. Este curso se realiza año por medio, precisamente para ir incluyendo la nueva norma en vigor, y se desarrolla en plena sintonía con los contenidos del Modelo de Experiencia, al abordar el papel que deben cumplir las jefaturas en el objetivo de incentivar el buen trato y las implicancias que el incumplimiento de sus responsabilidades puede tener para la empresa, el clima interno y el desempeño de los colaboradores. Este entrenamiento también contempló el alcance de nuevas figuras legislativas, como la tutela de derechos fundamentales por infracción de garantías constitucionales y el derecho a la vida y a la integridad física y psíquica del trabajador, ambas de muy estrecha relación con las dimensiones del buen trato, acoso laboral, no discriminación, diferencias de remuneraciones arbitrarias y maltrato.

- **Nuevo protocolo de acción frente agresiones al equipo de salud:** Este documento estandariza las acciones institucionales que se deben seguir frente a agresiones físicas o verbales que puedan sufrir los colaboradores que cumplen funciones clínicas o administrativas de parte de pacientes, familiares o público en general.



## Diversidad e inclusión

La diversidad y la igualdad de oportunidades son consideradas por Clínica Alemana elementos fundamentales para el desarrollo de la institución. Ambas, de hecho, están en la base del trabajo que realiza de la Gerencia de Personas, uno de cuyos propósitos es “crear una cultura diversa e inclusiva en la organización, que potencie los equipos de trabajo y enriquezca los objetivos propuestos”.

Con la finalidad de fortalecer estos pilares, en 2015 la Subgerencia de Desarrollo de Personas lanzó un nuevo Programa de Diversidad e Inclusión, una iniciativa que surge de la convicción de que “aprendiendo de nuestra diversidad, podremos brindar la mejor experiencia de servicio a los pacientes, entendiendo que cada uno de ellos es único y diferente, escuchándolo, atendándolo y acogiéndolo desde su necesidad”. Como primer paso de este trabajo, la institución definió los grupos a los que estarán orientadas sus iniciativas, que son las personas extranjeras y los adultos mayores, entre otros. La identificación de estos segmentos objetivos fue el resultado de un estudio de observación realizado entre los pacientes, clientes y las visitas que llegan día a día a Clínica Alemana.

En el contexto de este proyecto, algunas de las iniciativas desarrolladas en 2015 fueron las siguientes:

- **Ingreso de extranjeros como colaboradores:** Al cierre del período, la institución contaba con 120 trabajadores de otra nacionalidad.
- **Programa piloto de inclusión de personas de la tercera edad como auxiliares de traslado:** Entre 2014 y 2015 se incorporaron cerca de 40 nuevos colaboradores de este perfil para desempeñar dicha función.

## Remuneraciones

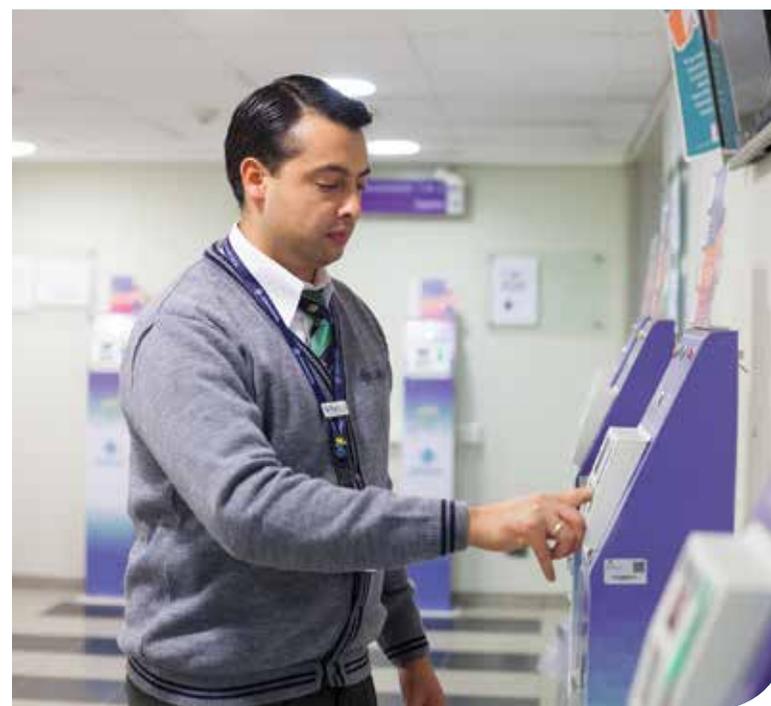
En línea con su política de no discriminación y equidad, en materia de remuneraciones, Clínica Alemana no hace distinciones motivadas en el género de sus colaboradores. En caso de existir, estas se fundamentan únicamente en la experiencia reconocida que las personas traigan desde el mercado o en la que hayan adquirido a través de los años en la institución.

Al respecto, cabe consignar además que las rentas en Clínica Alemana se corrigen por IPC en abril y octubre de cada año, y superan en promedio las que se registran en el sector de la salud en Chile.

## Relación entre salario mínimo inicial en Clínica Alemana y el salario mínimo legal



\* Esta cifra corresponde al sueldo base en Clínica Alemana. De acuerdo con la estructura de remuneraciones vigente en la institución, esta renta se complementa con otros componentes, como bonos de especialidad permanentes y de otros tipos, lo que termina por incrementar el salario base.



# Seguridad y Salud Ocupacional



En materia de seguridad y salud ocupacional, Clínica Alemana trabaja sobre la base de los lineamientos del Plan Integrado de Administración de Riesgos. Este programa aborda desde el punto de vista de la prevención y los protocolos de actuación los procesos de mayor complejidad o nivel de exposición para las personas que se desarrollan en la institución. Estos son:

| Salud Ocupacional         | Medio Ambiente                      | Capacitación y Contratistas  | Seguridad de las Instalaciones  | Prevención de Incendios      | Sustancias Peligrosas            |
|---------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Higiene Ambiental         | Gestión Residuos Hospitalarios      | Informar Riesgos Laborales   | Inspección de Servicios         | Plan Prevención de Incendios | Inventario Sustancias Peligrosas |
| Vigilancia Epidemiológica | Control de Gestión Calidad del Aire | Sistema Gestión Contratistas | Gestión de Trabajos Programados | Plan de Emergencias          | Inspección de Instalaciones      |
| Ergonomía                 | Control Gestión Aguas Públicas      | Evacuación de Instalaciones  | Supervisión de Obras            | Investigación de Incidentes  | Control de Emergencias Químicas  |

El Plan Integrado de Administración de Riesgos es aplicable no solo a los colaboradores de la institución, sino también a los trabajadores externos que se desempeñan en sus instalaciones, e involucra una labor permanente de capacitación y sensibilización. Estos ciclos formativos refuerzan los procesos

fundamentales para el control de accidentes, las enfermedades profesionales y el manejo de emergencias, y están alineados con el cumplimiento de las metas de calidad de la organización.

En 2015, más de 6.500 personas, de dotación propia y externa, fueron capacitadas en estas directrices por Clínica Alemana. Dicho proceso de entrenamiento es además monitoreado por la institución a través de un control mensual y permanente que apunta a verificar la incorporación de los conocimientos entregados.

En toda esta labor juega un papel fundamental el Comité de Seguridad de la Clínica (CASI), instancia integrada por los gerentes, subgerentes, jefaturas clínicas y de Seguridad y Calidad de la organización, bajo cuya responsabilidad está el análisis de los resultados de las evaluaciones y la aprobación de los controles que se incorporan en los procesos.

Respecto de este último punto, cabe consignar que Clínica Alemana entrega a todos los colaboradores los elementos de protección personal que requieren para el desempeño de sus funciones, como antiparras con filtro UV, bloqueadores solares, jockey con filtro UV, protección auditiva, calzado de seguridad y cascos de seguridad.

Con el fin de evitar accidentes del trabajo, la institución también realiza inspecciones de las instalaciones y control de emergencias. Esta tarea involucra aspectos como la revisión de proyectos de ampliación o modificación de las instalaciones, la administración y evaluación integral del procedimiento de permisos de trabajo, la supervisión de obras y trabajos programados, inspecciones y resolución de hallazgos e investigación de incidentes. A esto se suma la supervisión en la restricción del uso de artefactos eléctricos del tipo doméstico, el

control de fumadores y la resolución de las listas de autochequeo de los servicios. En el marco de este trabajo, anualmente se inspeccionan 285 servicios corporativos y de contratistas, se revisan más de 2.000 permisos de trabajo y se supervisan sobre mil empresas en ejecución de obras civiles.

Gracias a todo este esfuerzo, entre 2011 y 2015, Clínica Alemana logró reducir su Tasa de Accidentabilidad de 3,48% a 2,77%.

## Salud ocupacional

La gestión de salud ocupacional de Clínica Alemana, en tanto, se efectúa en el marco del Programa Institucional de Control de Riesgos Laborales Específicos para la Salud, cuya ejecución se orienta a todos los colaboradores que se desempeñan en procesos con altos niveles o límites alterados de agentes químicos, físicos y biológicos.

Este programa se ejecuta a través de un Plan de Higiene Ambiental que Clínica Alemana desarrolla en conjunto con la Mutua de Seguridad<sup>10</sup>, cuya finalidad es identificar y evaluar cualitativa y cuantitativamente todos los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en los procesos que se realizan en las instalaciones de la organización. Este Plan de Higiene Ambiental abarca 40 unidades y analiza anualmente la presencia y evolución de los siguientes agentes:

|                               |                                |                        |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| <b>Radiaciones ionizantes</b> | <b>Formalina</b>               | <b>Xileno</b>          |
| <b>Gases anestésicos</b>      | <b>Humos metálicos</b>         | <b>Acetona</b>         |
| <b>Solventes</b>              | <b>Iluminación citostática</b> | <b>Alcohol etílico</b> |



Equipo de Seguridad y Salud Ocupacional.

De acuerdo con este programa, los colaboradores expuestos a estas sustancias son sometidos a un plan especial de Vigilancia Médica, que anualmente cubre a un total de 200 personas de todas las instalaciones de Clínica Alemana.

Algunos de los principales avances registrados por la institución en 2015 en el ámbito de la salud ocupacional fueron:

- **Lanzamiento del Programa de Autocuidado:** Está dirigido a colaboradores que se desempeñan en áreas críticas, como la UCI, la UTI y Oncología, con alta presión asistencial y fuerte carga emocional, y que como consecuencia de su labor sufren cuadros de estrés, cansancio y desgaste prolongado (burnout). La iniciativa tiene como finalidad entregar a partir de un diagnóstico inicial herramientas para trabajar con cada equipo y un espacio de reunión en el que los colaboradores puedan compartir experiencias y conocimientos que ayuden a mejorar su calidad de vida laboral. Este plan se orienta específicamente a médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, psicólogas y administrativos de las Unidades Críticas.
- **Programa para manejo de cargas y pacientes:** Este proyecto se trabaja en conjunto con la Mutual de Seguridad y tiene por objetivo identificar en primer término los puestos de trabajo con mayor exposición y luego de eso hacer seguimiento y capacitación en técnicas de movimiento de carga. En el contexto de este programa, durante 2015 se realizó un levantamiento técnico en áreas de la institución como Anatomía Patológica, Subgerencia de Mantenimiento, Consultas Médicas, Farmacia Central y Sala Cuna. Esta revisión culminará en 2016 y dará paso al inicio de la fase de ejecución.



Parte del equipo que integra el Comité Paritario de Clínica Alemana.

## Comités paritarios

En Clínica Alemana operan dos Comités Paritarios: uno en La Dehesa, que representa a 308 trabajadores, el 100% de la dotación de esta unidad, y otro en el edificio de Vitacura, con 3.986 colaboradores representados, que suponen el 100% del personal de estas instalaciones. Con estas instancias, la administración de la institución efectúa reuniones permanentes que apuntan a mejorar los planes y acciones en curso.

Estos comités se han convertido en una pieza clave para la labor de prevención de riesgos que lleva adelante la organización. Sus respectivos presidentes, de hecho, integran formalmente el Departamento de Prevención de Riesgos corporativo.

## Indicadores de Seguridad Laboral de Clínica Alemana\*

| Ítem                        | 2013   | 2014   | 2015   | Variación 14-15 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|-----------------|
| Tasa de Siniestralidad**    | 38,57  | 49,62  | 31,11  | - 37,3%         |
| Tasa de Accidentabilidad*** | 3,38   | 3,48   | 2,77   | - 20,4%         |
| Índice de Frecuencia        | 15,65  | 16,11  | 12,8   | - 20,5%         |
| Índice de Gravedad          | 178,57 | 229,72 | 144,02 | - 37,3%         |

\* Estas cifras corresponden a los registros de enero a septiembre de cada año.

\*\* La Tasa de Siniestralidad es la proyección porcentual de los días perdidos producidos por los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales provocadas por el ejercicio del trabajo, sobre el promedio de trabajadores de CAS en un año calendario. (A septiembre de 2015 se generan 31,11 días perdidos por cada 100 trabajadores).

\*\*\* La Tasa de Accidentabilidad es la proyección porcentual de los accidentes producidos a causa o con ocasión del trabajo, sobre el promedio de trabajadores de CAS en un año calendario. (A septiembre de 2015 se generan 2,77 accidentes del trabajo por cada 100 trabajadores).



# Gestión de Clima y Cultura

Clínica Alemana considera el buen clima laboral y el compromiso con la cultura corporativa elementos claves para el logro de los objetivos institucionales. En línea con esta declaración, la Gerencia de Personas desarrolla un modelo de gestión en este campo que apunta a la medición y mejora constante de los aspectos que determinan un clima interno favorable y la consolidación de la cultura colectiva.

Este trabajo contempla tareas como:

- Medición de clima a través de la encuesta Great Place To Work cada dos años, tiempo que la institución estima necesario para evaluar el resultado de las iniciativas y cambios que se ejecutan en este ámbito.
- Presentación a toda la organización de los resultados consolidados y por segmentos de esta evaluación.
- Comparación de los puntajes de clima obtenidos con los de organizaciones con mejores resultados y con un segmento específico de clínicas a nivel nacional.
- Comparación de los puntajes de clima obtenidos con los de clínicas internacionales. Este ejercicio busca identificar las principales brechas y elementos diferenciadores.

- Estudio interno de elementos culturales, cuya finalidad es identificar los elementos de la cultura de Clínica Alemana que favorecen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el contexto de esta labor, los avances más relevantes alcanzados por Clínica Alemana en 2015 fueron los siguientes:

- Se definieron planes de mejora específicos para las 12 áreas de menor rendimiento en la medición de clima laboral.
- Puesta en marcha de un programa de coaching para 30 jefaturas internas con foco en el mejoramiento de clima.
- Se desarrollaron entrenamientos para cargos intermedios (coordinadores) en habilidades de supervisión.
- Implantación de un software que permitirá hacer seguimiento de las tareas asignadas a las jefaturas y a su desempeño general.



# Relaciones Laborales

En Clínica Alemana operan dos sindicatos: uno que reúne a personal de Enfermería, secretarías y otros estamentos, y una segunda organización conformada por colaboradores del área de Ventas.

Con ambos sindicatos la institución mantiene una política de puertas abiertas, fluida y colaborativa, basada en una relación constante y un diálogo transparente. Este vínculo se materializa en reuniones mensuales cuya finalidad es definir soluciones conjuntas a problemas de interés común que surgen en el quehacer cotidiano, sin perjuicio de las evaluaciones periódicas y diarias que los dirigentes de estas instancias solicitan realizar a la Gerencia de Personas.

En 2015, Clínica Alemana cerró una negociación colectiva. Dicho proceso concluyó sin inconvenientes ni involucró paralización de actividades.

Cabe consignar al respecto que la institución también mantiene convenios colectivos con trabajadores no sindicalizados.

*Clínica Alemana mantiene con sus sindicatos una relación constante y un diálogo transparente.*



## Indicadores de sindicalización en Clínica Alemana

| Tipo de sindicalización        | 2015                   |                        |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|
|                                | Número de trabajadores | % de la dotación total |
| Personal sindicalizado         | 1.465                  | 34%                    |
| Personal adherido a convenios  | 998                    | 23%                    |
| Total dotación Clínica Alemana | 4.294                  |                        |



# Gestión de Proveedores

Gestión de Proveedores

Política de Pagos a Proveedores

# Gestión de Proveedores

Clínica Alemana busca establecer con sus proveedores un compromiso de largo plazo, con foco en la transparencia, la confianza y la excelencia del servicio, y fundado en una mirada de valor compartido o mutuo beneficio.

En ese contexto, la estrategia del área de Compras de la institución no solo apunta hacia un manejo eficiente de los presupuestos disponibles, sino que también considera como aspectos relevantes de las propuestas que recibe la calidad, mejora continua y seguridad de los productos ofrecidos.

Los pilares sobre los cuales Clínica Alemana aspira a construir una relación sustentable con cada uno de sus proveedores son los siguientes:



## Valores

**La relación entre Clínica Alemana y sus proveedores está basada en el respeto mutuo, la confianza, la transparencia, la ética y la generación de valor y beneficio económico para todas las partes involucradas.**

## Igualdad de oportunidades

**Clínica Alemana ofrece igualdad de oportunidades para todas las empresas que deseen iniciar o que mantengan relaciones comerciales con la institución, a través de procesos de evaluación objetivos y análisis continuos del desempeño.**

## Procesos de licitación transparentes

**Términos y condiciones transparentes y conocidas con antelación, tanto en lo que se refiere a productos y servicios como en lo que tiene que ver con la ejecución de los pagos de manera oportuna.**

## Apoyo al desarrollo local

**Clínica Alemana apoya el desarrollo económico de la zona donde opera. Por este motivo, más del 95% de sus proveedores son locales.**

## Confidencialidad

**Compromiso de mantener la confidencialidad respecto de los antecedentes de sus socios comerciales y el resguardo de la privacidad en las comunicaciones.**

## Perfil de los proveedores

Los proveedores de Clínica Alemana se dividen en tres categorías: de existencia, de bienes y de servicio, ámbito que incluye a las empresas del rubro hotelería y las de mantenimiento de infraestructura.

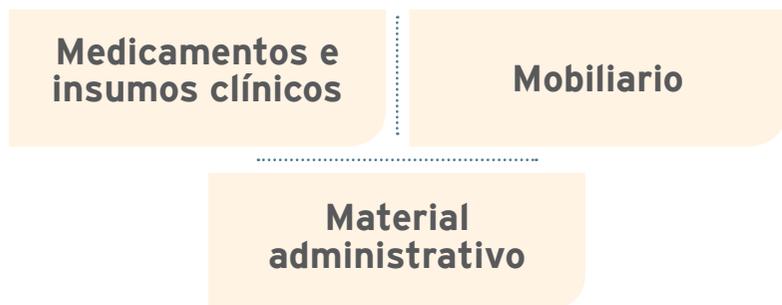
En diciembre de 2015, la institución disponía de un registro de 3.900 proveedores en total, de los cuales, en la misma fecha, 753 figuraban operando activamente con la organización.

En línea con su política de aportar al desarrollo de la comunidad que acoge sus operaciones, Clínica Alemana privilegia de manera permanente la elección de proveedores locales o con presencia en el mercado nacional. Este énfasis tiene un

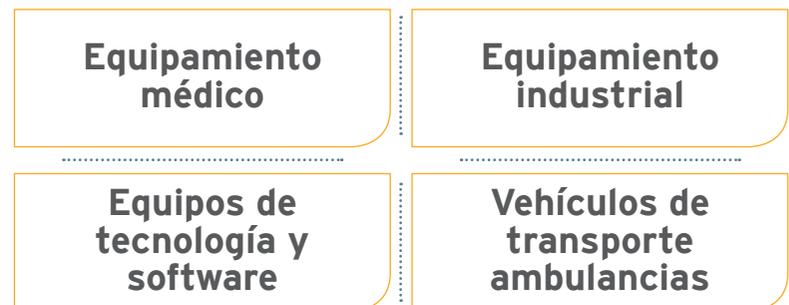
carácter estratégico en el ámbito de los servicios, por cuanto la operación de la institución, así como su cumplimiento en materia normativa y de certificaciones, depende en gran medida de contar de forma permanente con soporte técnico en terreno para los equipos clínicos y administrativos.

Sobre este punto, cabe consignar que durante el período que cubre este reporte, Clínica Alemana operó con 1.367 proveedores nacionales, cifra que equivale al 98% de las empresas con las que la institución tuvo acuerdos comerciales en el mismo lapso. Estos proveedores, a su vez, representaron el 98,91% de las compras anuales.

## Tipos de proveedores de existencias



## Tipos de proveedores de bienes



## Tipos de proveedores de servicio

### Proveedores de hotelería

Alimentación  
Aseo  
Fumigación  
Aromatización  
Sanitización  
Entretenimiento (Arriendo de películas, juegos, etc.)  
Peluquería

### Mantenimiento de infraestructura

Esta subcategoría incluye a todos los proveedores relacionados con la mantención de los bienes muebles, clínicos y de atención, así como contratistas de construcción, de mantención de instalaciones y arquitectura.

## Procedencia del total de proveedores de existencias y servicios

| Procedencia   | Total de proveedores |       |       | Total de compras |       |       |
|---------------|----------------------|-------|-------|------------------|-------|-------|
|               | 2013                 | 2014  | 2015  | 2013             | 2014  | 2015  |
| Nacional      | 1.111                | 1.386 | 1.367 | 99,5%            | 99,8% | 98,9% |
| Internacional | 74                   | 49    | 15    | 0,5%             | 0,2%  | 1,1%  |

## Procedencia regional de proveedores locales

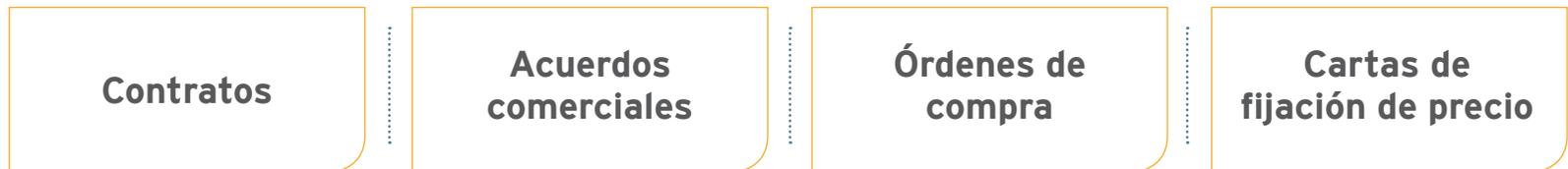
| Procedencia | Total de proveedores |       |       | Total de compras |        |        |
|-------------|----------------------|-------|-------|------------------|--------|--------|
|             | 2013                 | 2014  | 2015  | 2013             | 2014   | 2015   |
| Zona norte  | 1                    | -     | -     | 0,01%            | -      | -      |
| Zona centro | 1.097                | 1.369 | 1.236 | 96,06%           | 99,97% | 99,36% |
| Zona sur    | 13                   | 17    | 8     | 3,94%            | 0,03%  | 0,64%  |



## Política de compras

A fin de regular la relación de abastecimiento de productos, bienes y servicios, y de resguardar en ese contexto las relaciones entre la institución y sus proveedores, Clínica Alemana dispone de una Política de Compras.

Este marco interno establece las condiciones y mecanismos sobre los cuales deben operar las relaciones comerciales de la organización, así como las distintas formas de vínculo que existen para formalizar el compromiso entre ambas. Estas son:



### Aspectos que considera la Política de Compras para resguardar el buen desempeño de un proveedor:

#### La calidad, certificaciones y alertas del proveedor

**ISP**  
(Instituto de Salud Pública)

**FDA**  
(Foods & Drugs Administration)

**ECRI**  
(Emergency Care Research Institute)

**EMA**  
(European Medicines Agency)

#### Sus estándares

**Normas ISO**

**Certificados de los productos y equipos**

#### Y su idoneidad

**Informe comercial y laboral**

**Informe de observaciones tributarias**

**Declaración jurada basada en la Ley 20.393**



## Exigencias de cumplimiento legal para nuevos proveedores

Al momento de hacer efectivo un contrato, Clínica Alemana exige a sus proveedores el compromiso con las siguientes políticas y directrices relacionadas con el cumplimiento legal y las conductas éticas:

- Los socios, directores y ejecutivos de las empresas proveedoras deben declarar formalmente a través de una declaración jurada no tener relación con empleados, prestadores de servicios personales o parientes de empleados o de prestadores de servicios personales, hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad.
- Todos los proveedores tienen la obligación de conocer las disposiciones de la Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y de asegurar la adopción de medidas de prevención frente a los delitos indicados en este marco legal. Esto significa que están obligados a ejecutar acciones de control interno que tengan por objetivo evitar la comisión de los delitos de lavado de activos, financiamiento de terrorismo y cohecho de funcionarios. En este contexto, los contratos que Clínica Alemana efectúa con las empresas externas incorporan una cláusula sobre Responsabilidad Penal Empresarial, según la cual es condición esencial que las partes firmantes "actúen en conformidad con principios de honestidad, eficiencia, eficacia y legalidad, respetando la normativa jurídica y reglamentaria vigente". Este texto señala que el proveedor "no podrá ofrecer regalos o beneficios económicos, de cualquier orden, a funcionarios públicos nacionales y extranjeros con el fin o el pretexto de dar cumplimiento al contrato, así como llevar a cabo conductas o

actos que pudieren comprometer la responsabilidad penal de Clínica Alemana, especialmente aquellos que configuran el delito de cohecho".

- Los proveedores tienen prohibido efectuar compensaciones a colaboradores de la clínica o a personas de la organización que sean diferentes a las definidas previamente en el contrato entre las partes y que pudieran interpretarse como un conflicto de interés.

Para el caso de los contratos de servicios, al momento de incorporar un nuevo proveedor, la Clínica, a través de la Unidad de Contratistas, se encarga de verificar los antecedentes comerciales y tributarios de cada empresa, así como su historial en materia de pago de imposiciones. En caso de que en ese momento se detecte algún incumplimiento pendiente, la institución se contacta con el representante de la compañía externa para solicitarle que se ponga al día.

Esta labor de monitoreo y seguimiento del cumplimiento legal de los proveedores se sigue efectuando de manera mensual una vez que se ha sellado el acuerdo comercial, a través de la solicitud a los respectivos responsables de los certificados de pago de remuneraciones e imposiciones. Las infracciones recurrentes en este ámbito pueden derivar en la retención de los pagos para así hacer efectivos los compromisos adeudados y en última instancia en el término del contrato. En 2015, en todo caso, no se registró ningún incidente significativo en este campo.

Al respecto, es necesario resaltar que una vez que han formalizado un contrato con Clínica Alemana los proveedores están obligados a respetar cada una de las normas contenidas en el Marco Ético y de Conducta de la institución, así como el Reglamento de Orden y Seguridad corporativo y la Política Institucional de Seguridad y Salud. En particular en el caso de los proveedores de Servicios Transitorios de Personal (EST), cuyos trabajadores realizan funciones dentro de las instalaciones, Clínica Alemana se preocupa de que tengan alimentación y acceso a los buses de acercamiento al igual que los colaboradores propios. Asimismo, existe una especial revisión de las rentas de este tipo de trabajadores, de manera que se cumplan las condiciones de equidad interna.

## Evaluación de proveedores a través de SAP

La puesta en marcha del sistema de administración SAP en julio de 2015 le permitirá a Clínica Alemana centralizar durante los próximos años toda la información y gestión de sus proveedores, una innovación que apunta principalmente a mejorar

los niveles de calidad en los servicios y la competitividad de la institución.

Para avanzar en esta línea, en 2016 la organización realizará por primera vez una evaluación a sus proveedores tanto de existencias como de servicios con el fin de detectar brechas operativas y facilitar los procesos de selección futuros.

Para el caso de los proveedores de existencias, los parámetros considerados en esta medición tienen que ver con su historial de cumplimiento de entregas y tiempos de respuesta frente a las solicitudes de la compañía. Los proveedores de servicio, en tanto, serán calificados por la excelencia de sus prestaciones y sus modelos administrativos y financieros.

Otro de los objetivos de este trabajo es propiciar intervenciones o soluciones conjuntas frente a las eventuales brechas identificadas, todo lo cual se traducirá en el fortalecimiento de la relación entre la Clínica y el proveedor, y en el mejoramiento de los sistemas de administración de contratos.



*La relación entre Clínica Alemana y sus proveedores está basada en el respeto mutuo, la confianza, la transparencia y la ética.*

## Evaluación de proveedores de existencias

### Objetivos

- Mejorar la competitividad de la empresa
- Seleccionar las fuentes de aprovisionamiento
- Facilitar la supervisión continua de las relaciones de suministros existentes
- Proporcionar información precisa de precios y condiciones de pago y entrega

### Criterios principales

- Calidad
- Nivel de precios e historial
- Cumplimiento de plazos y cantidad entregada
- Tiempo de respuesta a petición de oferta de cotización

## Evaluación de proveedores de servicios

### Objetivos

- Verificar la fiabilidad de los proveedores de servicios
- Determinar si los proveedores realizan los servicios dentro de los plazos especificados y evaluar la calidad del trabajo realizado

### Criterios principales

- Cumplimiento de niveles de calidad de los servicios
- Cumplimiento del plazo para la entrega del servicio
- Aspectos administrativos y financieros

En el caso de los proveedores de servicio, esta evaluación centralizada en SAP vendrá a complementar la que realiza Clínica Alemana a todo este segmento de empresas socias a través del Comité de Evaluación de Proveedores. Esta instancia es presidida por el gerente de Operaciones y en ella también participan los subgerentes de Hotelería, Servicios de Apoyo, Servicio al Cliente, Personal y Procesos, así como el jefe de Calidad Médica. Se reúne una vez al mes y tiene como responsabilidad revisar los niveles de servicio entregados y, eventualmente, establecer multas o descuentos por incumplimiento. Esta labor es una exigencia de la certificación JCI y se realiza sobre la base de indicadores preestablecidos de funcionamiento, cuya evolución es monitoreada diaria y semanalmente.

## Trabajo conjunto con proveedores de servicios

Clínica Alemana determina los planes de gestión que impulsa con sus proveedores de hotelería y mantenimiento tomando como principales referencias la investigación de buenas prácticas de mercado y las exigencias y condiciones contempladas en la acreditación Joint Commission International. Estas dos fuentes son las que han servido para definir los protocolos y procedimientos que rigen en la organización respecto de la entrega de las prestaciones de mantención, aseo y alimentación.

En ese contexto, y considerando las características y el impacto del trabajo que estos proveedores realizan para la institución, Clínica Alemana ha logrado

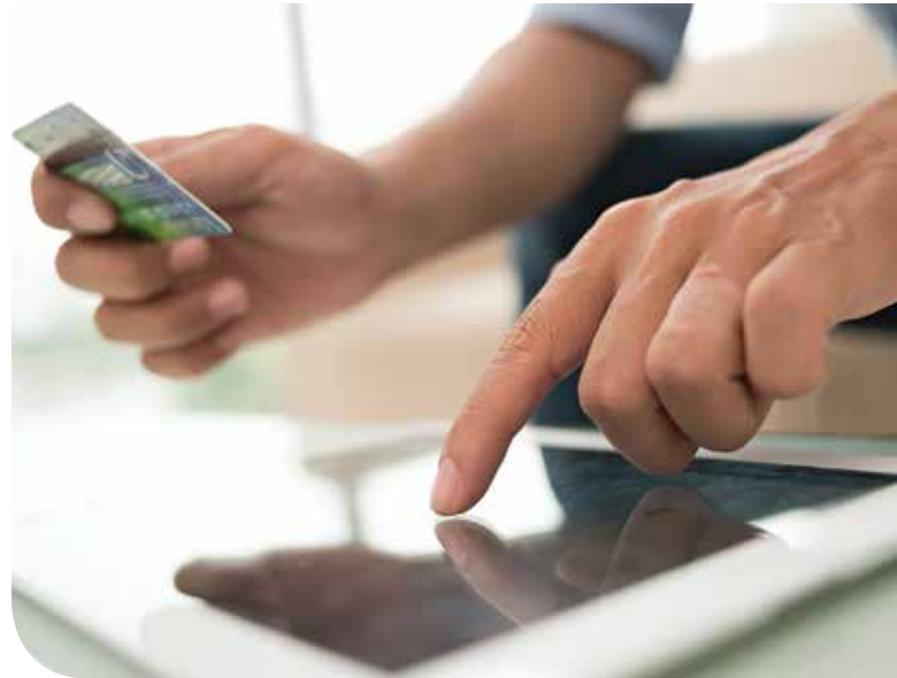
impulsar de manera conjunta con algunos de ellos iniciativas que trascienden incluso los términos de los contratos vigentes. Entre ellas se cuentan sobre todo acciones de carácter ambiental, como la separación de la basura generada por los servicios alimentarios, el reciclaje de envases desechables y el uso de equipos más eficientes en términos energéticos.

Este trabajo se ha materializado a partir de la colaboración permanente desarrollada por la institución y las empresas socias de este segmento en las reuniones semanales que llevan a cabo los coordinadores de ambas partes. Estos encuentros representan espacios de intercambio en los que se resuelven mejoras mutuas y se delinear propuestas de mayor escala que luego debe validar el Comité de Evaluación de Proveedores.

En este ámbito, el principal desafío de Clínica Alemana para 2016 es seguir avanzando en su objetivo de hacer sentir a los colaboradores que dependen de las empresas externas que también son parte esencial de la institución. Esta meta apunta a lograr un compromiso total del personal contratista con el modelo de experiencia de calidad mundial que busca la organización, a partir de la entrega de condiciones similares a las que tiene la dotación propia.

En esa dirección, durante los últimos años, Clínica Alemana ha logrado avances en temas como acceso a servicios alimentarios e integración en los procesos de capacitación. Sin embargo, la aspiración es construir una relación que asegure un desempeño operativo con estándares unificados.

# Política de Pagos a Proveedores



Clínica Alemana paga a sus proveedores en un plazo de 45 días. Aunque esta política no hace distinciones formales entre empresas grandes, medianas y pequeñas, sí admite excepciones en los siguientes casos:

- **Contratos de servicio que involucran pagos de personal contratista:** Para proveedores como las empresas de aseo, las facturas se hacen efectivas en plazos menores, precisamente con el fin de garantizar el cumplimiento de sus obligaciones laborales.
- **Excepciones a solicitud de las áreas internas contratantes:** Estas medidas tienen por lo general la finalidad de anticipar los pagos a proveedores pequeños que requieren comprar material para la entrega de sus servicios o agilizar prestaciones que requieren inmediatez, como la reparación de mobiliario. Su ejecución responde a la disponibilidad de fondos y se deriva de un acuerdo directo entre las partes.

En este ámbito, desde el año 2014, la institución ha intentado favorecer a las PYMES asegurándoles condiciones preferenciales para su acceso al sistema de factoring a través del servicio Confirming de Banco de Chile<sup>11</sup>. Para que este beneficio se haga efectivo, Clínica Alemana confirma periódicamente a esta entidad financiera las facturas que pagará en el plazo de 45 días. Esta información le otorga a dicho banco las garantías suficientes para entregar a los proveedores que así lo requieran créditos con los mismos niveles de riesgo que los que ofrece a la Clínica.

## Innovación en procesos

La puesta en marcha del sistema SAP en julio de 2015 significó para la Clínica Alemana la introducción de una serie de mejoras e innovaciones en sus procesos administrativos con los proveedores. Entre ellos están los requisitos que esta plataforma exige para tramitar los pagos de las facturas. En el sistema antiguo, la ejecución de estos documentos dependía de la firma al final del proceso de los responsables de cada área, lo que podía retrasar el procedimiento. SAP obliga a que esta validación sea previa a la entrega de la factura, lo que permitirá agilizar su tramitación.

Este sistema, además, establece responsables internos para cada una de los procesos involucrados en la relación con proveedores: servicio, adquisiciones, pago y contabilidad. Salvo en este último caso, las empresas pueden llamar directamente a estos interlocutores, según sea el tema de interés que necesiten abordar.

<sup>11</sup> [http://www.proveedores.bancochile.cl/jsf.cliente/bancochile/web\\_no\\_cliente/portal-proveedores/que-es-confirming.html](http://www.proveedores.bancochile.cl/jsf.cliente/bancochile/web_no_cliente/portal-proveedores/que-es-confirming.html)



# Comunidad

Centro de Extensión

---

Programa de Complementariedad  
Público-Privada

---

Campañas Sociales

---

Apoyo a la Posta de Iloca

---

# Centro de Extensión

En el marco de su misión corporativa, desde sus inicios, Clínica Alemana ha desarrollado una intensa labor educativa sobre temas de salud para la comunidad.

En la actualidad, la institución articula esta tarea a través de su Centro de Extensión. Esta instancia fue creada en 1995 con el propósito original de entregar orientación en materias como primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar a las enfermeras y docentes de los colegios afiliados al Convenio de Accidentes de la institución.

Con el paso de los años, el alcance de sus actividades creció de manera significativa. Hoy, en efecto, su calendario anual de eventos tiene una convocatoria superior a los 27 mil asistentes.

El Centro de Extensión de Clínica Alemana organiza principalmente charlas, talleres educativos y campañas de sensibilización de carácter abierto y focalizadas. Elabora, además, material impreso y audiovisual. En 2015, la labor que desplegó en todos estos campos estuvo marcada por los siguientes hitos:



- **Charlas:** Todos los años, Clínica Alemana desarrolla un ciclo de charlas abiertas y para audiencias específicas, como embarazadas, deportistas, adultos mayores, mujeres, padres de familia, adolescentes y pacientes crónicos sobre distintas materias relacionadas con la salud, el bienestar y el autocuidado. Estas actividades se efectúan en las mismas instalaciones de Clínica Alemana. En 2015, el programa abierto al público general incluyó talleres de preparación del parto, tratamiento del cáncer, prevención de la diabetes y cuidados frente a enfermedades crónicas, entre otros.

Entre las charlas orientadas a públicos especiales, por su parte, destacaron las organizadas para las mujeres que tuvieron sus hijos en la clínica, las que trataron temas como masaje y reanimación cardiopulmonar infantil. Las realizadas en los colegios, en tanto, además de considerar materias como primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar, también abordaron -tal como viene ocurriendo desde hace tres años- temáticas de pubertad y desarrollo. A estas conferencias se sumaron por primera vez en 2015 otras orientadas a manejar el estrés que provoca la PSU y promover el buen trato entre los estudiantes y erradicar el bullying.

- **Campaña "Amárrate a la Vida":** Esta iniciativa surgió en 2006 en el marco de la ley de uso del cinturón de seguridad. Desde entonces ha venido abordando distintas materias relacionadas con la seguridad y el autocuidado entre los jóvenes. Al año 2015 consideraba seis campañas específicas destinadas a no tomar alcohol si se va a conducir y a evitar el consumo de tabaco, alcohol y drogas, así como a sensibilizar respecto de la importancia de una alimentación sana y equilibrada. "Amárrate a la vida" comprende charlas gratuitas, intervenciones en la vía pública y videos con mensajes orientados a escolares y universitarios. Las charlas son dictadas en los colegios afiliados al Convenio de Accidentes. En los últimos años, estas actividades han involucrado también a padres y apoderados.

- **Folletería:** El Centro de Extensión también desarrolla material impreso, cuya finalidad es orientar y educar sobre temas de salud de alto interés para la familia y la comunidad en general. Entre las publicaciones de mayor alcance que elabora esta instancia se encuentra la cuartilla "Aprendamos de". Este es un informativo que en cada uno de sus números incluye definiciones, consejos, guías y tips sobre temas médicos puntuales, como la donación de órganos, alimentación saludable, distintos tipos de cáncer y enfermedades crónicas.



## Otras actividades de 2015

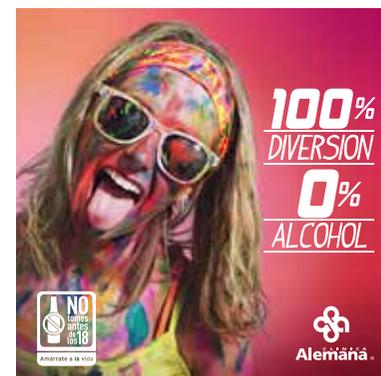
- **Encuentro de cáncer de mama:** Esta actividad se realizó en octubre y tuvo como expositor principal al periodista estadounidense Marc Silver, autor de un reconocido libro testimonial sobre cómo enfrentar esta enfermedad en la pareja y la familia. El evento se organizó en conjunto con el Centro de la Mama de Clínica Alemana y tuvo una alta convocatoria.
- **Charla de Patch Adams:** En octubre, visitó Clínica Alemana este reconocido médico estadounidense y activista social, para dictar una charla sobre la risoterapia. En la actividad participaron los miembros del área médica de la institución, pacientes oncológicos y público general. Durante su estadía, Adams compartió además con pacientes pediátricos y oncológicos hospitalizados.
- **Ferias preventivas en colegios:** En 2015, la Municipalidad de Vitacura invitó al Centro de Extensión a participar en estas actividades con un stand referido a la campaña "No tomes antes de los 18". En total, a lo largo del año se realizaron tres ferias saludables, cada una de las cuales contó con una asistencia promedio de 300 estudiantes.



## Desafío 2016: seguir ampliando el alcance de las iniciativas

Durante 2015, las actividades del Centro de Extensión convocaron a un total de 27.320 asistentes, cifra que considera a los 11.861 estudiantes que participaron en las charlas de los colegios y las 15.459 personas que concurrieron a los eventos realizados principalmente en la Clínica.

El objetivo en 2016 es seguir ampliando este universo, con nuevas iniciativas y programas. En ese contexto, una de las ideas que se estudia es realizar talleres para pacientes oncológicos ambulatorios sobre terapias complementarias, como yoga, arteterapia y meditación.



# Programa de Complementariedad Público-Privada

El Programa de Beneficencia de Clínica Alemana surge a principios de los 90 en el marco de la misión corporativa y con la finalidad de apoyar a pacientes de escasos recursos que padecen patologías o situaciones complejas de salud que no pueden ser resueltas por el sistema público.

Durante estos años, una de sus principales líneas de trabajo ha estado en la ejecución de trasplantes hepáticos, pulmonares y cardíacos. Para estos efectos, la institución cuenta con un equipo profesional consolidado en esta materia y con toda la infraestructura y tecnología necesarias, lo que le ha permitido obtener resultados comparables con los de destacados centros internacionales. A este foco también se suma el financiamiento y realización de cirugías complejas, entre las que se cuentan separaciones quirúrgicas de siameses, operaciones de epilepsia, intervenciones para el tratamiento de Parkinson, cirugía fetal, cirugía reconstructiva a

pacientes con lesiones deformantes y operaciones en caso de cánceres de difícil acceso.

Otro de sus ámbitos de acción está en el área de Radiología Intervencionista, a través de la cual se efectúan estudios diagnósticos y terapéuticos a pacientes provenientes del sistema público que requieren embolizaciones por malformaciones vasculares complejas o la instalación de accesos vasculares por vías no habituales.

En 2012, el programa agregó a este set de prestaciones una iniciativa para apoyar a pacientes pediátricos derivados del sistema público que necesitan Oxigenación por Membrana Extracorpórea (ECMO). Esta es una técnica de soporte vital utilizada cuando con la ventilación mecánica ya no se logra una adecuada oxigenación y que permite en muchos casos la sobrevivencia de los niños.

En la actualidad, el Programa de Beneficencia es un proyecto de complementariedad público-privada orientado principalmente a favorecer a pacientes provenientes del Hospital Padre Hurtado, centro con el cual Clínica Alemana mantiene un convenio asistencial desde 2007.

En ese contexto, la institución realiza anualmente miles de exámenes de laboratorio y cientos de imágenes, sin costo para las personas ni dicho centro de salud.

En 2015, el número de prestaciones diagnósticas ejecutadas en el marco de este programa aumentó de manera significativa respecto del promedio histórico. Entre los principales hitos de la labor desarrollada en este período destacan los siguientes:

**5.521 prestaciones**  
diagnósticas ambulatorias, de las  
cuales 4.684 correspondieron a  
exámenes de Laboratorio Clínico y 564  
a imágenes diagnósticas.

**5 pacientes**  
sometidos a cirugías cardíacas y un  
trasplante hepático para un paciente  
del sistema público.

**22 pacientes**  
derivados a Clínica Alemana para  
tratarse con tecnologías no disponibles  
en el Hospital Padre Hurtado. Estos  
casos corresponden a intervenciones  
terapéuticas principalmente quirúrgicas.

**45 niños**  
con secuelas de fisura labiopalatina  
operados y hospitalizados en Clínica  
Alemana.

**28 pacientes**  
hospitalizados para resolución  
quirúrgica de situaciones como  
epilepsia refractaria y cánceres de  
acceso quirúrgico, y por cirugías  
robóticas pediátricas.

**3 pacientes**  
pediátricos derivados del sistema  
público para Oxigenación por  
Membrana Extracorpórea con  
financiamiento de Fonasa.

## Campañas Sociales

En el contexto de su objetivo de promover el bienestar, la calidad de vida y el autocuidado en la población, Clínica Alemana también impulsa campañas que promueven conductas de solidaridad, higiene y protección personal. Algunas de ellas son:



- **“Dona sangre, regala vida”:** A través de esta iniciativa, la institución invita a la comunidad a tomar conciencia respecto de la importancia de ser donante regular de sangre. Como parte de este programa, una unidad móvil de Clínica Alemana se desplaza por diferentes lugares de Santiago, como universidades y empresas, para recoger los aportes.
- **“Todo lo que tocas se queda en tus manos”:** Esta campaña invita a lavarse regularmente las manos para prevenir enfermedades contagiosas. Se basa en estudios de la Organización Panamericana de la Salud, OPS<sup>12</sup>, que afirman que este hábito puede reducir en un 50% las diarreas infantiles y en un 25% las infecciones respiratorias. La campaña se difunde en Clínica Alemana a través de adhesivos en baños, ascensores y cajas de pago.
- **“Protégete del sol”:** Entrega consejos para cuidar la piel de la radiación ultravioleta, con el propósito de evitar el daño cutáneo que producen los rayos solares, principalmente el cáncer de piel.

## Concurso de Fotografía Científica

En 2015, se realizó el 6º Concurso de Fotografía Científica “Ojo Clínico” que premia a las mejores imágenes captadas por profesionales de la salud de Clínica Alemana, en el marco de su trabajo diario.

Con las imágenes ganadoras, junto a otras seleccionadas, se realiza una exposición al interior de la Clínica, como una forma de acercar la medicina y sus avances a la comunidad, presentándola desde un ángulo diferente.



<sup>12</sup> www.paho.org/cl

# Apoyo a la Posta de Iloca

En marzo de 2010, tres días después de ocurrido el terremoto que afectó a la zona centro-sur del país, Clínica Alemana desplegó en Iloca, localidad de la Región del Maule que forma parte de la comuna de Licantén, una de las más afectadas por la catástrofe, un operativo médico de emergencia que contempló la intervención de especialistas de la institución y de médicos egresados y estudiantes de la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo.

El objetivo inicial de esta iniciativa se centró en la reconstrucción de la Posta de Iloca y estabilización de la atención a la población cubierta por el Departamento de Salud Licantén, el que también incluye las postas de Lora, La Pesca y Duao.

Como consecuencia del sismo, estos centros de salud sufrieron graves problemas de infraestructura, perdieron los registros médicos de los pacientes y tuvieron que enfrentar el colapso derivado de la migración y la llegada a la zona de nuevos pobladores. A esto hay que sumar la gran cantidad de emergencias clínicas y psicológicas que hubo que abordar con carácter de urgencia desde el primer momento.

Ante este cuadro, las tareas en que se focalizó el operativo en esta fase crítica estuvieron en la solución de las patologías mórbidas agudas, la continuidad en

los controles de pacientes crónicos, en especial del programa cardiovascular, y la atención por parte de psiquiatras de Clínica Alemana de las patologías de salud mental, sobre todo de los cuadros de estrés postraumático detectados entre los vecinos. Estas acciones se desarrollaron durante varias semanas y permitieron reconstruir los servicios y normalizar los programas del Ministerio de Salud.

Este exitoso resultado llevó a las autoridades comunales a plantear a los directivos de Clínica Alemana la posibilidad de extender los trabajos en el marco de un programa de apoyo estable, alianza que finalmente se selló en abril de 2010.

El proyecto acordado consideró la permanencia en Licantén de un médico de Clínica Alemana como encargado del convenio firmado en la zona costera de la comuna y el apoyo continuo de la institución a los distintos proyectos generados como parte de este trabajo conjunto.

En el contexto de esta labor, algunos de los avances más significativos que se han alcanzado desde entonces han sido:

Instalación de una  
sala de cirugías  
menores

Construcción de  
dos nuevas salas  
kinesiológicas

Creación de un Servicio de  
Atención Primaria de Urgencia  
(SAPU) con financiamiento  
conjunto de Clínica Alemana y el  
Departamento de Salud del Maule



Escultura entregada por la comunidad de Iloca a Clínica Alemana en agradecimiento por su programa de apoyo a la posta local.

## Desafíos del programa

Uno de los desafíos que evalúa Clínica Alemana para los próximos años es dar a conocer el modelo implementado en esta experiencia, de manera que eventualmente esta sea reaplicada en otras localidades apartadas del país. Para tal efecto, la institución se encontraba preparando a fines de 2015 un documento sobre la historia del proyecto, cuya finalidad es servir de base o referencia para la eventual materialización de programas similares.

Como objetivo de corto plazo, además, la institución tiene decidido convertir a Iloca y su Departamento de Salud en un campo clínico para la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo. Este proyecto comenzará en calidad de plan piloto durante 2017 y tiene como propósito permitir a los estudiantes una práctica que los acerque a la realidad de la medicina rural en Chile y que al mismo tiempo fortalezca su capacidad de trabajar en conjunto con otros profesionales de la salud, un enfoque que está en sintonía con el modelo de salud familiar que busca propiciar la autoridad.





# Medio Ambiente

Enfoque de Gestión Ambiental

Gestión de Residuos

# Enfoque de Gestión Ambiental

Clínica Alemana gestiona sus impactos ambientales en el marco de la normativa vigente y de los cumplimientos y condiciones en los distintos procesos de acreditación nacionales e internacionales. Estos procesos evalúan en forma directa o indirecta, entre otros, aspectos de calidad, aquellos relacionados con la actividad hospitalaria que están orientados principalmente a la gestión del suelo (o manejo de residuos), la calidad del aire y las descargas de agua al alcantarillado público.

En cada uno de estos ámbitos, durante 2015 la institución alcanzó logros importantes en términos de eficiencia operacional y mejora de indicadores. Algunos de ellos fueron:

- **Gestión de suelos:** Se alineó la gestión de los residuos a los requerimientos del Decreto Número 6 (REAS) del Ministerio de Salud. Este reglamento establece las condiciones sanitarias y de seguridad básicas a las que debe someterse el manejo de los residuos generados en establecimientos de atención de salud. Este marco clasifica los residuos hospitalarios en cuatro categorías (ver página 119) y los integra en un sistema cuya fiscalización realiza una vez al año la Seremi de Salud. Cabe consignar que durante este año Clínica Alemana no registró ninguna multa o incidente significativo derivado de su manejo de residuos.
- **Calidad del aire (emisión de monóxido de carbono, dióxido de carbono y material particulado por fuentes fijas):** Los grupos electrógenos y calderas correspondientes a las nuevas instalaciones en los últimos tres años son equipos de última generación y cumplen holgadamente los parámetros de contaminación que las normas establecen. Cabe destacar especialmente la disminución que se logró en el consumo de gas tras la instalación de equipos de alta eficiencia, como bombas frío-calor. En la misma línea, también resalta la maximización que se consiguió en el uso de paneles solares y la reducción de la temperatura de operación de las calderas.
- **Descarga de agua al alcantarillado público:** Se estandarizó el diseño de distribución (layout) de todos los puntos de descarga, cuya administración está bajo la responsabilidad de un laboratorio externo. Este avance se registró en un año en el que no se produjeron incidentes significativos ni multas asociadas a las descargas de agua y durante el cual las revisiones de la empresa sanitaria terminaron con resultados favorables. En materia de reutilización, resalta además la puesta en marcha en el edificio de



La Dehesa de un sistema de acumulación para el regadío de los jardines. Cabe reiterar que la labor que realiza Clínica Alemana en este campo apunta al cumplimiento de los estándares contenidos en el Decreto Número 609 del Ministerio de Obras Públicas (Norma de emisión para la regulación de contaminantes asociados a las descargas de residuos industriales líquidos a sistemas de alcantarillado).

La labor desplegada en estos tres ámbitos permitió a Clínica Alemana cumplir sin problema todos los estándares de los Capítulos de Medio Ambiente e Instalaciones en la reacreditación de Joint Commission International por tercera vez para el edificio Vitacura y en la primera acreditación para la sede de La Dehesa. Este es uno de los principales hitos del desempeño ambiental de la institución y evidencia el fiel respeto de un estándar que impone las mayores exigencias a nivel mundial.



## Resumen de avances en eficiencia energética

### Principales medidas aplicadas por Clínica Alemana como parte del Plan de Eficiencia en el uso de Electricidad

Instalación de un sistema de control automático de Climatización e Iluminación en el edificio Manquehue Oriente que permite operar de manera eficiente los equipos.

En el edificio Vitacura, el Centro de Diagnóstico también cuenta con un sistema de control automatizado de Climatización e Iluminación que permite operar de manera eficiente los equipos. En el resto de las instalaciones operan dispositivos que regulan los horarios de funcionamiento de los equipos de Climatización principales.

En 2015, Clínica Alemana puso en marcha un plan de reemplazo de iluminación tradicional por luminarias led con la finalidad de aumentar la eficiencia energética de sus edificios y al mismo tiempo disminuir la generación de residuos. Este programa concentró las inversiones medioambientales ejecutadas por la institución durante el período.

### Capacitación y campañas de sensibilización orientadas a los colaboradores

En mayo de 2015, Clínica Alemana lanzó una campaña interna para concientizar a los colaboradores respecto de la importancia de adoptar conductas responsables en el uso de la energía. Esta iniciativa se difundió a través de los correos corporativos y consideró consejos prácticos cotidianos, como apagar el computador al cierre de la jornada. En 2016, esta campaña apuntará además al consumo eficiente del agua.

En el marco de su plan de ahorro energético, en 2015 Clínica Alemana también difundió entre sus colaboradores un reglamento interno para el uso de artefactos eléctricos de carácter doméstico. Esta norma tiene como finalidad evitar la sobrecarga de los equipos de la organización por el empleo de aparatos como ventiladores y estufas personales. El documento, que también busca preservar la seguridad de la dotación, establece las prohibiciones y excepciones de uso, y determina supervisiones periódicas para velar por su cumplimiento.

### Eficiencias aplicadas en nuevos edificios para reducir consumo energético

La construcción de Clínica Alemana de La Dehesa (2014) consideró la instalación de termopaneles y quebrasoles (tipo malla de acero) en el perímetro para evitar el ingreso de exceso de energía solar al edificio. También incluyó aislantes térmicos en la cubierta (techumbre) del edificio y la habilitación de una bomba de calor (con un COP o medida de eficiencia de 6) y manejadoras de aire con recuperación de energía.

En términos de eficiencia energética, Clínica Alemana cuenta con paneles solares que permiten un ahorro de 260.000 kw/h, equivalente al consumo energético de un año de agua caliente de 32 casas. Para efectos de una medición de Huella de Carbono, esto representa una disminución de 50 toneladas de emisiones de CO2 al año.

El Edificio Manquehue Oriente, por su parte, cuenta con termopaneles y quebrasoles (tipo paneles horizontales) en el perímetro para evitar el ingreso de exceso de energía solar, así como aislantes térmicos en la cubierta (techumbre) del edificio. Posee asimismo paneles solares para agua caliente sanitaria, una bomba de calor y manejadoras de aire con recuperación de energía. De igual modo, dispone de un sistema de luminoductos y ventilación natural para los estacionamientos de los niveles subterráneos y dos patios interiores que permiten el ingreso de luz natural a todos los niveles superiores.

## Principales indicadores de consumo energético en 2015

En 2015, Clínica Alemana registró un consumo energético total equivalente a 113.710 GJ. Esta cifra es levemente superior a la observada en 2014, de 110.064 GJ, lo que obedece principalmente a la puesta en marcha en junio de este último año del edificio en La Dehesa.

### Consumo energético

| Tipo de combustible | Consumo*                 |                          | Consumo (en GJ)* |            |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|------------|
|                     | 2014                     | 2015                     | 2014             | 2015       |
| Electricidad        | 28.563 MW/hr             | 29.624 MW/hr             | 102.828 GJ       | 106.646 GJ |
| Gas natural         | 1.673.554 m <sup>3</sup> | 1.633.951 m <sup>3</sup> | 7.236 GJ         | 7.064 GJ   |
| Total               |                          |                          | 110.064 GJ       | 113.710 GJ |

(\*) Actualizado a noviembre de 2015.

Nota: Clínica Alemana ocupa diésel básicamente como backup para los generadores eléctricos.

El incremento registrado durante 2015 en la intensidad energética medida en unidades de cama por año respecto de 2014, de 250 a 258, también responde

al inicio de operaciones a mediados de este último período del edificio de Clínica Alemana en La Dehesa.

### Intensidad energética

| Clínica Alemana                      | 2014 | 2015 |
|--------------------------------------|------|------|
| Camas (Unidades)/año                 | 440  | 440  |
| Intensidad: Energía/Cama (GJ/Unidad) | 250  | 258  |



# Gestión de Residuos

Clínica Alemana delega la gestión de sus residuos hospitalarios en empresas autorizadas para cumplir estas tareas. Esta labor se realiza en el marco de los estándares que exige la legislación vigente y comprende tanto el correcto

almacenamiento de estas sustancias como su transporte, disposición final y la realización de la declaración administrativa que exige la autoridad sanitaria para el total de los residuos.

## Tipos de residuos hospitalarios que genera Clínica Alemana

### Residuos biológicos

Son aquellos con riesgo de contener agentes patógenos. Corresponden a esta categoría restos biológicos humanos (residuos patológicos), cortopunzantes con riesgo biológico y los residuos que estén contaminados con sangre, plasma o fluidos corporales infecciosos.

### Residuos peligrosos

Son aquellos que presentan una o más características de peligrosidad definidas en el decreto supremo N° 148/2003/MINSAL. En este grupo están pilas, tubos fluorescentes, solventes, fijador, revelador y formalina.

### Basura común

Son residuos sólidos asimilables a domiciliarios que pueden ser entregados a la recolección municipal y dispuestos en un relleno sanitario. En esta categoría están los residuos de preparación y servicio de alimentos, material de limpieza de pasillo, salas y dependencias de enfermos, papeles y materiales de oficina, y materiales absorbentes.

### Reciclables

Son residuos no peligrosos que se pueden recuperar mediante transformación para utilizarse en procesos diferentes para los cuales fueron creados. Entre los materiales que en la actualidad recicla Clínica Alemana están el papel blanco, vidrio, cartones, plásticos y latas.

## Volumen de residuos generados en 2015 (en kilogramos)

| Tipos de residuos           | 2013      | 2014      | 2015      | Tipos de tratamiento                                 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|--|
| Residuos especiales         | 102.491   | 167.381   | 171.613   | 20% a incineración y 80% autoclavado                 |
| Residuos peligrosos         | 8.640     | 14.913    | 19.440    | Relleno de seguridad y 5% de valorización energética |
| Residuos basura común       | 1.738.800 | 2.416.800 | 2.151.521 | Vertedero autorizado                                 |
| Residuos reciclados         | 0         | 148.608   | 154.608   | Reciclaje: 70% cartón; 20% plástico y 10% otros      |
| Total de residuos generados | 1.849.931 | 2.747.702 | 2.497.182 |  |

## Hitos del reciclaje en 2015

Las instalaciones de Clínica Alemana cumplen con las normativas sanitarias más exigentes y cuentan con la aprobación para su operación de la Seremi de Salud Metropolitana. En todas ellas, la institución ha dispuesto cinco puntos de reciclaje para papeles, plásticos, vidrios y latas, una labor de recolección que involucra activamente a los colaboradores de la organización y que permitió durante 2015 elevar en 4% los volúmenes de material reciclado en comparación con los registrados en 2014.

De acuerdo con los planes de la organización, estos lugares de acopio se fortalecerán en 2016 con la instalación de una enfardadora de cartones, un equipo que hará más eficiente el reciclaje de este material.

En lo que se refiere a la generación de este tipo de residuos, uno de los hitos en 2015 fue el desarrollo de un programa destinado a disminuir los desechos generados por el recambio de filtros de equipos de climatización, conformados principalmente por papel y cartón. Dicho plan consistió en calibrar estos dispositivos para aprovechar al máximo su vida útil, lo que permitió reducir a la mitad los importantes volúmenes de residuos que se originaban por el sistema de reemplazo programado.



Puntos de reciclaje para papeles, plásticos, vidrios y latas en las sedes de Vitacura y La Dehesa de Clínica Alemana.

## Capacitación en manejo de residuos y sustancias

Clínica Alemana realiza cursos periódicos de capacitación a sus colaboradores propios y personal externo en manejo de residuos y sustancias peligrosas, con un énfasis especial en el impacto ambiental que supone una manipulación correcta y en las medidas de higiene necesarias para ejecutar estas tareas.

Este entrenamiento se efectúa en el marco de los requisitos de la acreditación Joint Commission International, estándar que exige que todos los trabajadores de la institución cursen a lo menos un módulo formativo sobre estas materias en el año.

En 2015, el número de colaboradores que recibieron instrucción en estos contenidos llegó a los 4.833.

2014 ▼ 2015 ▼ Total ▼

|  | 2014  | 2015  | Total  |
|--|-------|-------|--------|
| Trabajadores propios y externos capacitados en manejo de residuos y sustancias | 6.913 | 4.833 | 11.746 |

## Gestión de ruidos

La generación de ruidos es otro de los impactos ambientales que gestiona Clínica Alemana. En 2015, la labor institucional en este ámbito estuvo marcada por el cumplimiento de los requisitos exigidos sobre estas materias por las respectivas municipalidades donde se emplazan sus instalaciones.

A pesar de la aprobación de estos estándares, Clínica Alemana ha continuado realizando mediciones con el propósito de seguir avanzando en la reducción de sus emisiones de ruido. Dichos controles han derivado en la adopción de nuevas medidas en ambas instalaciones, como la insonorización de las descargas de los grupos electrógenos, de la operación de las salas de máquina, de los equipos de climatización y de generación de gases clínicos.

## Desafíos 2016 en gestión ambiental

El principal desafío que se plantea Clínica Alemana de cara a 2016 es definir un plan estratégico medioambiental para los próximos cinco años que recoja las mejores prácticas de acuerdo con estándares americanos y europeos, a partir del cual pueda constituir un sistema integrado de gestión ambiental.

El objetivo de esta labor es desarrollar un nuevo modelo que le otorgue lineamientos y una orgánica a los programas y políticas ambientales que actualmente desarrolla la institución.



**CLÍNICA Alemana**

**NÚMEROS EMPRESAS DE ASEO**

|                    |              |
|--------------------|--------------|
| Vitacura:          | Aramark 1220 |
| Manquehue Oriente: | Clinhos 1417 |
| La Dehesa:         | 66466295     |

**SI TIENES DUDAS COMUNICATE CON NOSOTROS**

Anexo: 8731  
 prevencionderiesgos@alemana.cl  
 Departamento de Prevención de Riesgos y Medio Ambiente

**Uso exclusivo emergencia**  
 2121 0 2100

**MUTUAL de seguridad**  
Asesoría CChC

Agradecemos el apoyo de Mutual de Seguridad CChC en la revisión e impresión de este tríptico

**Manejo de Materiales Peligrosos**

Material informativo interno



The background features a collage of images: a green and yellow striped fish on the left, medical equipment including a blood pressure monitor and a stethoscope in the upper center, and a person's hand holding a white medical device in the lower right. A large, semi-transparent purple circle is overlaid on the left side of the image.

# Tabla de Contenidos GRI

## Contenidos Básicos Generales

|  | Página  | Verificación externa |
|--|---|----------------------|
| <b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>   |   |                      |
| G4-1 Declaración del principal responsable de la organización              | 6-7   | -                    |
| G4-2 Principales efectos, riesgos y oportunidades                          | 6-7, 13, 22, 23, 27, 35, 37, 40, 41, 49, 52, 56, 58, 59, 65, 68, 71, 76, 98, 108, 110, 112, 116   | -                    |
| <b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>   |   |                      |
| G4-3 Nombre de la organización   | 16  | -                    |
| G4-4 Marcas, productos y servicios   | 16, 17, 46-49, 68, 71, 108, 110, 112  | -                    |
| G4-5 Lugar de la sede central  | 16  | -                    |
| G4-6 Países en que opera   | 16  | -                    |
| G4-7 Régimen de propiedad y forma jurídica                                 | 30  | -                    |
| G4-8 Mercados servidos   | 16, 46-49   | -                    |
| G4-9 Tamaño de la organización   | 16-17   | -                    |
| G4-10 Perfil de la dotación  | 77-79   | -                    |
| G4-11 Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo             | 95  | -                    |
| G4-12 Cadena de suministro   | 99-100  | -                    |
| G4-13 Cambios significativos en la organización en el último período       | En 2015, Clínica Alemana no efectuó cambios significativos en su estructura organizacional  | -                    |
| G4-14 Principio de precaución  | 119   | -                    |
| G4-15 Iniciativas externas suscritas por la compañía                       | 42, 65  | -                    |
| G4-16 Instituciones a las que pertenece                                    | 42  | -                    |
| <b>ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA</b>                                     |   |                      |
| G4-17 Entidades que figuren en los estados financieros                     | Los Estados Financieros de Clínica Alemana SpA se entregan a través del Informe Anual de la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia | -                    |
| G4-18 Procesos para la definición de los contenidos de la memoria          | 11-13   | -                    |
| G4-19 Aspectos materiales identificados en la definición de los contenidos | 11-13   | -                    |
| G4-20 Cobertura de los aspectos materiales dentro de la organización       | 13  | -                    |

| <b>Contenidos Básicos Generales</b>  | <b>Página</b>   | <b>Verificación externa</b> |
|--|---|-----------------------------|
| G4-21 Límite de cada aspecto material fuera de la organización                                 | 13  | -                           |
| G4-22 Consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas | Este es el primer Reporte de Sustentabilidad de Clínica Alemana                                 | -                           |
| G4-23 Cambios en el alcance y cobertura de cada aspecto en comparación con memorias anteriores | Este es el primer Reporte de Sustentabilidad de Clínica Alemana                                 | -                           |
| <b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>  |   |                             |
| G4-24 Lista de los grupos de interés vinculados a la organización                              | 23  | -                           |
| G4-25 Criterios de selección de los grupos de interés  | 23  | -                           |
| G4-26 Enfoque para la participación de los grupos de interés                                   | 23-26   | -                           |
| G4-27 Temas claves que han surgido de la participación de los grupos de interés                | 20, 52, 56, 60-64, 87, 94, 104, 120   | -                           |
| <b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>  |   |                             |
| G4-28 Período objetivo de la memoria   | 11  | -                           |
| G4-29 Fecha de la última memoria   | 11  | -                           |
| G4-30 Ciclo de presentación de memorias  | 11, 13  | -                           |
| G4-31 Contacto para resolver dudas sobre contenidos de la memoria                              | 2   | -                           |
| G4-32 Opción de conformidad con la Guía que ha elegido la organización                         | 11  | -                           |
| G4-33 Política o práctica sobre verificación externa   | Clínica Alemana decidió no verificar con una entidad externa su Reporte de Sustentabilidad 2015 | -                           |
| <b>GOBIERNO</b>  |   |                             |
| G4-34 Estructura de gobierno de la organización  | 31, 32, 34  | -                           |
| <b>ÉTICA E INTEGRIDAD</b>  |   |                             |
| G4-56 Valores, estándares y normas de la organización  | 21-22, 35-37  | -                           |

## Contenidos Básicos Específicos

|                            | <b>Página o respuesta</b> | <b>Verificación externa</b> |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| <b>CATEGORÍA: ECONOMÍA</b> |                           |                             |
| <b>DESEMPEÑO ECONÓMICO</b> |                           |                             |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 20                        | -                           |

| Contenidos Básicos Específicos  | Página   | Verificación externa |
|---|--|----------------------|
| G4-EC1 Valor económico directo e indirecto  | 20   | -                    |
| G4-EC2 Consecuencias financieras y oportunidades para la organización debido al cambio climático            | 9, 116-117                                     | -                    |
| <b>PRESENCIA EN EL MERCADO</b>  |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 20   | -                    |
| G4-EC5 Relación entre el salario mínimo inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local               | 90   | -                    |
| G4-EC6 Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local                                     | 31   | -                    |
| <b>CONSECUENCIAS ECONÓMICAS INDIRECTAS</b>  |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 16-17, 35, 108                                 | -                    |
| G4-EC7 Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructura y de los tipos de servicios                  | 16-17, 30, 46-48, 52, 58, 68-73, 108, 110, 112 | -                    |
| G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos                                | 8, 42, 52, 58, 68-73, 90, 105, 108, 110, 112   | -                    |
| <b>PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN</b>   |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 98   | -                    |
| G4-EC9 Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales | 100  | -                    |
| <b>CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE</b>  |  |                      |
| <b>MATERIALES</b>   |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 119  | -                    |
| G4-EN1 Materiales por peso o volumen  | 119  | -                    |
| G4-EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados                                | 119-120  | -                    |
| <b>ENERGÍA</b>  |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 116  | -                    |
| G4-EN3 Consumo energético interno   | 118  | -                    |
| G4-EN4 Consumo energético externo   | 118  | -                    |
| G4-EN5 Intensidad energética  | 118  | -                    |
| G4-EN7 Reducción del consumo energético   | 116-118  | -                    |
| G4-EN8 Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios                               | 116-117  | -                    |
| <b>EFLUENTES Y RESIDUOS</b>   |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 116, 119                                       | -                    |
| G4-EN23 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento                              | 119  | -                    |
| <b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>  |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 116, 121                                       | -                    |
| G4-EN27 Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios                                       | 116, 117, 119, 120, 121                        | -                    |

| Contenidos Básicos Específicos  | Página  | Verificación externa |
|---|---|----------------------|
| G4-EN28 Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, desglosado por categoría   | 119-120   | -                    |
| <b>CUMPLIMIENTO REGULATORIO</b>   |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 116   | -                    |
| G4-EN29 Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetaria por incumplimiento de la legislación y normativa ambiental  | En 2015, Clínica Alemana no registró multas o sanciones significativas por incumplimiento de la normativa ambiental aplicable a su actividad                          | -                    |
| <b>CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL</b>  |   |                      |
| <b>Subcategoría: Prácticas laborales y trabajo digno</b>  |   |                      |
| <b>EMPLEO</b>   |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 76  | -                    |
| G4-LA1 Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región   | 79  | -                    |
| G4-LA2 Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad | 87-88   | -                    |
| G4-LA3 Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras baja por maternidad o paternidad por sexo  | En 2015, el 100% de las personas que tuvieron derecho a baja por maternidad/paternidad regresaron al trabajo  | -                    |
| <b>SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO</b>  |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 91-93   | -                    |
| G4-LA5 Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados   | 93  | -                    |
| G4-LA6 Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo                         | 92-93   | -                    |
| G4-LA7 Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad  | 93  | -                    |
| G4-LA8 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos   | Exámenes especiales periódicos, atención médica de urgencia, servicio de ambulancia, pago de los primeros tres días de licencia médica y chequeos médicos preventivos | -                    |
| <b>CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN</b>   |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 84-85   | -                    |

| Contenidos Básicos Específicos   | Página   | Verificación externa |
|--|--|----------------------|
| G4-LA9 Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y categoría laboral   | 86   | -                    |
| G4-LA10 Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales   | 84-86  | -                    |
| G4-LA11 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y categoría profesional  | 83   | -                    |
| <b>DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</b>  |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 89-90  | -                    |
| G4-LA12 Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad   | 31, 35, 77, 78   | -                    |
| <b>EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS LABORALES DE LOS PROVEEDORES</b>  |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 101-104  | -                    |
| G4-LA14 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales   | 102-104  | -                    |
| G4-LA15 Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro y medidas al respecto   | 101-104  | -                    |
| <b>Subcategoría: Derechos Humanos</b>  |  |                      |
| <b>NO DISCRIMINACIÓN</b>   |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 89-90  | -                    |
| G4-HR3 Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas   | 40   | -                    |
| <b>LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA</b>  |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 95   | -                    |
| G4-HR4 Identificación de centros y proveedores en los que la libertad de asociación y el derecho a acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos | 95   | -                    |
| <b>MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>  |  |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 36, 39   | -                    |
| G4-HR7 Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas y procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para sus operaciones                            | La totalidad de los 51 colaboradores de Clínica Alemana que se desempeñan en el área de Seguridad ha realizado el curso del OS-10 de Carabineros que se exige para el ejercicio de estas funciones. Esta capacitación aborda tópicos de derechos humanos relacionados con las tareas de vigilancia | -                    |

| Contenidos Básicos Específicos  | Página  | Verificación externa |
|---|---|----------------------|
| <b>Subcategoría: Sociedad</b>   |   |                      |
| <b>COMUNIDADES LOCALES</b>  |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 108-113   | -                    |
| G4-SO1 Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local  | 108-113   | -                    |
| G4-SO2 Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales  | 116, 120  | -                    |
| <b>LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN</b>   |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 37  | -                    |
| G4-SO3 Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados   | 37, 41  | -                    |
| G4-SO4 Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción  | 40  | -                    |
| G4-SO5 Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas  | 40  | -                    |
| <b>POLÍTICA PÚBLICA</b>   |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 37  | -                    |
| G4-SO6 Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario   | 37  | -                    |
| <b>CUMPLIMIENTO</b>   |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 37  | -                    |
| G4-SO8 Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa   | En 2015, Clínica Alemana no recibió multas o sanciones significativas por incumplimiento de la normativa aplicable a su actividad.  | -                    |
| <b>Subcategoría: Responsabilidad sobre productos</b>  |   |                      |
| <b>SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES</b>  |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión   | 116-121   | -                    |
| G4-PR1 Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras  | 116-121   | -                    |
| G4-PR2 Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios de la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultados de dichos incidentes | En 2015, Clínica Alemana no registró incidentes significativos derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relacionados con los impactos de sus productos y servicios | -                    |

| Contenidos Básicos Específicos   | Página  | Verificación externa |
|--|---|----------------------|
| <b>ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>   |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 23, 49, 52-55, 60-61  | -                    |
| G4-PR3 Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetos a tales requisitos    | 49, 52-55, 60-61  | -                    |
| G4-PR4 Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes  | En 2015, Clínica Alemana no registró multas o sanciones significativas derivadas del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relacionados con la información y el etiquetado de sus productos | -                    |
| G4-PR5 Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes  | 60-64   | -                    |
| <b>COMUNICACIONES DE MERCADOTECNIA</b>   |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 23, 49, 52-55, 60-61  | -                    |
| G4-PR7 Número de casos de incumplimiento de las normativas y los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, entre otras, la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes | En 2015, Clínica Alemana no registró multas o sanciones significativas derivadas del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relacionados con las comunicaciones de mercadotecnia             | -                    |
| <b>PRIVACIDAD DE LOS CLIENTES</b>  |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 56, 58  | -                    |
| G4-PR8 Número de reclamaciones fundamentales sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes  | En 2015, Clínica Alemana no registró reclamos por la eventual vulneración de datos de sus pacientes   | -                    |
| <b>CUMPLIMIENTO REGULATORIO</b>  |   |                      |
| G4-DMA Enfoque de gestión  | 37-39   | -                    |
| G4-PR9 Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios   | En 2015, Clínica Alemana no recibió multas o sanciones significativas por incumplimiento de la normativa relacionada con el suministro y el uso de sus productos y servicios                                      | -                    |

**Producción y edición del Reporte**  
Departamento de Comunicaciones y  
Sustentabilidad

**Redacción y asesoría en pautas GRI**  
Plus Comunica

**Diseño**  
Grupo K

**Impresión**  
Nueva América Impresores



CLÍNICA  
**Alemana**®

Si es tu salud, es la Alemana.®

**Clínica Alemana  
Vitacura**

Av. Vitacura 5951, Vitacura  
Teléfono: (56) 22910 1111

**Clínica Alemana  
Manquehue Oriente**

Av. Manquehue Norte 1499, Vitacura  
Teléfono: (56) 22910 8000

**Clínica Alemana  
de La Dehesa**

Av. José Alcalde Délano 12205, Lo Barnechea  
Teléfono: (56) 22910 7000