



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SERVICIOS
INTEGRALES DE SALUD C.A (SISALUD)**

Autor: ADS Vanessa Padilla Hernández.

Tutor: Prof. Hernán Alvarado.

BARQUISIMETO, MAYO 2014

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SERVICIOS
INTEGRALES DE SALUD C.A (SISALUD)**

Trabajo presentado como requisito para optar por el título de
Especialista en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Autor: ADS Vanessa Padilla Hernández.

Tutor: Prof. Hernán Alvarado.

BARQUISIMETO, MAYO 2014



UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
"LISANDRO ALVARADO"
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA
COORDINACION DE POSTGRADO

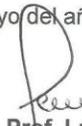
ACTA VEREDICTO TRABAJO TÉCNICO DE GRADO

Nosotros, Miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado: "DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DE SALUD C.A. (SISALUD)", presentado por VANESSA CAROLINA PADILLA HERNÁNDEZ, titular de la Cédula de Identidad N° 18.262.007, como requisito para optar al grado académico de TÉCNICO SUPERIOR ESPECIALISTA EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES ofrecido por el programa de Maestría en Ciencias de la Computación del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", hacemos constar que hoy veintitrés de mayo del año dos mil catorce (23/05/2014) a las ocho de la mañana (8:00 a.m.), se realizó el examen Público de Defensa de Trabajo de Grado, de acuerdo a lo establecido en la Normativa sobre Trabajos de Grado de la UCLA. Una vez rendido el examen, este Jurado emite el siguiente veredicto: El Trabajo de Grado fue:

APROBADO

Dando fe de ello, levantamos la presente acta en la ciudad de Barquisimeto a los veintitrés días del mes de mayo del año dos mil catorce.


Prof. Hernán Alvarado
Tutor – Jurado Principal
C.I. N° 12.704.021


Prof. Luis Mathison
Presidente de Jurado
C.I. N° 5.937.620




Prof. Carlos Primera
Jurado Principal
C.I. N° 2.308.800

INDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| Índice de Gráficos..... | VIII |
| Índice de cuadros..... | X |
| Resumen..... | XII |
| Introducción..... | 13 |
| | |
| Capítulo I | |
| Planteamiento del Problema..... | 17 |
| Objetivos..... | 21 |
| Objetivo General..... | 21 |
| Objetivos Específicos..... | 21 |
| Importancia y Justificación..... | 22 |
| | |
| Capítulo II | |
| Marco Teórico..... | 25 |
| Antecedentes..... | 25 |
| Bases Teóricas..... | 30 |
| Gestión Administrativa..... | 30 |
| Teoría Administrativa..... | 31 |
| Plan Estratégico..... | 33 |
| Matriz Dofa..... | 35 |
| Balanced Scorecard..... | 39 |
| Mapa Estratégico..... | 42 |
| Objetivos Estratégicos..... | 43 |
| Beneficios de la Planificación Estratégica..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| Perspectiva del Cuadro de Mando Integral..... | 46 |
| El porqué del cuadro de mando integral..... | 47 |
| Relación Causa – Efecto de las Perspectivas..... | 49 |
| Factores claves del éxito..... | 50 |
| Talento Humano..... | 51 |
| Papel del Talento Humano en la Gestión Administrativa..... | 52 |
| Importancia del Talento Humano en la Gestión Administrativa..... | 54 |
| Desarrollo de las Ciencias Médicas y la Tecnología..... | 55 |
| Atención Primaria..... | 58 |
| Calidad del Servicio de Salud..... | 61 |
| Evaluación del Servicio..... | 64 |
| Reseña Histórica de Sisalud C.A..... | 66 |
| Misión..... | 67 |
| Visión..... | 68 |
| Especialidades Médicas..... | 68 |
| Exámenes de Diagnóstico..... | 68 |
| Lista de Clientes..... | 68 |
| Bases Legales..... | 71 |
| Sistema de Variables..... | 73 |
| Definición de Términos..... | 75 |

Capítulo III

| | |
|--|----|
| Marco Metodológico..... | 78 |
| Naturaleza del estudio..... | 78 |
| Tipo de Investigación..... | 78 |
| Fase diagnóstica..... | 80 |
| Técnica e Instrumento de Recolección de Datos..... | 82 |
| Observación Directa..... | 82 |
| Análisis Documental..... | 82 |
| Aplicación de Cuestionarios..... | 83 |
| Validación del Instrumento..... | 84 |
| Confiabilidad del Instrumento..... | 85 |
| Técnica de Análisis de los Datos..... | 87 |
| Fase de Factibilidad..... | 87 |
| Fase de Diseño..... | 88 |

Capítulo IV

| | |
|--|----|
| Análisis e interpretación de los resultados..... | 90 |
|--|----|

Capítulo V

| | |
|---|-----|
| La propuesta..... | 120 |
| Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas de la empresa Sisalud C.A.... | 122 |
| Visión..... | 125 |
| Misión..... | 125 |
| Principios y Valores Corporativos..... | 125 |
| Políticas..... | 126 |

Capítulo VI

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 135 |
| Conclusiones..... | 135 |
| Recomendaciones..... | 140 |
| | |
| Anexos..... | 143 |
| | |
| Referencias Bibliográficas..... | 150 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|--|------------|
| Gráfico 1. Calidad del Servicio..... | 63 |
| Gráfico2. Indicadores, procesos y Desarrollo..... | 91 |
| Grafico 3. Indicador Capital Humano..... | 94 |
| Grafico 4. Indicador de Capacitación..... | 96 |
| Grafico 5. Indicador Desarrollo de competencia..... | 97 |
| Grafico 6. Indicador pertinencia de los trabajadores..... | 99 |
| Grafico 7. Indicador Relación Organizacional..... | 101 |
| Grafico 8. Indicador de Gestión..... | 103 |
| Grafico 9. Sub-indicador de Planificación..... | 108 |
| Grafico 10. Sub-indicador de Organización..... | 109 |
| Grafico 11. Sub-indicador de Coordinación..... | 111 |
| Grafico 12. Sub-indicador de Dirección..... | 113 |
| Grafico 13. Sub-indicador de Control y Evaluación..... | 115 |
| Grafico 14. Sub-Indicador Recursos..... | 117 |

Grafico 15. Estrategias recolectadas a través del análisis de la matriz Dofa.....130

Grafico 16. Representación grafica de las estrategias de la Empresa de Servicio Integral de Salud.....131

Grafico 17. Representación grafica de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la Empresa de Servicio Integral de Salud.....133

Grafico 18. Mapa estratégico Relación Causa - Efecto de la Empresa de Servicio Integral de Salud.....133

INDICE DE CUADROS

| | |
|--|------------|
| Cuadro 1. Unidades Administrativas de la Empresa Servicios Integrales de Salud C.A..... | 70 |
| Cuadro 2. Operacionalizacion de la Variables..... | 74 |
| Cuadro 3. Población por sede de la empresa Servicios Integrales de Salud CA. | 81 |
| Cuadro 4. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión del cuadro de Mando Integral al indicador procesos. | 91 |
| Cuadro 5. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión del cuadro de Mando Integral al indicador Capital Humano. | 93 |
| Cuadro 6. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión del talento humano indicador Capacitación..... | 95 |
| Cuadro 7. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión del talento humano..... | 97 |
| Cuadro 8. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión pertinencia, al indicador pertinencia a los trabajadores. | 98 |
| Cuadro 9. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión pertinencia, al indicador Relación Organizacional..... | 100 |
| Cuadro 10. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión proceso gerencial, al indicador gestión. | 103 |

| | |
|--|------------|
| Cuadro 11. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión proceso gerencial, al sub-indicador planificación..... | 107 |
| Cuadro 12. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión proceso gerencial, al sub-indicador Organización. | 109 |
| Cuadro 13. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión proceso gerencial, al sub-indicador Coordinación..... | 111 |
| Cuadro 14. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión proceso gerencial, al sub-indicador Dirección..... | 113 |
| Cuadro 15. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión proceso gerencial, al sub-indicador Control y Evaluación..... | 115 |
| Cuadro 16. Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión proceso gerencial, al sub-indicador Recursos..... | 117 |
| Cuadro 17. Matriz Dofa..... | 128 |

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGIAS DE LA
INFORMACION Y COMUNICACIONES

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SERVICIOS
INTEGRALES DE SALUD C.A (SISALUD)**

Autor: ADS Vanessa Padilla Hernández.

Tutor: Prof. Hernán Alvarado.

Fecha: Mayo 2014.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo proponer un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud) en Barquisimeto Estado Lara. El estudio se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, se corresponde con el paradigma cuantitativo, tiene apoyo en una investigación de campo de carácter descriptivo. La población se conformó por sesenta y seis (66) personas que laboran en la empresa Sisalud por lo que se trabajó con todo el marco poblacional. Para la recolección de datos se diseñó un instrumento tipo cuestionario con preguntas cerradas para medir las variables de estudio. El instrumento fue validado mediante el juicio de expertos y se realizó la confiabilidad a través del cálculo de Alfa de Cronbach, la información fue presentada a través de cuadros matriciales y gráficos de barra y los datos se analizaron mediante la estadística descriptiva. Los hallazgos encontrados permitieron diagnosticar la necesidad de formular el plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A. De este análisis resultaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como estrategias presentes en la organización y de las que se generan los planes de acción para el logro de metas, las cuales forman parte de la gestión realizada, que se sustenta con la factibilidad financiera, económica y legal de la organización y se desprende como objeto final el modelo causa-Efecto que traduce la misión y la visión estratégicas para el logro de los objetivos a corto y mediano plazo.

Palabras Clave: Cuadro de mando Integral, Perspectivas.

INTRODUCCION

Se viven tiempos de cambios, nuevas ideas surgen, compiten y se agotan a una velocidad exponencial. En este contexto mundial caracterizado por la inestabilidad, la gestión de las organizaciones necesita alinearse con esta realidad, ya las cosas no se hacen como se hacían hace tres o cuatro años atrás, la flexibilidad se convierte en la característica fundamental de las organizaciones exitosas. Asumir el presente con métodos agotados puede significar un futuro con pocas probabilidades de éxito.

Hace algunos años se pensaba que el uso eficiente de los recursos escasos en una empresa típica, con la producción de bienes y servicios a costos bajos para la empresa y precios razonables para los consumidores, produciría automáticamente la maximización de las ganancias para los accionistas. Lamentablemente la experiencia se ha encargado de demostrar que el asunto no es tan sencillo y que aunque todavía la eficiencia en el uso de los recursos sigue siendo importante, es la habilidad de las organizaciones para adaptarse a en el largo plazo, lo que influye en forma decisiva al éxito de una organización.

Toda organización a medida que alcanza una mayor expansión debe establecer parámetros de control y cuantificarlos, para medir y evaluar las posibles fallas y desviaciones que se puedan presentar sobre los planes y objetivos de la empresa.

En la actualidad las condiciones, los mercados y los competidores cambian muy rápido. Las turbulencias del entorno económico, político y social, la influencia cada vez mayor de las nuevas tecnologías, la escasez de nuevos talentos, así como el

desvanecimiento de las fronteras con la globalización, son algunas de las causas que han hecho que la competencia de las empresas por mantenerse en el mercado sea cada vez más intensa.

Pero la realidad, es que muchas empresas son creadas crecen sin contar con una planificación que oriente los esfuerzos de quienes trabajan en ella. Aún cuando esta ausencia de planificación pueda haber sido sorteada durante muchos años, es indiscutible que estas empresas están más propensas al fracaso, pues si no son capaces de definir formalmente que son y hacia donde van, tampoco serán capaces de encontrar la mejor manera de alcanzar sus objetivos.

Frente a una situación como esta, muchas empresas se encuentran atentas y frente a esta incertidumbre las ha obligado a la búsqueda de soluciones. Es allí, donde la dirección y la planificación estratégica, con herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), pueden resultar definitivas para la obtención de resultados exitosos y realmente sostenibles.

La importancia de la planeación estratégica radica en que toda organización, empresa e institución debe formularse implementar y evaluar estrategias, tanto para los recursos humanos como para las distintas áreas que conforman dichas instituciones, esto con el objetivo de establecer estrategias apropiadas que le permitan ofrecer una mayor eficiencia y una mejor eficiencia para así lograr sus objetivos propuestos.

Es así, como la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A (SISALUD), es su misión ofrecer un servicio de atención primaria a empresas y particulares, siendo la política brindar un servicio de buena calidad a precios asequibles con equipos adecuados y personal médico altamente capacitado. Sin embargo, su problema en cuanto a la revisión de gastos y costos puede impedir una atención médica de calidad,

de allí, que la referida organización busca reducirlos con la utilización del concepto de Servicio Primario, trata de evitar la evolución de cada caso a niveles superiores, pero el avance de una enfermedad es impredecible, motivo por el cual requiere confeccionar estrategias para afrontar dicho problema. Esta problemática afecta diariamente en la organización y refleja que no cuenta con herramientas de planificación estratégica capaces de ayudar a cumplir cabalmente el logro de los objetivos y metas deseadas.

El estudio dotará de herramientas como el CMI o BSC, cuyo fin es que los administradores gestionen correctamente las oportunidades que se les presentan y eviten que las fluctuaciones del mercado, la falta de conocimientos administrativos y los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas para la organización.

En este sentido, se identificará cuales son las fuerzas externas o factores claves que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto o largo plazo, estableciendo cual es el comportamiento estructural y las tendencias en las que se inscribe la empresa, permitiendo identificar aquellos factores o capacidades que la hacen diferentes de sus competidores.

De esa manera poder determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que utilizándolas correctamente darán una diferenciación, que indiquen cuales son las metas de la administración para la organización, lo cual proporcionará una vista panorámica del negocio, hacia donde se están dirigiendo y la clase de producto o servicio diferenciado que están tratando de crear, definiendo actividades estratégicas a menor costo y de mejor calidad que las empresas competidoras.

La planificación estratégica adaptada a esta empresa permitirá mantener unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial el control de gestión ha evolucionado con el tiempo, impulsado en la medida que las organizaciones necesitan evaluarse internamente y así emplear métodos cada vez más efectivos, a fin de que se inserten con éxito en el mercado global que es tan exigente y competitivo.

De acuerdo a lo expuesto por Fred (2007), señala, “cada vez se hace más exigente la sobrevivencia y subsistencia de las organizaciones, cuando el mundo se hace más estrecho y pequeño ante la difusión de Tecnologías de Información y Comunicación que contribuyen a ello” (p.35); la gerencia está obligada a diseñar y proponer nuevos factores que permitan diferenciar a las empresas y al final contribuir al apalancamiento de éstas hacia la obtención de ventajas competitivas.

La misión de la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A (SISALUD), es ofrecer un servicio de atención primaria a empresas y particulares siendo la política brindar un servicio de buena calidad a precios asequibles con equipos adecuados y personal médico altamente capacitado. Busca reducir costos sin desmejora de la atención médica, con la utilización del concepto de Servicio Primario, evitando la evolución de cada caso a niveles superiores.

Aunque se considera suficientemente rentable, el aumento de los clientes y el respectivo crecimiento de sus operaciones e instalaciones, ha motivado que los

directivos de SISALUD, se planteen la revisión de las estrategias que han venido aplicando y la proposición de algunas nuevas que se adapten a su actualidad y a los retos futuros de crecimiento y servicio al cliente.

Según Calzadilla (2006), explica que:

...las estrategias se caracterizan por ser un conjunto de acciones dirigidas a la concesión de una meta, implicando pasos a realizar para obtener resultados favorables para la organización, y así asegurar la concesión de un objetivo; toma en cuenta la capacidad y disposición de las personas para mejorar la gestión administrativa y se posibilite el avance en función de criterios de eficacia (p.16).

De allí que, su finalidad, en sí es regular la actividad de las personas, su aplicación permite seleccionar, evaluar, persistir o abandonar determinadas acciones para llegar a conseguir la meta que se propone para la organización, son independientes; implican autodirección; la existencia de un objetivo, la supervisión y evaluación del propio comportamiento en función de los objetivos que guían la posibilidad de imprimir modificaciones a la gestión administrativa cuando sea necesario y según las necesidades y contextos donde sean aplicadas estas estrategias.

Sin embargo, existen procesos actuales en la empresa de Servicio Integral de Salud, que se desean corregir como por ejemplo que ha causado la reducción del margen de utilidad, como ser más competitivo en el mercado y la molestia permanente en usuarios por tiempos de espera, esto llevado desde el momento en el que ésta empieza a desarrollarse y a hacerse más grande la organización; la desorganización, la falta de estrategias para contrarrestar las acciones de los competidores y los cambios en el mercado están influyendo en que la organización se vea afectada en forma directa en el accionar de sus actividades diarias.

Esta situación, ha llevado a los administradores a tomar decisiones aleatorias con respecto a la visión y el giro del negocio, decisiones basadas en corazonadas e

instintos meramente, sin base racional y conforme avanza el tiempo cambia, debido a que se desarrollan nuevas ideas y planes estratégicos, provocando que las que se encuentran en vigencia queden en la obsolescencia.

Si continúan estas condiciones actuales de divagación en relación a la planificación de estrategias es probable que la empresa se vea muy afectada por el entorno y no pueda utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que le brinda el mismo, con la consecuente pérdida de usuarios y deja de atender los potenciales, ello implica disminución de ingresos e incremento de costos y el debilitamiento progresivo del servicio que presta.

Por lo general y en su forma más simplista, Vargas (2008), explica sobre la planificación estratégica para los servicios de salud incluye los criterios para la toma de decisiones cotidianas de la organización y, a diferencia de la planificación tradicional, provee el patrón usado para la evaluación de los procedimientos y operaciones necesarias con el fin de alcanzar decisiones acertadas. El proceso de desarrollo de la planificación estratégica está fundamentado en la visión del estado futuro de la organización y su ápice estratégico es su coordinación o su dirección.

La problemática queda claramente al descubierto, cuando se advierte que en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A (SISALUD), en Barquisimeto, según un reciente de informe de auditoría externa, donde se señala que la empresa no cuenta en la actualidad con la aplicación de herramientas como la planificación estratégica por parte de su talento humano que permita determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas para cumplir con las metas y objetivos que se establecen en la organización en la búsqueda de un horizonte que se encuentre menos vulnerable a los riesgos e incertidumbres, bien sean de carácter económico como financiero.

Es importante conocer si las disponibilidades del talento humano se ajustan en cada momento como uno de los procesos básicos para la gestión de personal, puesto que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de cualquier actividad estratégica organizacional.

El plan estratégico que se espera sea el resultado de este trabajo, permitirá tener un marco de apoyo para la unificación en la toma de decisiones en los niveles de gerencia alta y media de la empresa, que reduzca la incertidumbre a que está expuesta la empresa sin una estrategia definida, con la formulación de estrategias a través de la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI), el Balanced Scorecard, la participación de su talento humano, se podría comunicar los objetivos estratégicos y comprometerlos en la consecución de dichos objetivos a favor de la organización.

Según Kaplan y Norton (2006), quienes señalan que entre las diferencias fundamentales que plantea el CMI y el Cuadro de Mando Tradicional. La importancia que genera el CMI, es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto. De esta forma, se recibe información de lo que sucede y se sabe la causa de porqué sucede. La novedad, sin duda, es que no se trata de presentar una batería de indicadores clave de la institución sin una conexión entre ellos, sino de ver precisamente las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros, de tal manera que se pueda simular como se ha de lograr el objetivo último y finalista de la institución.

Asimismo, la visión estratégica del empleo de herramientas estratégicas como el CMI, vendría suministrar las diversas alternativas para minimizar los costos de la organización sin coartar la calidad del servicio, a través de la toma de decisiones

oportunas en la contribución para la mejorar de la eficiencia de la gerencia. Ante la situación de la organización se plantean las interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Servicios Integrales de Salud C.A, en Barquisimeto, Estado Lara?

¿Cuáles son los planes de acción para mejorar la gestión del servicio integral de salud?

¿Cómo debe realizarse la factibilidad financiera, económica y legal en la que se sustenta la formulación del plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A.?

¿Cuál es la necesidad de formular un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico organizacional de la gestión administrativa actual de la organización.

2. Establecer planes de acción a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la gestión de servicio integral de salud.

3. Establecer la factibilidad financiera, económica y legal en la que se sustentan la formulación del plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara.

4. Formular el plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Para toda empresa u organización el fin primordial es alcanzar las metas y objetivos trazados con antelación; pero para que se haga realidad el cumplimiento de lo propuesto, es indispensable que se definan estrategias que permitan o faciliten tan importante misión.

Al respecto, la planificación estratégica es un elemento fundamental para la organización, por cuanto constituye a la formación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a la empresa incrementar la capacidad funcional, para establecer el plan estratégico de manera plena y oportuna.

La investigación es importante para la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (SISALUD), al aportar los instrumentos de planificación estratégica para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas, debido que a través de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa con fin de brindar alternativas de solución a los problemas de la referida organización con el objeto de

alcanzar el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa y ofertar a los usuarios un mejor servicio de salud.

Asimismo, la investigación permite conocer los problemas por los que atraviesa la empresa como: la reducción del margen de utilidad, falta de seguimiento y control a los proyectos que emprenden los directivos, lo que justificaría, entonces formular un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A., ello permitiría pasar a ser más eficiente en la competición del mercado de las pequeñas organizaciones y con estos nuevos planes estratégicos buscar la competencia con grandes empresas.

Asimismo, con la formulación del plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, se eliminaría la ausencia de objetivos estratégicos fijos, la afectación del margen de utilidad, brindaría a la organización una mejor oportunidad para disponer de los recursos financieros y económicos, superar la falta de inversión en el desarrollo y crecimiento de sus instalaciones, compra de insumos de salud, una mejor planificación para el mantenimiento preventivo de instalaciones y equipos sanitarios, compra de insumos para el mantenimiento general de la empresa de servicio de salud.

Por otra parte, viene ahorrar esfuerzos innecesarios en todos los niveles administrativos por la ausencia de una plan estratégico que se dirccione a establecer una clara sostenibilidad y que no afecte su crecimiento y competitividad en el mercado y se garantice la evolución permanente de la organización.

La investigación promueve una definida organización de la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, para estimular la productividad

de sus trabajadores. Poner en marcha iniciativas que mejoren su calidad de vida, así como mejorar el clima de apego a la organización.

Es relevante en lo político al promover la fidelización de los clientes internos y externos, aumento de cuotas de mercado y como resultado adoptar códigos de conducta que aseguren la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Por otra parte, en lo organizacional es relevante al mejorar la imagen y reputación, manteniendo informados a los diversos grupos de interés respecto del código de conducta ético de la empresa, y pone en evidencia que se trata de una empresa comprometida respecto a los derechos humanos, con la protección del medio ambiente y el progreso y bienestar de la sociedad en su conjunto.

Otro motivo de la ejecución del proyecto, es que la organización está clara en que la mejora continua de los procesos será la carta fundamental que ayuda al logro de sus objetivos estratégicos, los cuales serán aplicados como metas al revisarse de manera permanente para su implantación efectiva, asimismo, la investigación permite formular un plan estratégico y establecer metas a mediano plazo para el logro de los objetivos para la empresa.

Desde el punto de vista metodológico, la formulación del plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara, abre un nuevo horizonte, pues sirve de base para futuras investigaciones, ampliando y reforzando las líneas de investigación relacionadas con la planificación estratégica, sirviendo a su vez de impulso en la incorporación de prácticas, estrategias y sistemas de gestión en consonancia con la administración de un empresa de servicio de salud.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

La globalización como proceso multidimensional, incluye aspectos de toda índole (economía, finanzas, ciencia, tecnología, comunicaciones, educación, cultura y deporte); en el cual, se visualiza la actividad productiva de las organizaciones a través de nuevos enfoques y políticas para fortalecer la capacidad de negociación, fomentar la competitividad y asegurar su inserción en el sistema económico.

La competitividad implica entonces, conocimiento, progreso técnico y dominio de tecnología, manejo de información, destrezas, elevar la calidad de los sistemas y la preparación del talento humano de alto nivel.

En el sector empresarial, en esta caso específico la empresa de Servicios Integrales de Salud C.A, no escapa del efecto de la globalización, el cual desde una concepción integral, representa una inversión prioritaria para mejorar la calidad, relevancia y pertinencia del sistema de salud en el estado Lara, y como estrategia de desarrollo sustentable por parte del Estado en su rol de promotor de equidad y solidaridad social.

Así, el Cuadro de Mando Integral (CMI). se configura como un instrumento capaz de proporcionar información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada, para que sea útil en la toma de decisiones de gestión administrativa de este tipo de empresa; siendo no, un objetivo en sí mismo, sino un

elemento orientado hacia la acción. De allí, que exista entonces un cúmulo de investigaciones a nivel internacional como nacional que se han llevado a cabo, las cuales se vinculan con la temática y algunas de ellas se exponen como aporte a la investigación.

En el plano internacional, en su tesis doctoral de Milla (2008), presentado a la Universidad Autónoma de México, sobre Gerencia organizacional en empresas de servicios de salud en tiempos de transformación social. Se enfoca en la aproximación teórica que genera en su estudio, sobre la importancia que tiene para la gerencia de servicios de salud, los intereses y actitudes del personal que laboran en estas instituciones; y se confirma que la pertinencia situacional de la gerencia de salud, se construye en la medida en que los gerentes son capaces de leer debidamente, interpretar y comprender todas las expectativas del talento humano que lideran y depende de una razonable sinceración de la actuación de su dirección y gerentes medios.

El trabajo de Milla (ob.cit.), aporta a esta investigación datos fundamentales para la construcción del marco teórico que la sustenta; por contener información integrada por el autor, saberes y conocimientos generados por éste, directamente relacionados con el presente estudio.

Bastidas (2009), presentó su tesis doctoral en la Universidad de Valencia (España), sobre Cuadro de Mando Integral (CMI) como Modelo Alternativo para la Gestión del Proceso de Cambio en las Organizaciones de Servicios Privados. Estudio de Casos en el Salud español; en ella se indica, que el uso del Cuadro de Mando Integral, pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos. Además, establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, para posibilitar y canalizar las habilidades como conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la

institución, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherentes con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.

Asimismo, va más allá de la aplicación de una batería de indicadores financieros y no financieros, porque, su metodología permite gestionar estratégicamente a las organizaciones, y en el caso de las instituciones privadas sanitarias implica atender las exigencias y demandas de los diferentes grupos de stakeholders; no sólo de aquellos a quienes debe su existencia, sino además, a las personas o entes que de alguna forma se ven involucradas en el contexto que rodea a la organización.

Indica además, Bastidas (ob.cit.), que las relaciones entre las organizaciones privadas de salud y sus stakeholders, resultan complejas y numerosas, pues su heterogeneidad se traduce en múltiples dimensiones de desempeño. El CMI con enfoque multidimensional permite incorporar a los stakeholders como factores claves en la fijación de las metas estratégicas, reflejando la capacidad de la organización para encontrar el equilibrio entre las demandas que exijan los distintos grupos y el máximo objetivo social, para el cual fue creada la institución.

El aporte que esta investigación realizó, es que dimensionó las características de las instituciones privadas y estableció que los gerentes que la dirigen, deben reconocer en sus planes estratégicos y los intereses, no sólo del gobierno y el Estado sino también, la colectividad usuaria de estos servicios, que entre otros grupos de interés (stakeholders), permiten el logro de los objetivos establecidos.

En el ámbito Nacional, Torres (2009), en su trabajo titulado: Plan estratégico de un organización dedicada a la conservación y recreación, en la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, como requisito para optar al título de ingeniero industrial cuyo objetivo fue establecer estrategias y lineamientos a seguir en los procesos de toma de decisiones, de tal modo que se enfrenten

coordinadamente los problemas críticos, a la vez que se logre sincerar el presupuesto requerido por la institución. Se empleó la metodología del Balanced Scorecard y el ciclo de planificación estratégica que contempla el análisis del medio ambiente y diagnóstico interno, la elaboración de la matriz DOFA, la formulación de los valores, la definición de la misión, el establecimiento de la visión y lineamientos estratégicos, la elaboración del plan estratégico organizacional considerando las perspectivas financieras, usuarios, formación y crecimiento organizacional. Los resultados obtenidos permitirán a la institución disponer de un documento donde se plasme la estrategia a seguir para direccionar a la institución hacia el logro de sus objetivos y el alcance de su visión.

El trabajo reseñado aporta elementos válidos sobre la metodología del Balanced Scorecard para el mejoramiento de la gestión administrativa, asimismo se realizó un diagnóstico con el fin de conocer la necesidad de la elaboración del plan estratégico organizacional para los procesos de la toma de decisiones a nivel gerencial.

Bastidas y Moreno (2009), describen el caso venezolano de implantación de Cuadro de Mando Integral en la Educación Universitaria perteneciente al sector público, se trata de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), una universidad pública que desde hace aproximadamente tres años, viene desarrollando una aplicación del modelo de gestión CMI, como respuesta a las presiones institucionales que ejerce el Ministerio de Educación Superior, al establecer un cambio de enfoque en la gestión de las universidades públicas venezolanas.

Entre las conclusiones de la referida investigación, se encuentran que lograr el consenso de la comunidad universitaria requirió dos largos años y aún cuando tiene la aprobación del Consejo Universitario, el despliegue a los niveles medios y operativos no termina de bajar en su totalidad (lo que se conoce como efecto “cascada”), pues, existen determinadas unidades, departamentos o áreas que se resisten a asumir el

modelo como parte de su gestión diaria, y en consecuencia, el proceso se ha desacelerado. Asimismo, en las restricciones detectadas se encuentra, que el pensamiento estratégico no está completamente desarrollado en todos los gerentes de la universidad; la estructura organizativa de la universidad dificulta entender que en un proyecto estratégico pueden estar involucrados más de una unidad administrativa o departamento para el cumplimiento de sus metas, la estructura y el exceso de burocracia hacen demasiado lento el proceso de implementación, dificultad para el trabajo en equipo, entre otros.

La referida investigación, permitió dar una idea a la investigadora de las características actuales de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la UCLA, que serán confirmadas o no, con el análisis de los resultados.

Lucena (2010), en su trabajo de grado titulado, Diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa Seguros Sofitasa C.A, en Barquisimeto, Estado Lara, mediante la aplicación del diagnóstico a través de la matriz DOFA, le permitió a la empresa establecer sus objetivos corporativos y financieros, conjuntamente con la formulación de los indicadores de gestión para la misma. El estudio se ubicó en la modalidad de investigación de campo de tipo descriptivo. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta cuyos resultados se tabularon en tablas donde se aprecian los porcentajes respectivos. El proceso investigativo concluyó que la perspectiva de gestión relativa al aprendizaje y desarrollo es fundamental, por cuanto ella depende que Seguros Sofitasa C.A., alcance las metas de los objetivos financieras, clientes y procesos internos.

El aporte de la investigación reseña al estudio que se realiza, consiste en la articulación de tomar como una estrategia organizacional el Cuadro de Mando Integral, asimismo, mirar desde la perspectiva de la gestión administrativa el desarrollo de las empresas independientemente del ramo en donde se ubican.

Los antecedentes antes reseñados, se vinculan con la presente investigación, en razón que se compaginan con escenarios con grandes similitudes que vienen a normalizar, el planteamiento que utiliza el CMI como instrumento, que facilita la implementación de la estrategia institucional a toda la organización. Si esto se hace de manera adecuada se convertirá, además, en un modelo de gestión. Si no se tiene cuidado al final, el CMI será simplemente un instrumento que contiene indicadores (financieros y no financieros) de distintas perspectivas, pero sin haber obtenido todo el potencial que lleva consigo.

BASES TEÓRICAS

Para Bavaresco (1994), afirma que “el marco teórico otorga a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema dentro de un ambiente donde este cobre sentido” (p.32).

Según Hernández y Otros (2006), el marco teórico o revisión de la literatura es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado ya actual del conocimiento sobre el problema de estudios. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente. (p. 64).

De acuerdo a estos conceptos, seguidamente se presentarán una serie de definiciones y paradigmas teóricos para apoyar y respaldar la investigación que se realiza con ayuda de la revisión bibliográfica.

Gestión Administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

De allí, que en situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración de todas las empresas, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social del país y cada vez más acentuada de actividades del sector privado, estas maquinarias administrativas se han constituido como las más importantes del país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

Teoría Administrativa

La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henri Fayol. Para la época en que fue desarrollada, esto es 1916 aproximadamente, la teoría en boga era la formulada por Taylor en los Estados Unidos y se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función) era pues, la administración científica. Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.

2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.

3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.

5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol (citado en David, 2003), define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada personal de forma individual desempeña actividades de planeación, organización, como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos procesos fraseando a David (ob.cit) son:

1. Planeación: involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.

2. Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.

3. Dirección: conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

4. Coordinación: armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.

5. Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Como se aprecia en los puntos redactados por Fayol, resulta muy explícito que toda organización requiere enfrentar una serie de obstáculos pero que son solucionables en la medida que se establezcan los correctivos pertinentes, y sin duda alguna esto obedece a la aplicación simultánea de los procesos administrativos.

Plan Estratégico

La planificación es un proceso eminentemente intelectual, orientado a tomar decisiones, optando por las diversas posibilidades que presenta una situación, con una clara determinación de: ¿qué se debe hacer?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿para qué?, ¿cómo? y ¿con qué?

La planificación estratégica nos permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen

funcionamiento a largo plazo. Gracias a la planificación, se puede prever las evoluciones del entorno, los problemas por venir, y así hacer cambios que mejorarán los resultados de las organizaciones.

Mediante la planeación estratégica la empresa define su visión de largo plazo y las estrategias a implementar con el fin de alcanzarlas, tomando como punto de partida sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Requiere que todos los líderes participen activamente en la obtención de información permanente y actualizada sobre los factores que inciden en el éxito de la organización y el uso de esta información para su beneficio y sostenibilidad.

Krell (2001), menciona “El pensamiento estratégico” define el pensamiento estratégico como:

El recurso para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo? El pensamiento estratégico es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. La estrategia se mueve dos polos: el de la reflexión y el de la acción pero da prioridad a la segunda (p.34).

Morrisey, (2002), expone el pensamiento estratégico ¿de qué se trata todo esto?; incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, dice: “El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos” (p.21). Además, sostiene que el propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico parafraseando Morrisey, George (ob.cit) es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes que deciden vean y sientan que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerequisite esencial para la planeación efectiva.
- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa (p.28).

Matriz DOFA

Para Evoli (2005) la matriz foda, dofa o tows “es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización” (p. 18). Igualmente afirma que esta herramienta es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

De la misma manera sostiene que se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas.

Cualquier empresa u organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para

cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

Por otro lado la matriz DOFA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

-La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

-La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

-La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizarlas amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

- La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Para Ortiz (2003) la matriz DOFA "...es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tenga disponible sobre el negocio, lo cual es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas" (p. 107).

Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis y debe enfocarse principalmente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Se deben distinguir las fortalezas y las debilidades internas al cotejarlo de manera objetiva con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. El análisis DOFA consta de dos partes:

-La parte interna se relaciona con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los que se tiene algún grado de control.

-La parte externa tiene que ver con las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio. Se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, debido a que estas son circunstancias sobre las cuales la organización tiene poco o ningún control.

Finalmente Ortiz (ob.cit), sostiene que las estrategias que se generan de la matriz DOFA presentan las siguientes características: Las estrategias FO son también llamadas estrategias Ofensivas, las estrategias FA estrategias Defensivas, las estrategias DO estrategias Adaptativas y las estrategias DA estrategias de Supervivencia (p.107).

La DOFA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Como método ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple

noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema.

Para desarrollar la matriz DOFA será necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización. En la caracterización de dichos elementos se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que pueden favorecer, o poner en riesgo, el cumplimiento de la misión de la organización y, para su desarrollo, se recomienda la creación de un taller de expertos y desarrollar la técnica denominada tormenta de ideas (brainstorming).

Las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos a la organización, las fortalezas y las debilidades al ámbito interno; la correcta identificación de dichos factores permite la construcción de escenarios anticipados para rectificar las desviaciones de los objetivos de la empresa.

Para la confección de la matriz se seleccionan aquellos elementos que presentan mayor incidencia sobre los objetivos y se ordenan y enumeran comenzando por los que suponen mayor impacto.

Una vez identificados los cuatro elementos se procede a confeccionar la matriz de impactos DOFA, donde se evalúa la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos. Para ello se asigna un valor numérico proporcional a la intensidad

del impacto en la intercepción de las coordenadas que identifican cada elemento. El cuadrante de mayor puntuación define la situación en que se aprecia la empresa y las sumatorias por ejes identifican el impacto real de cada elemento.

Balanced ScoreCard

Kaplan, R. y Norton, D. (1996) mencionan que el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan

y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

En este orden de ideas, Kaplan y Norton definen el CMI como un instrumento de gestión que ayuda a comunicar y a poner en funcionamiento la estrategia de una organización, es decir, es un marco que contiene un sistema de medidas financieras y no financieras, seleccionadas para ayudar a la organización a poner sus factores claves de éxito en ejecución, los cuales se definen en la visión estratégica de la compañía.

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta la el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton (2006), desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años. De esta manera el CMI proporciona

una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Por otra parte, Chajín y Mendoza (2011), Explican que el BSC, es una visión articulada para la empresa, aún cuando esta carezca realmente de una concepción de desarrollo humano y social para entender la organización y su contexto, cada perspectiva de la empresa: financiera, clientes, investigación y desarrollo y Recursos Humanos, no son realmente sistemas cerrados o ajenos a una misma naturaleza, sino que su funcionamiento es interdependiente de las otras perspectivas, de tal manera que abordar las necesidades del cliente son también un hecho de carácter financiero.

De igual manera sucede con los demás factores. Así que, adicionalmente a los asuntos que atiende el BSC, bajo estas perspectivas, debe tenerse una visión integral, global y dialógica; a fin de cuentas todas estas perspectivas hacen parte de un mismo ente que es la organización, por lo tanto decir que un hecho o un problema concierne a una sola perspectiva, es solo ficción. Todo factor no tiene una naturaleza simple y cualitativamente distinta sino una expresión o manifestación, por lo tanto señalar unos indicadores de Recursos Humanos pudieran reflejar otras instancias o perspectivas de la empresa. Por ejemplo el nivel de salarios de una empresa es directamente proporcional con la solidez financiera y de igual manera la solidez financiera está estrechamente relacionada con la demanda.

El Balanced Scorecard es un sistema de transformación y focalización de la organización que será de mucha ayuda para definir la estrategia, propuesto por Kaplan y Norton (2006), que incluye mecanismos de medida de rendimiento al tiempo que relaciona y permite traducir de manera definitiva la estrategia y su implantación. Establece objetivos, indicadores y metas focalizados desde cuatro perspectivas para evaluar el desempeño de la empresa: la perspectiva de los accionistas, la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento, perspectivas que desplazan a los sistemas tradicionales de medida basados únicamente en elementos financieros.

Mapa Estratégico

Joseph D. Novak (Cornell University, Ithaca, EEUU) dice “el mapa estratégico es sin duda una de las principales aportaciones de la metodología del Balanced Scorecard. Se trata de un elemento dinámico por lo que representa y un elemento de discusión de primer orden con respecto al concepto de Estrategia. En mi opinión, puede marcar la mitad del camino por recorrer a la hora de diseñar e implantar un Balanced Scorecard.

Un Mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica.

Los mapas estratégicos muestran los objetivos para el crecimiento de la facturación; de los mercados de clientes objetivo donde habrá un aumento de la rentabilidad; las proposiciones de valor que llevarán a los clientes a realizar más negocios a márgenes más altos; el papel fundamental de la innovación y la excelencia

de productos, servicios y procesos; y las inversiones necesarias en las personas y los sistemas para generar y mantener el crecimiento proyectado. Muestran las relaciones costo-efecto a través de las que las mejoras específicas generan resultados deseados, por ejemplo, cuánto más rápidamente se den los tiempos del ciclo de proceso y se cuente con las mejores capacidades del empleado aumentarán la retención de clientes y, por lo tanto, los ingresos de una compañía.

En términos generales, los mapas estratégicos muestran como una organización transformará sus iniciativas y recursos, incluidos los bienes tangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado, en resultados tangibles.

El mapa de estrategia de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. El mapa clarifica el panorama para que la estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia.

Los Mapas Estratégicos son la innovación en management que más valor ha aportado a las organizaciones en los últimos años, ya que consiguen un reto que antes parecía imposible al transformar la estrategia de algo intangible en un elemento tangible.

Objetivos Estratégicos

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Según Thompson y Strickland (2003) habla sobre la planeación estratégica, donde los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los

objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen y un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Beneficios de la Planificación Estratégica

Está demostrado que el conocer y compartir la misión y visión de una empresa, mejora el desempeño de la institución, la planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el esfuerzo que las personas imprimen a su trabajo.

Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (1978), escribieron sobre el proceso de la administración estratégica describiéndolo como compuesto por etapas claramente diferenciadas como: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Asimismo, los referidos autores explican los beneficios de la planificación estratégica como:

-Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, partiendo del conocimiento pleno de ella misma y de su entorno, de una manera intencional y coordinada de enfrentar sus problemas, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

-Apoya el proceso de toma de decisiones, constituyéndose en un elemento reductor de incertidumbre y riesgo.

-Representa un mecanismo útil para la participación de los integrantes de la organización, estimulando el trabajo en equipo y fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Para Mintzberg (1997), dice que la administración estratégica puede ser conceptualizada como un conjunto de teorías y estructuras soportadas por herramientas y técnicas, diseñadas a asistir a administradores de organizaciones en pensamiento, planeación y acción estratégicamente.

Según Serna (2000), el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización. En la medida que el talento humano participe en los procesos de decisión, las compañías fortalecen sus ventajas competitivas y lograr salir airoso en tiempos de turbulencia.

El pensamiento estratégico, por otro lado relaciona a la visión del futuro desarrollada por un líder organizacional, requiriendo de administradores que piensen mas allá de las operaciones día a día, sino en un desarrollo a largo plazo como “un intento estratégico” para los negocios.

Según Fred (2006), en su texto “Concepto de la Administración Estratégica” utiliza el término dirección estratégica como sinónimo de planeación estratégica, acotando que el termino dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia mientras que el termino planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia.

Según Fred (ob.cit), Al diseñar una estrategia, los administradores utilizan matrices para detectar las relaciones entre las variables más importantes. Una de ellas

en la matriz DOFA. Esta es un marco conceptual para analizar sistemáticamente la interrelación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Según Jhonson, Scholes (2006) dice “el análisis FODA, resume los aspectos clave del análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización” (p.15). El objetivo principal del análisis de la matriz es identificar que tan relevantes son las fuerzas y debilidades de la estrategia global de la empresa para enfrentar los cambios en el entorno, además de determinar si hay posibilidades de explotar los recursos y competencias de la organización.

El producto de la matriz son los objetivos estratégicos derivados del cruce de las f, d, o y a.

Perspectiva del Cuadro de Mando Integral

Las Cuatro Perspectivas

Están consideradas como el instrumento destinado a expresar la estrategia, que en el caso del Cuadro de Mando Integral, para Kaplan y Norton (2006), en el proceso de planificación estratégica, se origina con la visión y estrategias de funcionamiento de la directriz empresarial. Las cuatro perspectivas se pueden delimitar de la siguiente manera: financiera, clientela, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Financieras

La perspectiva financiera representa los objetivos con que cuenta la empresa en materia de finanzas para orientar en forma eficaz y eficiente las estrategias hacia logros futuros.

Cliente

La perspectiva del cliente está determinada por los resultados (positivos o negativos) obtenidos con la puesta en práctica del proceso de producción mediante la inversión de los recursos financieros destinados a tal fin.

Procesos internos

Esta perspectiva que define la forma en que la gerencia toma decisiones pertinentes a la asignación de recursos financieros determinantes para el éxito de una estrategia destinada a satisfacer los requerimientos del mercado.

Aprendizaje y crecimiento Organizacional

Es aquella que constituye la base del sistema: es el mecanismo definitivo de los objetivos planteados.

El porque el cuadro de mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, es algo más que el cuadro de mando tradicional, ya que se trata de un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión (sistema de información), permiten analizar la ligazón entre la misión-visión, a medio y largo plazo, y los objetivos operativos a corto plazo.

Entre sus principales características básicas de CMI se encuentran:

1. Adopción de una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores financieros. Por ello, con el CMI, el control de gestión administrativa adquiere una dimensión estratégica.

2. Su formulación presenta un carácter participativo, debida a que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.

3. Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

Así, la diferencia entre el cuadro de mando tradicional y el Cuadro de Mando Integral, es que deja de ser un conjunto de indicadores que informan de aspectos concretos de la organización de una entidad. Por tanto, ahora, la visión global, o sea, la estrategia de la entidad debe revisarse y tenerse en cuenta en la elaboración del CMI.

Respecto a la definición de las perspectivas, se han citado las más habituales, pero tal como señala Dávila (2001), cada entidad puede decidir diferentes perspectivas, por lo que no se trata de una relación cerrada. En concreto, tal y como muestran Olve *et al* (2000) algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, la del empleado o humana.

Por otra parte, dichas perspectivas se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que deben estudiarse de forma conjunta. Dicha interrelación, queda patente de acuerdo a lo expuesto por Amat y Dowds (1998), donde una mejora en la capacitación del personal acaba repercutiendo en los resultados favorables para la institución, a través de las otras dos perspectivas, la de procesos internos y la de los clientes. Es evidente que una mejora en la formación del personal, ocasiona una mejora sustancial en los procesos internos, lo que a la larga acaba beneficiando a todos, hecho que se percibe a través de la medición del grado de satisfacción que presentan.

Esta es otra de las diferencias fundamentales que plantea el CMI y el Cuadro de Mando Tradicional. La importancia que genera el CMI, es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto. De esta forma, se recibe

información de lo que sucede y se sabe la causa de porqué sucede. La novedad, sin duda, es que no se trata de presentar una batería de indicadores clave de la institución sin una conexión entre ellos, sino de ver precisamente las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros, de tal manera que se pueda simular como se ha de lograr el objetivo último y finalista de la institución.

Relación Causa-Efecto de las Perspectivas

Cabe destacar, que dentro del sistema metodológico gerencial-administrativo, según Kaplan y Norton (2006), las cuatro perspectivas están consideradas en forma cohesionada: combinadas en una relación causa-efecto que permite a la dirección tomar decisiones en circunstancias específicas a cada nivel o unidad o departamento y en tal sentido, el Cuadro de Mando Integral como elemento de relación causa-efecto del conjunto de perspectiva, debe asumir el rol de comunicador del significado de la estrategia de la organización, tomando en cuenta además la visión y los objetivos designados como conceptos básicos en el proceso de planificación.

La interconexión objetivo-perspectivas permite a la dirección de la empresa conocer en forma sistemática los resultados obtenidos, combinándola a realizar ajustes y corregir errores dentro del funcionamiento de la cadena de producción. Asegurando tanto la normalidad de las actividades como el cumplimiento de las metas.

Esta forma de acción fortalece la dirección de los procesos y por ende de los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales de la organización, contribuyendo a la efectiva consecución de resultados financieros positivos acordes a la orientación futurista de la empresa así como la ampliación y extensión de sus actividades pautadas en los objetivos.

El Cuadro de Mando Integral parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

Factores Claves de Éxito

La empresa de Servicio Integral de Salud tiene que decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad, debido a que constituyen la base sobre la que asentar el proceso de toma de decisiones. Para ello, se pueden formar grupos de discusión y determinar cuáles son los factores más importantes para tener éxito en la gestión administrativa.

Esto es, identificar la información relevante de la organización y asegurar la coherencia entre dicha información y la estrategia definida por la empresa.

Para la definición de estos factores claves, es necesario considerar una triple perspectiva:

-La gerencia de la empresa de Servicio Integral de Salud: escoge la estrategia seleccionada y la forma de actuar.

-La propia gerencia de la empresa de Servicio Integral de Salud, debe influir a la hora de elegir una estrategia concreta de acción.

-El entorno de la empresa de Servicio Integral de Salud: demografía, crecimiento de los usuarios del servicio y tendencias hacia la mejora e intereses de los usuarios. Los factores clave son propios para cada empresa de servicio de salud.

Talento Humano

En los nuevos escenarios, por los cuales se está transitando, se pueden identificar tres aspectos que destacan por su gran importancia. La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Talento Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Talento Humano, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por lo cual, de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero, para la fuga del talento humano, estas vías de solución no son posibles de adoptar, toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos; es por ello, que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas, las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano; lo que si es un hecho cierto es que las personas comprometidas con la organización desarrollan actitudes en el trabajo que son positivas para el logro de los objetivos empresariales y ese compromiso es el que se debe activar para la ejecución de la estrategia.

Papel del Talento Humano en la Gestión Administrativa

Para ubicar el papel la gestión de la administración del talento humano, es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes para el propósito de este trabajo se entiende por administración la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí, a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, éstos son elementos que, administrados correctamente, le

permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos, según González, G. (2005):

-Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

-Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos.

-Talento Humano: No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras.

Por otra parte, en la práctica real, para desarrollar las funciones dirigidas a actualizar un buen desempeño en el individuo, hay que tomar en cuenta los equipos de trabajo, la calidad y cantidad de trabajo que se efectúa diariamente en la organización.

En este sentido, Morales (2004), sostiene "...las acciones y las actividades para lograr el cumplimiento satisfactorio e incrementar la productividad de los procesos gerenciales, operativos, supervisorios y administrativos, requiere que se haga el fortalecimiento y consolidación de la cultura y clima institucional" (p.40). Es decir, todas las funciones se interrelacionan unas con otras y por lo general, involucran las tareas, la ejecución, el control y la organización: obteniendo así el dominio de las técnicas, procedimientos, relaciones interpersonales, procesos, valores, actitudes y productividad que identifican los objetivos y metas a corto y largo-plazo.

En ese sentido, el desarrollo del talento humano está relacionado con todas las funciones ejecutadas por éstos y por ende sirve de orientación válida en la formación y capacitación del personal, lo cual interviene en la dinámica de la conducta individual de grupo y de la organización.

El citado autor, sostiene que la actualización de los conocimientos se relaciona con las necesidades, intereses, reconocimientos, motivación y la comprensión del propósito, métodos, aplicación de los sistemas de planeamiento, el cambio de conducta y la obtención de habilidades y destrezas que desarrollen el crecimiento de la competencia profesional de los individuos para satisfacer las necesidades de la organización.

Cabe destacar también, que tener actualizados los conocimientos en los individuos y del grupo de trabajo, las acciones, funciones, descripción de cargos y procesos; permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales, es económico, participativo y de hecho utiliza la retroalimentación de la capacitación.

Asimismo, el estudio de estos escenarios dan una visión clara sobre las necesidades de introducir cambios en las funciones tradicionales del personal a través de una formación para desarrollar el crecimiento integral del factor del talento humano basado en las nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, cambios de conducta, orientación y reconocimiento que motiven al personal y aumente en ellos la productividad, mediante el asesoramiento del gerente de talento humano.

Importancia del Talento Humano en la Gestión Administrativa

De acuerdo a lo planteado por Cuevas (2012), "...no hay duda que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes" (p.58). Ello implica, que se debe tomar en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes, deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el

desempeño en el trabajo. En el caso de una organización, la productividad es el problema enfrentado y el personal es una parte decisiva de la solución.

Las técnicas de la gestión administrativas, aplicadas por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Aún cuando, los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados -el talento humano- tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano, proporciona la chispa creativa en cualquier organización.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Desarrollo de las Ciencias Médicas y la Tecnología

El vigoroso desarrollo de las ciencias médicas y la tecnología, se inicia a partir de 1940, donde se impuso la necesidad de la especialización, esto incrementó la complejidad en la atención e hizo que progresivamente se organizara por niveles de atención: atención médica primaria, ubicada en los ambulatorios, como el primer contacto de la población con el sistema de salud donde se pueden resolver en forma preventiva casi el 80 % de los problemas de salud.

Esta situación a nivel mundial condujo en los años 60, a la creación de la especialidad de medicina familiar, para llenar la función del generalista en la medicina, reconociendo los defectos del sistema de salud fragmentado y el potencial de un especialista integral. Sin embargo, aunque la especialidad ha cumplido su deber de revertir la desaparición del generalista y de ofrecer atención personal al frente del sistema de salud para personas de ambos sexos, de todas las edades y condiciones

socioeconómicas en países como Canadá, Inglaterra, España y Cuba; en Venezuela no ha alcanzado su pleno desarrollo.

Donaldson, Yordy, Lohr y Vanselow (1996), refiriéndose al futuro de los servicios de cuidado primario indicaron que el Instituto Nacional de Medicina de Estados Unidos retomó la idea de que la “atención primaria” no es una disciplina o especialidad sino una función esencial de todo sistema de salud que busque el éxito y la sustentabilidad. En esta línea de ideas, diversas investigaciones en el área de atención primaria, han encontrado que para todos los indicadores epidemiológicos aceptados mundialmente (peso al nacer, mortalidad infantil, materna, expectativa de vida), los sistemas de salud orientados hacia la atención primaria de la salud están asociados con poblaciones más saludables y más longevas.

Se ha reportado que el incremento de médicos de atención primaria, está asociado positivamente con la mejoría de las medidas de pronóstico de salud, mientras que el incremento de especialistas parece tener un efecto opuesto. Según los cálculos en Estados Unidos, añadir un médico familiar por cada 10.000 habitantes, se asocia con 70 muertes menos por cada 100.000 personas, lo cual equivale a una disminución del 9% de la mortalidad. Por ser un servicio accesible le da la oportunidad al usuario de revertir el ciclo de pobreza pues facilita el acceso y participación activa de la mujer a los servicios de salud, lo cual se traduce en recursos e información para mejorar su salud sexual, reproductiva y la prevención de la violencia. De esta forma, puede contribuir a la reducción de: mortalidad materna, embarazos no deseados y mortalidad infantil, control HIV y de las enfermedades de transmisión sexual, metas a ser alcanzadas en el curso del milenio en el ámbito de la salud.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener

control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

Las posibilidades de realizar un buen planeamiento se han visto favorecidas por el desarrollo de la informática (software y hardware), que ha optimizado la capacidad para generar, almacenar, procesar y transportar información. Sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente: quienes integran las organizaciones y principalmente los Directores de Comunicación, deben saber utilizarla y la cultura organizacional debe estimular las innovaciones y los cambios armoniosos que producen la integración de la tecnología y el torrente de información.

Hoy parece más que necesario instrumentar este tipo de metodologías. Ciertamente no son muchas las empresas o consultoras que se dedican a estos temas o que cuentan con los profesionales preparados para tales fines. Los márgenes de utilidad están cayendo drásticamente en algunos sectores debido a que muchas empresas están ofreciendo los mismos productos en los mismos mercados, por lo que el valor agregado se hace cada vez más importante en la competencia. La solución a muchos problemas, como este que se presenta, se consigue en la dirección estratégica, que consiste en la planificación, la implantación y el control de la estrategia.

Según Stoner y Freeman (1994), planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y se fundamenten sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para: (a) la organización obtenga y comprometan los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (b) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (c) el avance hacia los objetivos que puedan ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas.

Atención Primaria de Salud

Según la definición dada en la Declaración de Alma-Ata, aprobada por la Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud de Alma-Ata (1978) convocada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) es la siguiente:

La asistencia sanitaria esencial basada en métodos y tecnologías prácticos, científicamente fundados y socialmente aceptables, puesta al alcance de todos los individuos y familias de la comunidad mediante su plena participación y a un costo que la comunidad y el país puedan soportar, en todas y cada una de las etapas de su desarrollo con un espíritu de autorresponsabilidad y autodeterminación. La atención primaria forma parte integrante tanto del sistema nacional de salud, del que constituye la función central y el núcleo principal, como del desarrollo social y económico global de la comunidad (p.12).

Dicha definición enmarca una serie de acciones de salud pública, sean de diagnóstico, prevención, curación y rehabilitación, que deben realizarse desde un nivel primario y local en beneficio de la comunidad. Además, de ser el nivel básico e integrante de cualquier sistema de salud.

Un Equipo de Atención Primaria (EAP), está compuesto por los profesionales de la salud.

Médicos: Un médico de familia por cada 1.500-2.000 pacientes, 1 pediatra por cada 1.000 niños menores de 14 años. Funciones:

- Prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación.
- Consulta en el centro de salud o en los domicilios.
- Atención a demanda o programada.

- Sesiones clínicas.
- Participar en las comisiones.
- Coordinar el centro de atención primaria.

Enfermería. Una por cada 2.000 pacientes. Funciones:

- Planificación de cuidados. Entrenamiento del paciente para auto cuidados.
- Consulta monotemática programada.
- Atención a domicilio.
- Curas e inyectables.
- Salud buco-dental.
- Extracciones.
- Técnicas: ECG, Espirometrías, etc.
- Participar en las comisiones.
- Educación sanitaria

Administrativos. Varía según el tamaño del centro de salud. Funciones:

- Cita previa
- TIS / asignación de médico
- Tramitación de analíticas, radiografías, derivaciones, recetas a Inspección
- Elaboración de estadística
- Participar en las comisiones.

Celadores. Uno por turno laboral. Funciones:

- Información
- Reponer materiales
- Repartir las historias clínicas.

La atención primaria es el nivel básico e inicial de atención, que garantiza la globalidad y continuidad de la atención a lo largo de toda la vida del paciente, actuando como gestor y coordinador de casos y regulador de flujos. Comprenderá actividades de promoción de la salud, educación sanitaria, prevención de la enfermedad, asistencia sanitaria, mantenimiento y recuperación de la salud, así como la rehabilitación física y el trabajo social.

Aunque los factores socio demográficos, sin duda, influyen en la salud, un sistema sanitario orientado hacia la atención primaria es una estrategia política de gran relevancia debido a que su efecto es claro y relativamente rápido, en particular respecto a la prevención de la progresión de la enfermedad y los efectos de las lesiones, sobre todo a edades más tempranas.

La atención primaria comprende

1. La asistencia sanitaria a demanda, programada y urgente tanto en la consulta como en el domicilio del enfermo.
2. La indicación o prescripción y la realización, en su caso, de procedimientos diagnósticos y terapéuticos.
3. Las actividades en materia de prevención, promoción de la salud, atención familiar y atención comunitaria.
4. Las actividades de información y vigilancia en la protección de la salud.

5. La rehabilitación básica.

6. Las atenciones y servicios específicos relativos a la mujer, la infancia, la adolescencia, los adultos, la tercera edad, los grupos de riesgo y los enfermos crónicos.

7. La atención paliativa a enfermos terminales.

8. La atención a la salud mental, en coordinación con los servicios de atención especializada.

9. La atención a la salud bucodental.

Calidad del Servicio de Salud

La calidad en los servicios representa una de las principales tendencias en el sector de la distribución y es precisamente esta calidad la que distingue a las empresas con éxitos de aquellas que permanecen en la media. Wiscerezo (2002), expresa que “La calidad de servicio es la base de sobrevivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concientización” (p. 3).

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de poder ofrecerles soluciones que cubran sus necesidades. Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevado a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno en los últimos quince años. Los tres modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio. La definición de la calidad de servicio que se puede adoptar sería la minimización de la

distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y a la percepción de este tras su utilización.

Por esta razón, ofrecer calidad significa satisfacer las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas, a partir de ello se han señalado diferentes componentes de la calidad del servicio como por ejemplo el carácter tangible, refiriéndose este al aspecto de soporte material, del personal y de los soportes de comunicación, igualmente se encuentra la fiabilidad que consiste en la realización correcta del servicio desde el primer momento.

Así mismo, se tiene la rapidez traducida en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente, tomando en consideración que la vida de hoy se torna agitada y la paciencia no es virtud de todo cliente; la competencia es otro componente relevante, ya que el personal bien formado se encuentra en la capacidad de ofrecer un servicio oportuno y adecuado evitando así la espera y destiempo en los procesos de atención. De la misma forma, es importante poder ofrecer credibilidad al cliente, es decir, la honestidad de la empresa tanto en palabras como en actos, en procesos como plazos de entrega, garantía, servicios post-venta. En la representación gráfica siguiente se puede observar.

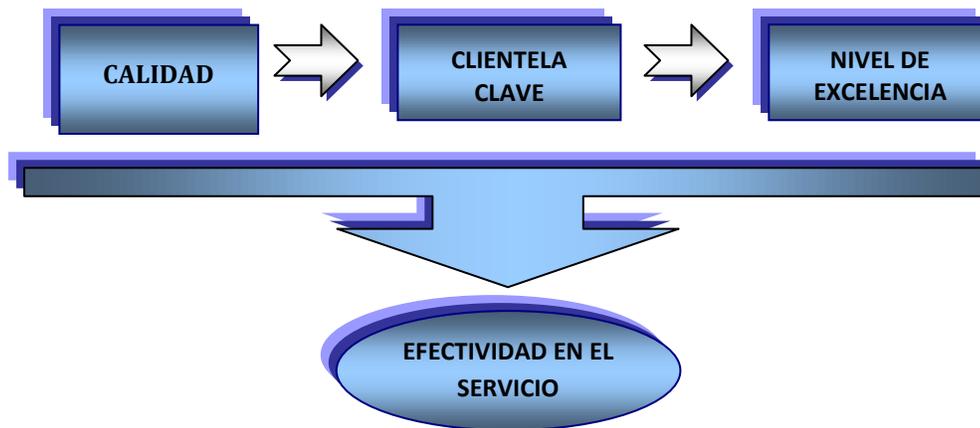


Gráfico 1. Calidad del Servicio, p.36, Horovitz (1998)

La calidad del servicio hace que la actitud del cliente cambie a medida de que este conoce el producto y mejora su calidad de vida. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio y por lo tanto más económico. Poco a poco sus exigencias en cuanto a la calidad aumentan para terminar deseando lo mejor.

La experiencia demuestra que cada cien clientes insatisfechos, cuatro expresarían su insatisfacción de forma espontánea y, además, en caso de insatisfacción el cliente se lo contará a once (11) personas, mientras que si está satisfecho, sólo lo dirá a tres. Resulta pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes.

De manera que, calidad es una forma de actuar, de hacer bien todos los trabajos en la empresa y que implica, por tanto a todo el personal y a todas las funciones de la empresa; Horovitz (1998) considera: “la calidad es el nivel de excelencia que una empresa decide alcanzar para satisfacer a su clientela clave”, es decir que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes en cuanto al modo o la forma de entregar el servicio.

A este respecto, Horovitz (ob.cit) señala que las empresas diseñan normas de calidad de servicio, para tener el control y saber si se mantiene la promesa. Para que las normas sean operativas se deben redactar de la siguiente forma:

- a) Expresarse desde el punto de vista del cliente.
- b) Ser ponderables.
- c) Servir a la organización de arriba abajo.

La calidad como norma pasa a ser considerada como un verdadero indicador del rendimiento, la cual debe estar redactada en términos de resultados para el cliente, considerando aspectos como resultado esperado por el cliente, los trabajos que hay que realizar para satisfacer al cliente y por último debe definir los métodos que hay que emplear para realizar el trabajo.

En la actualidad las organizaciones no progresan por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Tener una buena interacción con los consumidores permite alcanzar éxito en el mercado cada vez más competitivo. Conocer las necesidades del cliente y lograr su satisfacción hace que consuman el producto o servicio ofrecido.

Por otra parte, si se visualiza a los clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo. Cuando se habla de los usuarios, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobre vivencia de quien provee, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introduciendo la calidad de cliente interno y externo

que éste pueda revestir. Cabe destacar, que existen dos tipos de clientes a los cuales la empresa debe prestar atención.

Por consiguiente, una norma de calidad de servicio debe estar basada en las necesidades del cliente y por lo tanto debe ser ponderable.

Evaluación del Servicio

La determinación de las necesidades de servicio al cliente y el valor que asignan los clientes a diferentes servicios implica no sólo estudiar las quejas que se reciben, la compañía debe hacer encuestas periódicas a sus clientes, con el fin de evaluar el valor de los servicios actuales y obtener ideas para otros nuevos.

En este sentido, Horovitz (1998) señala que existen principios fundamentales en los cuales descansa la evaluación de la calidad de servicio entre los cuales se encuentran:

- a) El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos son, por tanto, fundamentales.
- b) La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- c) La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

En este mismo orden de ideas, Kotler (2005), menciona “las palabras que están más de moda en la actualidad son percepción del cliente. La empresa que amplía la percepción de las necesidades, opiniones, preferencias y comportamiento de los clientes ganará ventaja competitiva.” (p.41).

De manera que una vez que la compañía ha evaluado el valor de varios servicios de apoyo a los clientes, debe evaluar los costos de proporción. Después puede desarrollar un paquete de servicios que complazca a los clientes y al mismo tiempo produzca utilidades para la compañía. Así, la administración de la calidad del servicio es una de las formas principales en que una empresa de servicio se puede diferenciar, es decir, proporcionando siempre un nivel de calidad más elevado que el de sus competidores.

La retención del cliente es quizá la mejor medida de la calidad, debido a que la habilidad de una empresa de servicio para conservar sus clientes depende de qué tan firmemente proporcione un valor. Los proveedores de servicios necesitan identificar las expectativas de los clientes meta en los que concierne a la calidad del servicio. Muchas empresas de servicios han hecho considerables inversiones para desarrollar sistemas modernizados y eficientes de prestación de servicios. Queriendo asegurarse de que los clientes recibirán constantemente un servicio de calidad en todos los encuentros de servicio.

Por consiguiente, las compañías deben tomar medidas no sólo para proporcionar un buen servicio cada vez, sino también para recuperarse de los errores cuando llegan a ocurrir. Los estudios de las compañías bien administradas muestran que comparten un buen número de virtudes comunes, concernientes a la calidad del servicio. En primer lugar las compañías que ofrecen mejor servicio están “obsesionadas por el cliente “. Tienen una estrategia distintiva para satisfacer las necesidades del cliente, lo que da a ganar una lealtad perdurable. En segundo, tienen un compromiso de la alta gerencia con la calidad. En tercero, los mejores proveedores de servicio establecen elevadas normas de calidad. En cuarto lugar, las mejores empresas de servicio supervisan de cerca el desempeño del servicio. Emplean métodos como encuestas al cliente y formas de sugerencias y quejas.

Reseña Histórica de Sisalud C.A.

Fundada en Barquisimeto en Octubre de 1.997, SISALUD, Servicios Integrales de Salud, C.A. fue constituida con el objeto de prestar Servicios Médicos privados en todas las especialidades, además de la Asistencia, Servicio, Asesoramiento, Adiestramiento y Capacitación en Salud Ocupacional y Ambiental con una dedicación casi exclusiva a la empresa CANTV en sus inicios.

Hoy en día SISALUD Servicios Integrales de Salud, C.A. atiende a un gran número de empresas y cuenta con sucursales en los estados Yaracuy y Portuguesa (Guanare y Acarigua), consolidándose como la empresa líder su ramo en la Región Centro Occidental.

Misión

Tomando en consideración, la Misión según Cynthia D.Scott (1997), “es el propósito central para el que se crea una persona, equipo u organización. Se resumen en declaración clara, breve e inspiradora que centra la tensión en una dirección clara, expresando el propósito de la individualidad de la empresa”.

La misión, responde al propósito de los individuos, grupos u organización, es decir, cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo.

En Sisalud C.A la misión es Prestar Servicios Integrales bajo estándares de Salud, permitiendo mejorar la calidad de vida de los pacientes (Trabajadores, Familiares, y Particulares). Estimulando el mejoramiento de la salud personal, previniendo y tratando lesiones y enfermedades que se produzcan en todas sus actividades.

Visión

En cuanto a la Visión, según Cynthia D. Scott (1997), la Visión, es una imagen de un estado futuro deseado, una descripción de lo que las cosas serían dentro de algunos años. Es un retrato dinámico del futuro. Es más que un sueño o conjunto de esperanza; es un compromiso.

La visión es el conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Por esto, la visión de la organización a futuro expone de manera evidente, y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial, que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro, y fuera de la empresa.

La visión que se ha propuesto Sisalud C.A., es convertirse en una empresa eficiente y eficaz, orientada a prestar servicios integrales de salud, con principios óptimos de efectividad, productividad y competitividad.

Especialidades Médicas

- Cardiología
- Dermatología
- Ginecología
- Medicina Interna
- Medicina Familiar
- Medicina Ocupacional
- Odontología
- Otorrinolaringología
- Pediatría

-Traumatología

Exámenes de Diagnóstico

-Radiología

-Laboratorio Clínico

-Ecografía

-Audiometría

-Espirómetro

Lista de Clientes

-Cantv

-Administradora de Servicios Planinsa C.A.

-Brahma

-Coca Cola Femsá de Venezuela C.A.

-Makler Administradora

-Seguros Horizonte C.A.

-Seguros Venezuela C.A.

-Seguros Qualitas C.A.

-Seguros Constitución C.A.

-Venequip S.A.

-Entre Otros.

Personal, estructuras y funciones

Por no existir procesos de planificación estratégicos no poseen objetivos específicos verificables y cuantificables para medir la calidad y productividad de los servicios. Por medio de la nueva estructura organizativa, nos ha permitido cuantificar y verificar exactamente cada uno de los logros propuestos permitiendo el surgimiento de la especialización para lograr un eficiente servicio asistencial permanente.

La Dirección está encabezada por una Junta Directiva y Consejo de Gerentes los cuales se reúnen 1 vez al mes para dictar las directrices a seguir. La distribución del personal por unidades administrativas se refleja en la tabla 1:

Cuadro 1

Unidades Administrativas de la Empresa Servicios Integrales de Salud C.A.

| UNIDAD | PERSONAL | FUNCIONES |
|--|---|--|
| Dirección General | -Director -Gerente General -Gerente de Servicios Operativos | Dirección con el apoyo del Consejo de Gerentes y al Junta Directiva |
| Coordinación Médica | -Coordinador -Personal | Actividades asistenciales, Radiología, exámenes de Laboratorios u otros. |
| Coordinación Administrativa-Contable y de Recursos Humanos | -Coordinador -Personal | Administración y asignación de recursos. |
| Coordinación Operativa | -Coordinador -Personal | Actividades de funcionamiento de la empresa, mantenimiento de equipos etc. |

Fuente: Servicios Integrales de Salud S.A

La Dirección General y las Coordinaciones se reúnen una vez a la semana para el seguimiento de los planes de acción.

Ubicación y Horario

-Barquisimeto: Dirección: Calle 12 entre carreras 21 y 22 Edificio Sisalud.

Horario: Lunes a Viernes 7:00 a.m. a 9:00 p.m.

-Acarigua: Calle 24 entre carreras 32 y 33, Edificio Centro Médico Profesional, 1er. Piso, Ofic. 108.

Horario: Lunes a Viernes 7:30 a.m. a 4:30 p.m.

-Guanare: Av. 23 de Enero con Av. Hilandera, Edif. Villa Serena piso 1 Ofic. 3
Horario: Lunes a Viernes 7:30 a.m. a 4:30 p.m.

-San Felipe: Calle Country Club entre Av. Yaracuy y calle La Mosca (cerca de la U.E. La Mosca)

Horario: Lunes a Viernes 7:30 a.m. a 4:30 p.m.

BASES LEGALES

Todo estudio investigativo debe ser enmarcado en unas Bases Legales que pueden reglamentar el área de acción del mismo. En el presente estudio primeramente se hará la referencia a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo 117 de la mencionada constitución se plantea:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos (p.78)

En este sentido, se hace evidente la obligatoriedad de las empresas de prestar un servicio de calidad, que maximice la satisfacción de los clientes.

Asimismo, en el artículo 281, numeral 6 de la Constitución, se expresa que entre las atribuciones del Defensor o Defensora del Pueblo, se encuentra: “solicitar

ante el órgano competente la aplicación de los correctivos y las sanciones a que hubiere lugar por la violación de los derechos del público consumidor y usuario, de conformidad con la ley” (p.99).

La Norma ISO 9001:2000 en empresas de servicio de salud (2001), considera que son satisfechas las necesidades de los clientes cuando:

-Los clientes creen que se han alcanzado los objetivos de formación moral, ética, social, intelectual, científica y profesional con el mayor aprovechamiento.

-Las partes involucradas en el sistema, cumplan con eficacia su función en forma dinámica y en continuo mejoramiento y desarrollo.

-La sociedad perciba que sus requerimientos han sido alcanzados y sus previsiones logradas.

Uno de los primeros pasos que se debe llevar a cabo es el establecimiento de las necesidades y expectativas del cliente para así satisfacerlas, o para que se establezca un sistema de gestión de calidad que se oriente a la satisfacción de éstas.

-Elevar la calidad académica de las instituciones y mejorar su eficiencia institucional.

-Entre las diversas estrategias establecidas para el logro de esta política es de resaltar las siguientes:

a. Diseñar e implantar un sistema de evaluación y acreditación institucional, para garantizar que las organizaciones de servicio de Salud se cumplan con los requisitos de calidad en la realización de sus propósitos y objetivos como prestadoras de un servicio al público.

b. Permitir a las instituciones conocer su estado de calidad y el de sus diversos programas e introducir los cambios necesarios a su mejoramiento. Dicho sistema, lejos de pretender la homogeneización, atenderá a las particularidades de cada organización y a su contexto, concibiéndose como un medio para contribuir con las

transformaciones institucionales requeridas en términos de calidad académica y de formas eficientes de gestión institucional (entre otras).

Sistema de Variables

La definición de Variable según Hurtado (2000), es: “todo aquello que pueda cambiar o adoptar distintos: valores, cuantitativos, calidad, cantidad o dimensión” (p.75). También puede afirmarse que “una variable es un aspecto o dimensión de un objeto o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquieren distintos valores y por lo tanto varía” (Balestrini, 2002; p.102).

Las variables de estudio: Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral y Gestión administrativa de la empresa de Servicios Integrales de Salud C,A.

Lombeida (2008) habla en cuanto al plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral y lo explica como la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Finch James, Freeman Edward y Gilbert Daniel R. (1996), definen la variable Gestión administrativa para una empresa de servicio de salud como el hecho de satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por lo que se ha contratado a una organización. Es decir, Prestar Servicios Integrales bajo estándares de Salud, permitiendo mejorar la calidad de vida de los pacientes (Trabajadores, Familiares, y Particulares). Estimulando el mejoramiento de la salud personal, previniendo y tratando lesiones y enfermedades que se produzcan en todas sus actividades. Se presenta a continuación el cuadro 2, donde se plasma la operacionalización de la variable, enmarcada en unas dimensiones que serán medidas por unos indicadores, los cuales son claves para el diseño de los instrumentos de recolección de datos.

Cuadro 2
Operacionalización de la Variable

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | SUBINDICADOR | ITEM | TÉCNICA | | |
|--|------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------|-----------------------------|---|
| Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral | Cuadro de Mando Integral | Procesos | -Diseño | 1,2 | Encuesta | | |
| | | | -Desarrollo | 3 | | | |
| | | Capital Humano | -Valoración del desempeño | 4 | | | |
| | | | -Oportunidad de desarrollo individual | 5 | | | |
| | | | Interés del Talento Humano | Talento Humano | | -Capacitación | 6 |
| | | | | | | -Desarrollo de Competencias | 7 |
| | -Pertinencia Organizacional | 8 | | | | | |
| | -Pertinencia Social | 9 | | | | | |
| | -Relación con otras Organizaciones | 10 | | | | | |
| | -Rel. Sectores Product. de salud | 11 | | | | | |
| | -Rel. Comunidades | 12 | | | | | |
| | Gestión administrativa | Proceso Gerencial | Gestión | Eficacia | 13,14 | Encuesta | |
| Eficiencia | | | | 15,16 | | | |
| Pertinencia | | | | 17,18 | | | |
| Proceso Administrativo | | | Planificación | 19,20 | | | |
| | | | | Organización | 21 | | |
| | | | | Coordinación | 22 | | |
| | | | | Dirección | 23,24 | | |
| | | | | Control y evaluación | 25 | | |
| Recursos | | | Capital Humano | 26 | | | |
| | | | Financieros | 27 | | | |
| | Materiales | 28 | | | | | |

DEFINICIÓN DE TERMINOS

Administración: es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Antecedentes: hecho, comentario o circunstancia del pasado que influye en hechos posteriores y sirve para juzgarlos, entenderlos o preverlos.

Balanced Scorecard: es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

Consumidor: es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir, es un agente económico con una serie de necesidades y deseos que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado. La legislación que defiende al consumidor se denomina Derecho del consumo.

Cuantitativas: es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.

Cualitativas: es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el

propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas.

Diseño: se refiere al proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación (objeto, proceso, servicio, conocimiento o entorno) para uso humano.

Estrategas: los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa.

Estrategias: son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Fortalezas y debilidades: son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente.

Objetivos a largo plazo: se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.

Oportunidades y amenazas externas: se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro.

Organizaciones: son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Plan: Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Políticas: son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales.

Recursos: es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.

Seguimiento: consiste en constatar hechos que han ocurrido o no, mientras que en la evaluación se trata de valorar esos hechos y sus repercusiones en el entorno.

Servicio: es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado o para empresas particulares.

Técnica: es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

Utilidad: es la propiedad por la cual una cosa o acción adquiere la condición de valor útil para satisfacer las necesidades humanas.

Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este apartado, estudia el procedimiento metodológico, el cual se aplicó en esta investigación, por lo tanto facilita de manera precisa los objetivos que se persiguen en la misma. De este modo, el método a emplear y las actividades a desarrollar dependieron, en última instancia, de la naturaleza de la investigación.

Según Morles (1999), la metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis de la información.

NATURALEZA DEL ESTUDIO

Según Yaber y Valarino (2003), el trabajo especial de grado de especialización es “un trabajo de aplicación profesional orientado a: desarrollar productos o servicios, evaluar organizaciones, unidades organizacionales, proyectos o programas y modificar condiciones existentes en la organización y dirección de empresas a través de programas de intervención”.

Tipo de Investigación

Este trabajo se inserta dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual es definido por en el Manual para la elaboración del trabajo de grado académico de Especialización, Maestría y Doctorado, aprobado por UCLA (2002), donde se explica que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo

operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías métodos o procesos.

La investigación es de campo, debido a que se define el nivel de profundidad de lo investigado se basa en documentos y observación directa del problema planteado, esto de acuerdo a lo especificado en el Manual para la elaboración del trabajo conducente a grado académico de Especialización, Maestría y Doctorado, aprobado por UCLA (ob.cit). Este manual define a la investigación de campo “la aplicación del método científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones, las cuales conducen a conclusiones y al enriquecimiento de un campo del conocimiento o disciplina inherente a la especialidad, con la sustentación de los experimentos y observaciones realizadas” (p.2).

Sabino (2007), señala que, “Los diseños de campos son los referidos a los métodos cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad en donde se suscitan los hechos mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” (p.67).

La investigación es de campo porque se relaciona de manera directa el lugar donde el problema se ha puesto de manifiesto, siendo así muy importante puesto que permitió verificar internamente algunas actividades que se realizan en la organización.

Fase Diagnóstica

Población y Muestra

Expresa Bavaresco (1994), “...en toda investigación debe plantearse esencialmente la delimitación espacial. Esa delimitación señala el universo operacional, de lo contrario se haría muy complejo el proceso” (p.36). Partiendo de esta idea se limitó a la población de la empresa Servicios Integrales de Salud C.A.

Según Tamayo (1992) señala que “la población esta se circunscribe al universo o la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.45).

Asimismo, Arias, F. (1999), define a la población como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instituciones, cosas), involucradas en la investigación.” (p.89). La población en estudio estuvo conformada por sesenta y seis (66) personas que constituyen la totalidad del personal que labora en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A. en varias sedes, siendo la principal la de Barquisimeto.

Como la población es de pequeño tamaño y accesible a la investigadora no se requirió emplear alguna técnica muestral, esta situación indica que se realizó en forma de censo, ello implica trabajar con todos los sujetos que conformaron la población; es decir, se realizó en forma censal o censo. Razoviech (1998), señala que el trato censal implica “...abordar toda la población sujeta a estudio, ello garantiza mayor representatividad y elimina los errores que se producen en el muestreo, se dice que la escogencia es exhaustiva, lo que comprende seleccionar todos los elementos de una población” (p.62).

En la cuadro 3, que se presenta a seguidamente, se apreciar por sede el grupo de personas que laboran en la empresa de Servicios Integrales de Salud C,A. o población en estudio.

Cuadro 3

Población por sede de la empresa Servicios Integrales de Salud C.A.

| BARQUISIMETO | | GUANARE | | SAN FELIPE | | ACARIGUA | |
|------------------------------|-----------|------------------|----------|------------------|----------|--------------------|----------|
| Director General | 1 | | | | | | |
| Gerente General | 1 | | | | | | |
| Gerente Servicios Operativos | 1 | | | | | | |
| Gerente Servicios Médicos | 1 | | | | | | |
| Coordinador Administración | 1 | | | | | | |
| Analistas Administrativos | 9 | | | | | | |
| Coordinador Contabilidad | 1 | | | | | | |
| Analistas Contables | 3 | | | | | | |
| Cajera | 1 | | | | | | |
| Coord. Servicios Médicos | 1 | | | | | | |
| Médicos | 8 | Médicos | 1 | | | | |
| Bioanalistas | 3 | | | | | | |
| Enfermeros, Enfermeras | 10 | | | | | | |
| Asistentes Laboratorio | 5 | | | | | | |
| Asistentes Administrativos | 2 | Asistentes Admon | 1 | Asistentes Admon | 2 | Asistentes Admon | 1 |
| Coord. Talento Humano | 1 | | | | | | |
| Analistas Laborales | 2 | | | | | | |
| Coord. Atención Cliente | 1 | | | | | | |
| Recepcionistas | 4 | | | | | | |
| Coord.Servicios Admon | 1 | | | | | | |
| Mantenimiento | 2 | | | Mantenimiento | 1 | | |
| Consultor Jurídico | | | | | | Consultor Jurídico | 1 |
| TOTALES | 59 | | 2 | | 3 | | 2 |

Fuente: Padilla V. 2013

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación se fundamentó en la observación directa, análisis documental y la aplicación de un cuestionario, estas técnicas permitieron conocer la profundidad de la problemática que presenta en SISALUD C.A.

En ese sentido, se aplicó un instrumento de recolección de datos tipo cuestionario a la población total de la empresa Servicios Integrales de Salud C.A., esto ayudó a comprender los temas estratégicos dentro de la referida empresa junto con sus peculiaridades. Para llevar a cabo el levantamiento de la información, se seleccionaron las siguientes técnicas y estrategias de observación:

Observación Directa

La cual permitió una observación directa con la población objeto de estudio logrando así los objetivos propuestos con la investigación, al respecto Tamayo (2002), señala “la observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p.32).

Análisis Documental

Según Arias (1999), “el análisis documental, consiste en describir en forma exhaustiva los elementos de un documento”. Este análisis documental es una técnica mediante la cual se examinará documentos, destacando de forma relevante los elementos más resaltantes del mismo.

Aplicación de Cuestionarios

Se diseñó un cuestionario el cual permitió obtener información que sirve de sustento para el trabajo, según Arias (2001), “El cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.15).

Según Ramírez (1999), resalta que las preguntas del cuestionario pueden ser abiertas o cerradas. En relación a las preguntas cerradas, estas son de fácil codificación y preparación de su análisis respectivo, así mismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los respondientes debido a que contienen respuestas previamente delimitadas. Según lo expuesto por el autor una de las alternativas más prácticas para aplicar el cuestionario es a través de preguntas cerradas, en donde la persona entrevistada o encuestada tiene más de dos alternativas para catalogar su respuesta.

La aplicación del cuestionario se realizó a través de un instrumento de medición elaborado de acuerdo a los fines que se requieren para el mismo. La información se recopiló en todas las instalaciones regionales en donde la empresa Sisalud, C.A, presta su servicio, para ello se valió como estrategia el envío del cuestionario al correo electrónico del personal de esos centros de salud, los cuales una vez que contestaron, se valieron el mismo medio de comunicación para remitir la información a la sede Principal en Barquisimeto. Luego, la información de primera fuente, se procedió a tabular y analizarla en forma individual.

Validación del Instrumento

Según Morles (1999), "...la validez del instrumento es el grado en el cual el instrumento sirve al propósito al cual está destinado" (p.26). En tal sentido, la validación del instrumento se determinó a través de los siguientes criterios:

Validez del Contenido: mediante la operacionalización de las variables donde se estableció la concordancia de los ítems del instrumento con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores e interrogantes del estudio.

Validez Externa a Juicio de Expertos: mediante la cual se determinó la organización, claridad, redacción, objetividad, pertinencia y coherencia de los ítems que conformaron el instrumento. Por tal razón, se le suministró a cada experto un formato que permitió recoger la opinión emitida de ellos, así como un ejemplar de la primera versión del instrumento junto con la operacionalización de las variables, el planteamiento del problema, objetivos, justificación e importancia de la investigación.

Para ello, se solicitó la colaboración de tres (3) profesionales expertos en la materia de administración de salud, orientados al papel estratégico de las competencias organizativas, personales y tecnológicas en empresas de servicios de salud. El resultado de los expertos permitió apreciar la situación favorable hacia el instrumento, y así coincidieron que es apto para su aplicación al universo sujeto a estudio.

Confiabilidad del Instrumento

Una vez obtenida la validez del instrumento por parte del panel de jueces especialistas, se procedió a la aplicación del instrumento a una muestra de sujetos que se le denomina prueba piloto; es decir, se aplicó el referido instrumento a diez (10) personas de una empresa servicios de salud, que no forman parte del universo en estudio, pero que presentan características similares por ser empleados del área de servicio de salud, de esta manera se garantizó la pulcritud del proceso al no contaminar la prueba definitiva.

El cálculo de la confiabilidad del instrumento se determinó a través de método de del coeficiente de Alfa Cronbach con el empleo de la siguiente fórmula:

$$\text{Coeficiente } \alpha = \frac{N}{N - 1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Fuente: Hernández y otros, 2003.

Donde:

- α = Coeficiente de Cronbach
- N = Número de ítems utilizados en el instrumento
- $\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítems
- St^2 = Varianza total del instrumento.

Al respecto Hernández y otros (ob.cit), señalan que: "el Coeficiente Alfa de Cronbach consiste en una fórmula que determina el grado de consistencia y precisión que poseen los instrumentos de medición" (p.416).

Los criterios establecidos para el análisis del Coeficiente Alfa de Cronbach, son los siguientes:

| Valores de Alpha | Criterios |
|-------------------------|------------------------|
| De -1.00 a 0.00 | No es confiable. |
| De 0.01 a 0.49 | Baja confiabilidad |
| De 0.50 a 0.75 | Moderada confiabilidad |
| De 0.76 a 0.89 | Fuerte confiabilidad |
| De 0.90 a 1.00 | Alta confiabilidad |

Procedimiento

Para la ejecución de este estudio de investigación se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se revisó y analizó la bibliografía relacionada con el tema de estudio y así sustentar los aspectos teóricos que responden al mismo.
2. Planteamiento del problema de investigación.
3. Diseño de objetivos: General y específicos.
4. Justificación del proyecto planteado.
5. Presentación de una serie de antecedentes teóricos que respaldan la investigación.
6. Desarrollo de las bases teóricas que sustentan la investigación.
7. Operacionalización de la variable de estudio.
8. Presentación de la naturaleza de estudio.
9. Definición de la población y la muestra.
10. Definición del instrumento a usar, validez y confiabilidad del mismo.

11. Explicación de la técnica de análisis de datos, que se explicó una vez ejecutado el estudio.

12. Redacción de las conclusiones y recomendaciones.

13. Formular el plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara.

Técnica de Análisis de los Datos

En esta fase se utilizó la estadística descriptiva y el análisis cuantitativo se efectuó sobre los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento al personal seleccionado como muestras que labora en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A., la información fue tabulada y analizada en función de las respuestas dadas por los sujetos sometidos a la encuesta. Una vez ordenada y tabulada la información se establecieron los valores reales y su relación porcentual por ítem, posteriormente las cifras se representan como resultado en cuadros y gráficos, permitiendo poseer una visión clara de los valores y su comportamiento en relación a las variables y objetivos planteados en la investigación.

Fase de Factibilidad

La factibilidad del estudio se apoyó en el diagnóstico con base en los resultados que se obtuvieron en relación a la necesidad de formular el plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la referida empresa. A su vez la propuesta se sustentó en un estudio, legal, económico y financiero, a fin de conocer exactamente la viabilidad de la propuesta.

Fase de Diseño

En esta fase se diseñaron los lineamientos el plan la propuesta después de conocer los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento al personal que labora en la empresa de Servicios Integrales de Salud C.A., una vez conocidos los referidos resultados se justificó formulación de los lineamientos para el mejoramiento de la gestión administrativa en la referida empresa. En ese sentido, se recurrió a la investigación descriptiva mediante la cual se obtuvo la información necesaria para la preparación y elaboración de la propuesta.

Asimismo, con base datos obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección se propuso el diseño del plan estratégico acorde a las necesidades de la organización. De allí se evaluaron los recursos existentes actualmente y la transmisión de información dentro de la organización, se realizó la exploración del entorno y análisis de la industria para formar así los nuevos cursos de acción.

Así mismo, de acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la organización, se formularon los lineamientos y objetivos estratégicos, para posteriormente dar la primera orientación de las estrategias a partir de un enfrentamiento de debilidades y fortalezas de la empresa contra oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, se establecieron las perspectivas del cuadro de mando integral (financiera, de los clientes, de los procesos internos y de capacidades) conforman el modelo causa efecto.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran, describen y analizan los resultados obtenidos en el estudio de campo, realizado con base en la planificación metodológica presentada en la investigación. Los resultados arrojados son en base a las 28 preguntas realizadas en el instrumento de medición a la población de Sisalud y según el cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach los resultados obtenidos tienen una confiabilidad del 0.996% en la que se observa la validez y precisión del mismo. Se relacionan de manera directa con los objetivos formulados en el Capítulo I o planteamiento del Problema; los cuales constituyen la base primordial para la construcción del diseño de un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara.

Para analizar los datos de manera integral, se procedió a agruparlos en dimensiones; lo cual permitió su procesamiento, tabulación, descripción y discusión, en concordancia con los indicadores que conforman las variables: Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral y Gestión Administrativa.

Se usó la estadística descriptiva mediante el estadígrafo porcentual, su análisis se realizó por cada uno de los indicadores o ítem que contienen cada una de las dimensiones, de igual manera el comportamiento de cada una de las variables sujetas a estudio se logró mediante los hallazgos que se encontraron de acuerdo al comportamiento de cada una de las dimensiones que la componen.

Fase I. Diagnóstico de situación actual del modelo de negocio de la empresa.

Variable: Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral

Cuadro 4

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Cuadro de Mando Integral, indicador Procesos. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|--------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | 11 | 16.67 | 8 | 12.12 | 9 | 13.63 | 22 | 33.33 | 16 | 24.24 |
| 2 | 8 | 12.12 | 13 | 19.69 | 6 | 9.09 | 25 | 37.87 | 14 | 36.36 |
| 3 | 10 | 15.15 | 12 | 18.18 | 7 | 10.60 | 21 | 31.81 | 16 | 24.24 |
| Promedio | 10 | 15.15 | 11 | 16.67 | 7 | 10.60 | 23 | 34.84 | 15 | 22.72 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

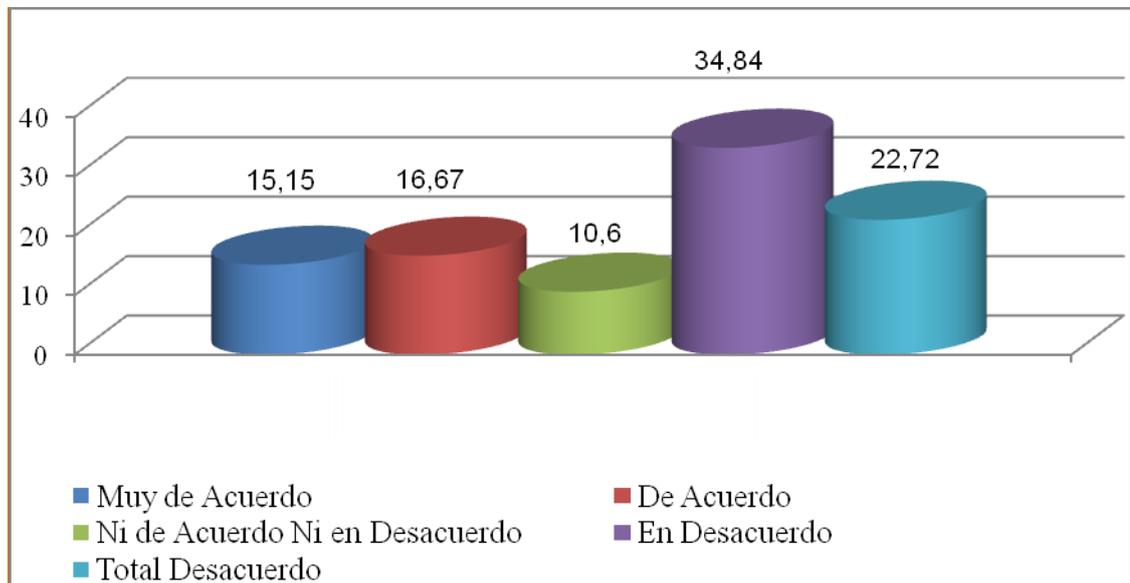


Gráfico 2. Indicadores Procesos y Desarrollo. Fuente: Padilla V. (2013)

En el cuadro 4 Gráfico 2, se aprecia el resultado del comportamiento de los ítems 1, 2 y 3, pertenecientes al indicador Procesos y desarrollo que se relacionan con la dimensión Cuadro de Mando Integral, de la variable: Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral. Los valores obtenidos revelan con un 57.56% que los encuestados se encuentran En Desacuerdo y Total desacuerdo.

En relación al ítem 1, el personal abordándose manifestó con el 57.57% estar En Desacuerdo y Total Desacuerdo; es decir, el diseño de los procesos gerenciales de SISALUD, no responde necesariamente los fundamentos del Cuadro de Mando Integral.

En cuanto al desarrollo de los procesos gerenciales en la empresa Sisalud, si éstos en particular concuerdan con el diseño de una buena gestión administrativa (ítem 2). El personal respondió con el 74.23% encontrarse En Desacuerdo y Total Desacuerdo.

Al observar los porcentajes obtenidos para el ítem 3, se aprecia que en la empresa Sisalud, las funciones gerenciales no están adecuadas a la relación entre el diseño de los procesos gerenciales y al desarrollo operativo de los mismos. Los valores obtenidos para el indicador se ubicaron en el 56.05% en las alternativas En Desacuerdo y Total Desacuerdo.

Los porcentajes obtenidos para los ítems 1 y 2 muestran que el diseño de los procesos gerenciales en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no responde a los fundamentos del CMI, y el desarrollo de los mismos no concuerda con el diseño que los sustenta. Tal situación indica que los esfuerzos que realizan los directivos de la institución para operar los cambios e implementar la aplicación del CMI como herramienta gerencial, no está generando el resultado esperado.

Los fundamentos que sustentan la aplicación del CMI, son específicos y sistémicos en cuanto al diseño de los procesos y desarrollos gerenciales, los cuales deben guardar una intrínseca relación con los procedimientos a través de los cuales se desarrollan. Los ítems 1, 2 y 3 reflejan que la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Sisalud, no responde ni a sus propios fundamentos, ni a la obligatoria correspondencia procedimental y operativa que debe concretarse entre el diseño de los procesos gerenciales y su desarrollo procedimental.

Cuadro 5

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Cuadro de Mando Integral al indicador Capital Humano. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|-------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 4 | 11 | 16.67 | 12 | 18.18 | 7 | 10.60 | 28 | 42.42 | 8 | 12.12 |
| 5 | 13 | 19.69 | 12 | 18.18 | 6 | 9.09 | 23 | 34.84 | 12 | 18.18 |
| Promedio | 12 | 18.18 | 12 | 18.18 | 6 | 9.09 | 26 | 39.39 | 10 | 15.15 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

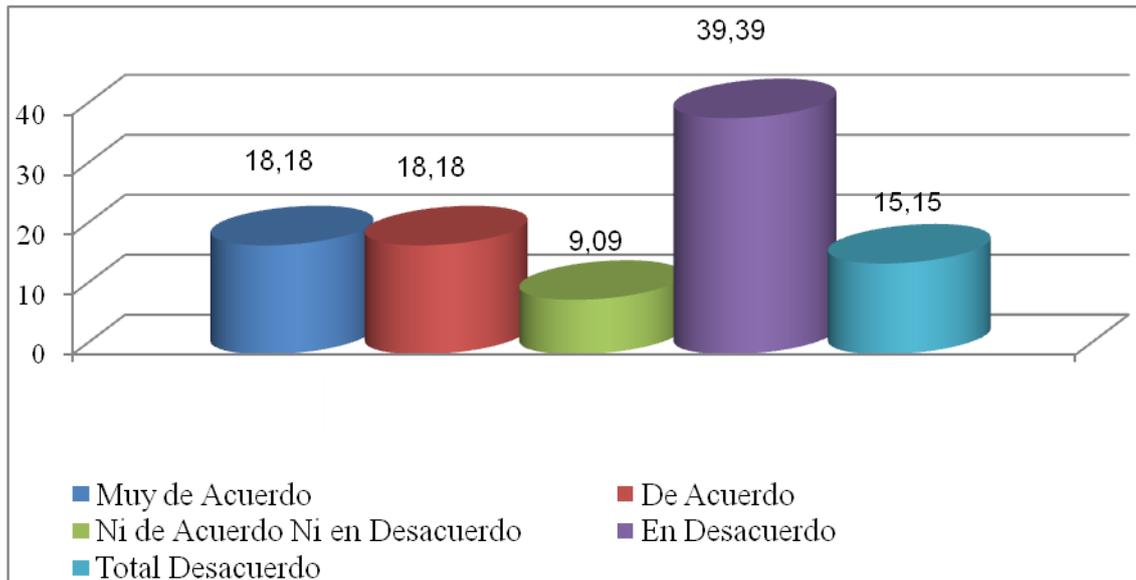


Gráfico 3. Indicador Capital Humano. Fuente: Padilla V. (2013)

En el cuadro 5 Gráfico 3, se aprecia el resultado del comportamiento de los ítems 4 y 5, pertenecientes al indicador Capital Humano que se relacionan con la dimensión Cuadro de Mando Integral de la variable: Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral. Los valores totales obtenidos para estos dos ítem revelan que un 54.89% que los encuestados se encuentran En Desacuerdo y Total Desacuerdo con el valor que se le brinda al capital humano por parte de la empresa.

Los ítems 4 y 5 están relacionados con la valoración del desempeño y la oportunidad de desarrollo individual, alcanzaron el 54.54% y 53.03% En Desacuerdo y Total Desacuerdo, respectivamente. Ambos ítems abordan la dimensión Capital Humano.

Al analizar los resultados obtenidos con los ítems previamente señalados, se evidencia que la gerencia de la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no valora el desempeño profesional de su personal; ello implica, que se resta importancia al Capital Humano, el cual es muy significativo para el desempeño de la organización, no se le esta concede la importancia que tiene. En el contexto del contenido gerencial que sustenta la aplicación del CMI, la valoración del desempeño constituye un factor de gestión con carácter primordial.

En el contexto del Cuadro de Mando Integral, el proceso gerencial se constituye en un canal institucional donde se pone de manifiesto la necesidad de facilitar el desarrollo individual de todos los miembros de una organización; porque el permanente control y valoración de su desempeño, origina un clima organizacional equilibrado, que reclama y justifica tal necesidad en todas sus dimensiones. En la empresa de la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., según los porcentajes obtenidos para el ítem 5, la gerencia no promociona ni facilita el desarrollo individual de cada trabajador; lo cual implica que estas acciones hacia el capital humano que no concuerdan con los fundamentos del CMI.

Variable: Intereses del Talento Humano

Cuadro 6

Frecuencias y porcentajes en relación a la Dimensión Talento Humano, indicador Capacitación. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|--------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 6 | 11 | 16.67 | 12 | 18.18 | 7 | 10.60 | 28 | 42.42 | 8 | 12.12 |
| Promedio | 11 | 16.67 | 12 | 18.18 | 7 | 10.60 | 28 | 42.42 | 8 | 12.12 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

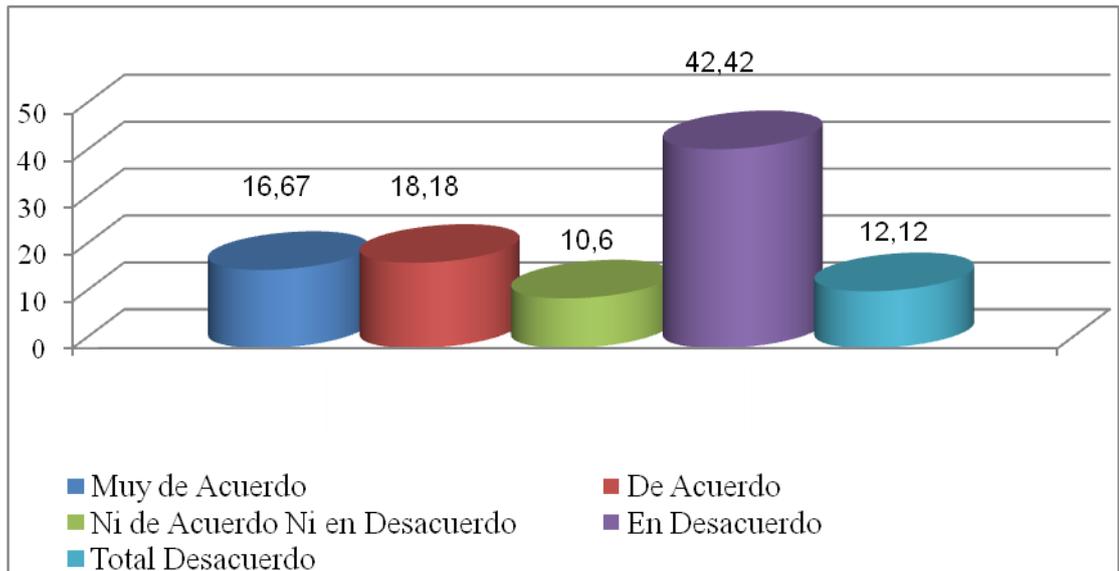


Gráfico 4. Indicador Capacitación. Fuente: Padilla V. (2013)

En el cuadro 6, gráfico 4, se aprecian los valores obtenidos para el indicador Capacitación, perteneciente a la dimensión Talento Humano del personal. El 54.54% de los trabajadores que laboran en la empresa Sisalud, no son tomados en cuenta gerencialmente sus intereses en cuanto a su desempeño laboral, así como la gerencia que caracteriza a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no le facilita a sus trabajadores el desarrollo de competencias profesionales mediante la capacitación.

El ítem 6, refleja que un 54,54% de los encuestados manifiestan que en Sisalud, no considera gerencialmente los intereses de sus trabajadores en cuanto a su capacitación, un 25,47% sostienen que si lo hace, mientras que un 10.60% ni afirma ni niega tal premisa. Los porcentajes señalados indican que la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no viene gerenciando la potencialidad de desempeño profesional que representan los intereses de los trabajadores, que conforman el talento humano que allí labora.

Lo antes señalado implica que la empresa Sisalud, está subutilizando el potencial profesional; y en ese sentido, el acto gerencial tiene un carácter programático y funcionalista que desestima los intereses del talento humano que activa el desempeño organizacional.

Cuadro 7

Frecuencias y porcentajes en relación a la Dimensión Talento Humano, indicador Desarrollo de Competencias. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|--------------------------------|-------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 7 | 13 | 19.69 | 12 | 18.18 | 6 | 9.09 | 23 | 34.84 | 12 | 18.18 |
| Promedio | 13 | 19.69 | 12 | 18.18 | 6 | 9.09 | 23 | 34.84 | 12 | 18.18 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

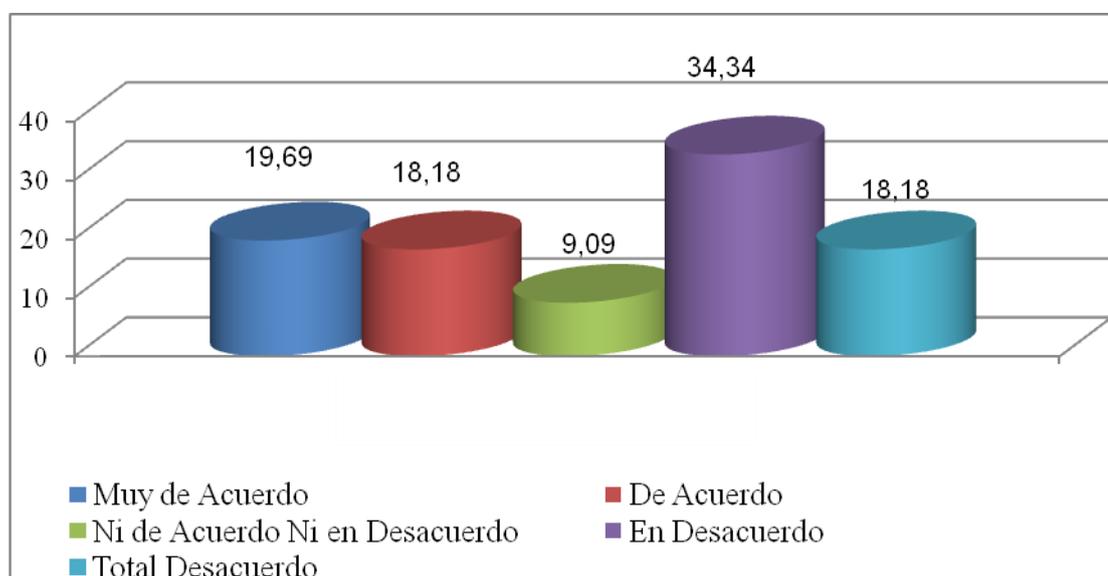


Gráfico 5. Indicador Desarrollo de Competencias. Fuente: Padilla V. (2013)

En el cuadro 7, gráfico 5, se aprecia el valor obtenido para el indicador Desarrollo de Competencias, perteneciente a la dimensión Talento Humano del personal. El 53.02% de los trabajadores que laboran en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no son tomados en cuenta gerencialmente sus intereses en cuanto a su desempeño y desarrollo de competencias, se aprecia que la gerencia de la empresa Sisalud, no le facilita a sus trabajadores el desarrollo de competencias laborales al no programar para su personal un permanente desarrollo laboral de sus trabajadores mediante cursos de capacitación.

Asimismo, el ítem 7, refleja que un 53.02% que la gerencia en la empresa Sisalud, no le facilita a sus trabajadores el desarrollo de competencias, contra sólo un 37.87% que indica que sí, y un 9,09% consideró Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo.

Tales porcentajes, implican que la empresa Sisalud, como empresa destinada a brindar u servicio de salud a sus usuarios, no está gerenciando el necesario desarrollo profesional de los trabajadores que conforman su más importante factor organizacional, que es el talento humano que posee, y a través del cual concreta su desempeño organizacional.

Al subutilizar la potencialidad de desempeño profesional de su talento humano, tal cual como lo refleja el ítem 6, y al no asegurar el desarrollo profesional del mismo, tal cual como lo refleja el ítem 7, la empresa Sisalud, está desarrollando un proceso gerencial que no responde al interés de sus trabajadores y que oblitera el pleno alcance de los objetivos socioeducativos que la determinan como organización destinada a brindar servicio de salud a sus clientes.

Variable Pertinencia de la Organización

Cuadro 8

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Pertinencia, al indicador Pertinencia de los Trabajadores. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|-------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 8 | 11 | 16.67 | 10 | 15.15 | 4 | 6.06 | 23 | 34.84 | 18 | 27.27 |
| 9 | 9 | 13.13 | 9 | 13.63 | 5 | 7.57 | 22 | 33.33 | 21 | 31.81 |
| Promedio | 10 | 15.15 | 9 | 13.63 | 5 | 7.57 | 22 | 33.33 | 20 | 30.30 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

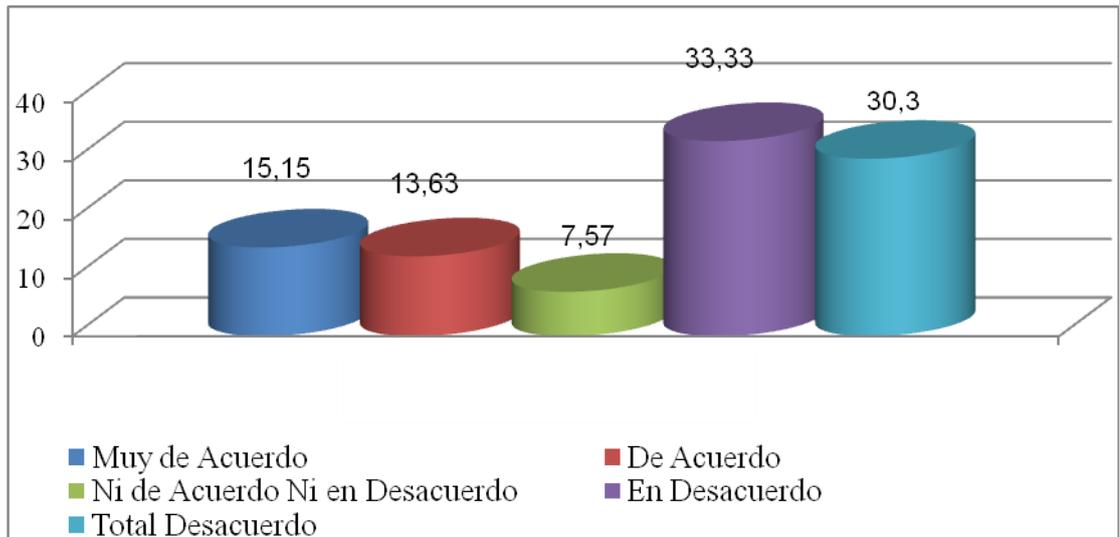


Gráfico 6. Indicador Pertinencia de los Trabajadores. Fuente: Padilla V. (2013)

En el cuadro 8, gráfico 6, se aprecian los valores obtenidos para el indicador Pertinencia en sus vertientes organizacional y social, perteneciente a la dimensión Pertinencia. El 63.63% de los trabajadores considera que la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no incorpora los intereses del personal que allí labora en cuanto a la pertinencia organizacional y social.

El ítem 8, refleja en sus porcentajes, el 61.61% de los trabajadores centraron sus respuestas en la alternativa En Desacuerdo y Total Desacuerdo; es decir, la realidad gerencial en Sisalud, no incorpora los intereses de sus trabajadores a actividades más participativas inherentes que se identifiquen con la empresa; lo cual está directamente relacionada con contenidos propios de la organización. Por lo tanto, se infiere que la manera como la empresa de servicio de salud concibe su desempeño participativo de sus trabajadores, no está sintonizada con la misión y visión que la organización tiene como sus metas más próximas; lo cual, implica que en la empresa Sisalud no cuenta con pertinencia organizacional de involucre a los trabajadores, porque hay manifiesta discordancia entre la manera como es pensada organizacionalmente, y como es desarrollada por sus directivos y gerentes.

Los resultados obtenidos para el ítem 9, los trabajadores respondieron con el 65.14% estar En Desacuerdo y Total Desacuerdo, ello permite observar que en Sisalud, carece de carácter social el cual debe ser sustentado en los intereses de los trabajadores relacionada con contenidos externos a la estructura organizacional; es decir, de carácter social, no está fundamentada en los intereses de los trabajadores, de donde se infiere que la pertinencia con carácter social, tal cual como la concibe la empresa, no satisface las expectativas de su personal y por lo tanto, no los involucra efectivamente en ella. La Empresa de Servicios Integrales de Salud, C.A., cuando se hace referencia a la pertinencia de carácter social al igual que en la organizacional, mantiene un distanciamiento entre lo que la organización concibe o trata de transmitir y lo que los trabajadores se le permite desarrollar.

Cuadro 9

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Pertinencia, Indicador Relación Organizacional. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|--------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 10 | 25 | 37.87 | 14 | 21.21 | 6 | 9.09 | 8 | 12.12 | 13 | 19.69 |
| 11 | 19 | 28.78 | 18 | 27.27 | 8 | 12.12 | 10 | 15.15 | 11 | 16.67 |
| 12 | 22 | 33.33 | 19 | 28.78 | 8 | 12.12 | 9 | 13.63 | 8 | 12.12 |
| Promedio | 22 | 33.33 | 17 | 25.75 | 7 | 10.60 | 9 | 13.63 | 11 | 16.67 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud C.A.

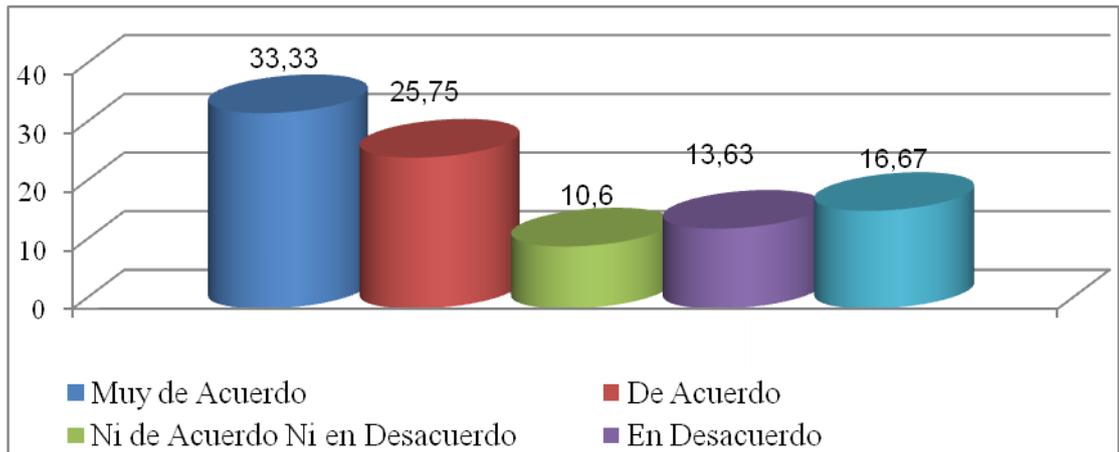


Gráfico 7. Indicador Relación Organizacional. Fuente: Padilla V. (2013)

En relación a los indicadores relación con otras instituciones, relación con sectores productivos y relación con las comunidades, las cuales evalúan la dimensión Intereses de los trabajadores, éstos una vez interrogados a través de los ítems 10, 11 y 12 respectivamente. El resultado promedio para el indicador relación organizacional alcanzó el 59.08% a mediante las alternativas Muy De Acuerdo y De Acuerdo, mientras que otro grupo de encuestados respondió con el 30.03% encontrarse En Desacuerdo y Total Desacuerdo.

Los porcentajes obtenidos para el ítem 10, reflejan que la en la empresa Servicios Integrales de Salud, establece directrices para consolidar su relación con otras instituciones; es decir, que su relación con otras instituciones, responde a una perspectiva gerencial e institucional, así el 58.58% opinó estar Muy de Acuerdo y De Acuerdo.

La relación entre la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., y los sectores productivos ítem 11, si responden a una estrategia gerencial, los encuestados respondieron con el 56.05% estar Muy De Acuerdo y De Acuerdo que la relación entre la empresa Servicios Integrales de Salud y los sectores productivos responde a una estrategia gerencial.

Para el ítem 12, el 62.11% de los trabajadores opinaron que la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A, se relaciona con las comunidades, en atención a su visión organizacional.

Los porcentajes obtenidos para estos ítems permiten inferir que la estrategia gerencial de la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A, para relacionarse con el sector productivo no satisface significativamente los intereses de los trabajadores; porque no refleja claramente una estrategia gerencial plenamente identificada con el desempeño de la organización.

Asimismo, el análisis integral a los ítems 10, 11 y 12 se encuentra que en su relación con otras organizaciones y las comunidades, la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A desarrolla procedimientos gerenciales que responden a su estructura organizativa y socioeconómica; esa condición gerencial, no se manifiesta con la misma contundencia cuando se trata de relacionarse con el sector productivo. Se infiere entonces, que la extensión con otras organizaciones, en términos gerenciales, debe coordinar el desarrollo de esa dimensión, con criterios análogos a los que utiliza para coordinar las otras dimensiones. Tal tarea gerencial, es vital para que la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., pueda responder integralmente, a los intereses de sus trabajadores.

Variable: Gestión Administrativa

Dimensión Proceso Gerencial

El análisis de la Dimensión Proceso Gerencial de la variable Gestión Administrativa prevaleciente en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A., Se realizó gracias a la información recolectada para los ítems 13 al 18, según se describe en cuadro 10, que se presentan a continuación:

Cuadro 10

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Proceso Gerencial, al indicador Gestión. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|-------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 13 | 12 | 18.18 | 13 | 19.69 | 3 | 4.54 | 18 | 27.27 | 20 | 30.30 |
| 14 | 13 | 19.69 | 11 | 16.67 | 4 | 6.06 | 17 | 25.75 | 21 | 31.81 |
| 15 | 12 | 18.18 | 19 | 28.78 | 8 | 12.12 | 9 | 13.63 | 8 | 12.12 |
| 16 | 22 | 33.33 | 19 | 28.78 | 7 | 10.60 | 10 | 15.15 | 8 | 12.12 |
| 17 | 20 | 30.30 | 18 | 27.27 | 6 | 9.09 | 10 | 15.15 | 12 | 18.18 |
| 18 | 21 | 31.81 | 22 | 33.33 | 2 | 3.03 | 9 | 13.63 | 12 | 18.18 |
| Promedio | 16 | 24.24 | 17 | 25.75 | 5 | 7.57 | 12 | 18.18 | 16 | 24.24 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud C.A.

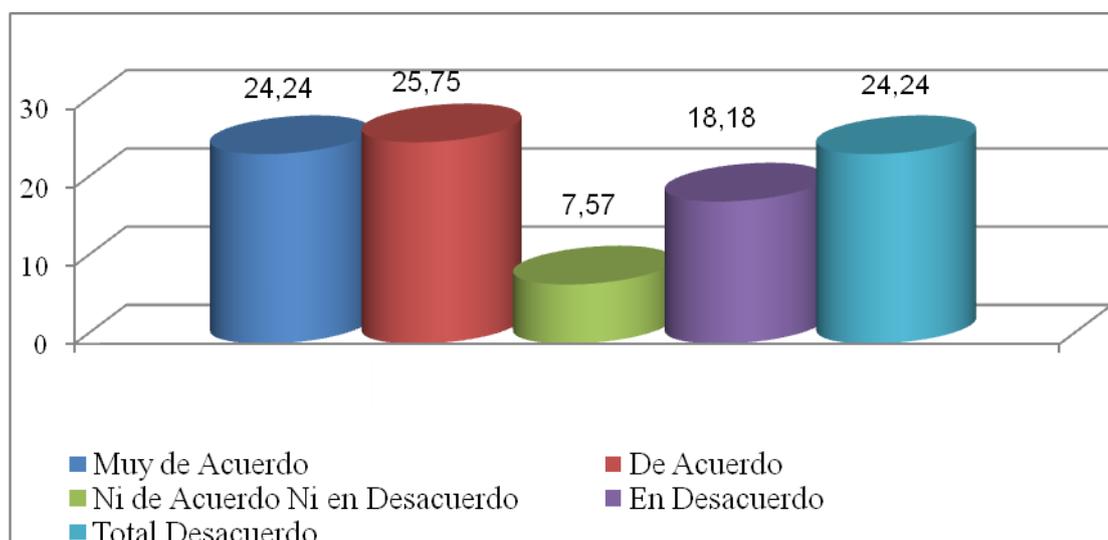


Gráfico 8. Indicador Gestión. Fuente: Padilla V. (2013)

En el cuadro 10, gráfico 8, se aprecian los valores porcentuales obtenidos para la dimensión Proceso Gerencial, información obtenida a través de los indicadores que evalúan la gestión, ítems del 13 al 18. Los resultados promedios

alcanzó el 50% para la alternativa Muy de Acuerdo y De Acuerdo, referidos a que en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., este proceso se viene realizando debidamente, es decir la eficacia, eficiencia y pertinencia, sin embargo, un grupo compuesto por el 43.04% centró sus respuestas en la alternativa En Desacuerdo y Total Desacuerdo. Los valores parciales acerca de los indicadores y respectivo análisis por ítem se pueden apreciar seguidamente:

Para los ítems 13 y 14, relacionado con el indicador Eficacia se obtuvo los siguientes resultados: los encuestados se manifestaron con el 57.57% y 57.56%, respectivamente encontrarse En Desacuerdo y Total Desacuerdo, como se lleva la gerencia sin ninguna eficacia en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., porque no se están alcanzando todos los objetivos organizacionales; esta afirmación alcanza un mayor contenido, al observarse que el 4.54% y 6.06% de los encuestados, no están Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo, y que solo un 37.87% y 36.36% respectivamente piensan que hay eficacia gerencial. La posición de la mayoría, con relación a la eficacia gerencial en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., implica que en esta organización, existe la necesidad de hacer efectivo el alcance de sus objetivos en el contexto de establecer un mejoramiento de la gestión administrativa.

Para el ítem 15 y 16, el comportamiento de los valores obtenidos están relacionados con el indicador Eficiencia, de la Dimensión Proceso Gerencial; muestran los siguientes resultados: el 46.96% y 62.11% de los encuestados sostienen que la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., se están utilizando pertinentemente los recursos que posee, sólo un 12.12% sostienen por igual para ambos ítems encontrarse Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo, mientras que otro grupo centró sus respuestas en las alternativas En Desacuerdo y Total Desacuerdo como se manejan los referidos recursos, las referidas cifras alcanzaron el 27.75% y 27.27%.

En fin, resultó eficiente el papel que cumple la gerencia de SISALUD, en relación a ejecutar las políticas de producción del servicio de salud y la misma gerencia de SISALUD, valora eficientemente los resultados de la gestión del desempeño.

Los porcentajes obtenidos para los ítems 15, 16, demuestran que la eficiencia, como indicador de la gestión, debe ser cuidadosamente revisada continuamente por la institución, en y desde la relación directa entre la utilización de los recursos poseídos y la medición y valoración de los resultados de gestión y el desempeño organizacional; lo cual no se está abordando desde la perspectiva de un proceso de gestión que permita alcanzar como debe ser a plenitud los objetivos organizacionales.

Al analizar de manera integral, los resultados globales para los ítems 13, 14, 15 y 16, se encuentra que el proceso de gestión en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no tiene los niveles de eficacia, pero contrario a esta situación presenta niveles positivos de eficiencia, en una organización de servicio debe alcanzar positivamente los dos acciones de eficacia y eficiencia, para cumplir de manera pertinente con los objetivos que la caracterizan.

Al analizar los resultados en sí de los ítems 13 y 14, se concluye que la medición y valoración del desempeño institucional no está claramente instrumentada, lo cual permite inferir que los principios teóricos que sustentan tal gestión, deben ser revisados de manera sistémica, con el fin de afianzar la eficiencia de la gestión, pero se presenta como una fortaleza la eficiencia en el manejo de los recursos disponibles que una organización de servicio debe alcanzar.

Resultados de los ítems 17 y 18, permiten inferir que el indicador Pertinencia de la dimensión Proceso Gerencial de la empresa Servicios Integrales

de Salud, C.A., no se mide pertinente y constantemente, que el rendimiento que se obtiene al gerenciar los recursos que la organización posee pueden ser óptimos o no. Es así como los porcentajes obtenidos para el referido indicador que mide a la gerencia de SISALUD, en cuanto a la pertinencia de los resultados de su gestión del desempeño se obtuvo que el 57.57%, se encuentra Muy de Acuerdo y De Acuerdo (ítem 17). Mientras que cuando se refiere al rendimiento de los recursos que dispone SISALUD, es óptimo como pertinente, los encuestados centraron su respuestas que alcanzaron el 64.64% en las alternativas Muy de Acuerdo y De Acuerdo (ítem 18). Se evidencia que un porcentaje significativo de los encuestados, afirma que hay pertinencia en el proceso de gestión.

Lo antes señalado, implica que el nivel de pertinencia institucional de la gestión en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., es muy aceptable y por lo tanto, sin embargo no es suficiente y se requiere hacer más esfuerzos en ese sentido, es decir, hay la necesidad de realizar una redimensión al mismo.

Al analizar de manera integral, los resultados de los ítems 13, 14, 15, 16, 17 y 18, se encuentra que la eficacia, la eficiencia y la pertinencia del Indicador Gestión, en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no presenta el nivel que aspira alcanzar la empresa; lo cual implica la necesidad de revisar todo lo relacionado con el indicador Gestión, en y desde la perspectiva de la naturaleza del servicio de salud y la gerencia que anima a la organización.

Además, lo encontrado al analizar la Dimensión Proceso Gerencial, con base en los resultados de los ítems 13 al 18, permite inferir que la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., para el indicador Gestión, se desarrolla de manera reestructurada y asimétrica, en el contexto de los objetivos organizacionales.

Con base en el pensamiento Guédez (1998), se puede interpretar que en lo concerniente a la eficacia, eficiencia y pertinencia de la gestión institucional, la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A, debe interrelacionar sus objetivos organizacionales, las estrategias que sustentan la utilización de sus recursos, las estrategias de medición y valoración de su desempeño institucional y el nivel de rendimiento que alcanza con relación al nivel de rendimiento que pretende alcanzar. Por lo señalado, previamente, la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., está llamada a reestructurar la gestión organizacional, planteándose nuevas inquietudes acerca de la productividad de servicio integral de de salud, que respondan de manera endógena a lo que sus integrantes esperan de ella; y de manera exógena, a la relación que tiene con su entorno social.

Cuadro 11

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Proceso Gerencial, al Sub-Indicador Planificación. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|-------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 19 | 12 | 18.18 | 9 | 13.63 | 6 | 9.09 | 23 | 34.84 | 16 | 24.24 |
| 20 | 9 | 13.63 | 10 | 15.15 | 4 | 6.06 | 22 | 33.33 | 21 | 31.81 |
| Promedio | 10 | 15.15 | 10 | 15.15 | 5 | 7.57 | 22 | 33.33 | 19 | 28.78 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

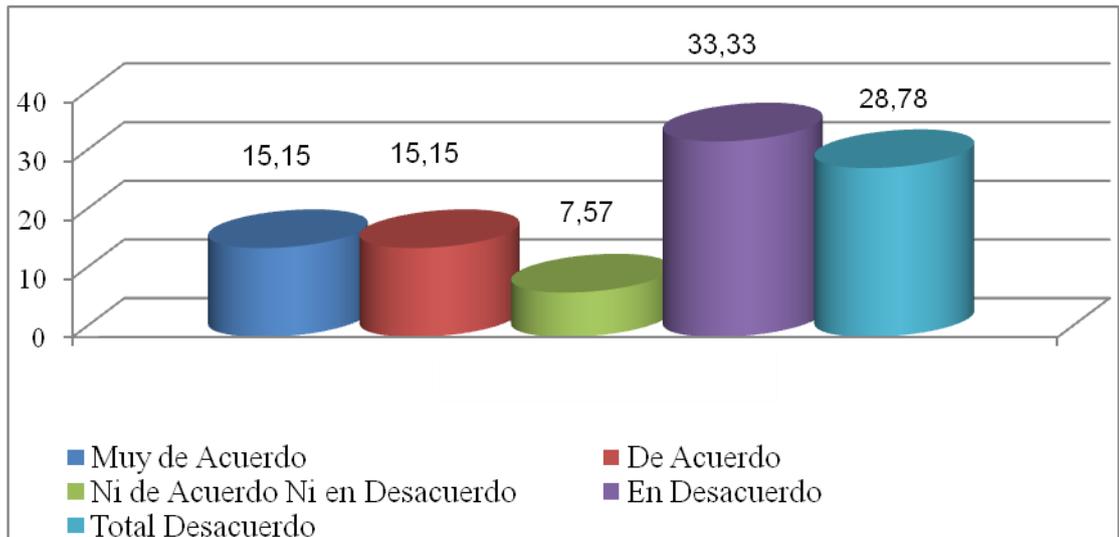


Gráfico 9. Sub- Indicador Planificación. Fuente: Padilla V. (2013)

En relación al ítem 19 y 20, el cual está relacionado con la planificación en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., el mismo arrojó el siguiente resultado, un grupo compuesto por el 58,58% de los encuestados, sostienen que la planificación presentada por los gerentes de la empresa, no facilita el alcance de los objetivos organizacionales, es decir centraron sus respuestas a través de las alternativas En Desacuerdo y Total Desacuerdo; asimismo, al ser interrogados en el ítem 20, el cual se refiere a la planificación presentada por los gerentes de Sisalud, responde a una estructura organizacional, los encuestados respondieron con el 65.14% que están en Desacuerdo y Total Desacuerdo como esta se efectúa. Ambas respuestas conllevan a considerar que la empresa no está alineada de manera coherente y pertinente, las estrategias de planificación con las direcciones de desempeño organizacional que están intrínsecamente ligadas al alcance de los objetivos que se plantean.

La planificación en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., por lo antes señalado, con base en los resultados obtenidos en los ítems 19 y 20, no están proporcionando estrategias de desempeño organizacional que consoliden la manifestación de procesos gerenciales, afinada en el contexto de su naturaleza de Servicio Integral de Salud; es decir, la planificación en la empresa Servicios

Integrales de Salud, C.A., no se identifica sistemáticamente, con el desempeño que la organización debería tener, ni con los contenidos que lo determinan.

En atención a lo señalado, la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., está ante la necesidad de adecuar el proceso de planificación que debe desarrollara las necesidades y objetivos que la caracterizan como institución socio-educativa.

Cuadro 12

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Proceso Gerencial, al Sub-Indicador Organización. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|-------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 21 | 12 | 18.18 | 11 | 16.67 | 6 | 9.09 | 21 | 31.81 | 16 | 24.24 |
| Promedio | 12 | 18.18 | 11 | 16.67 | 6 | 9.09 | 21 | 31.81 | 16 | 24.24 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

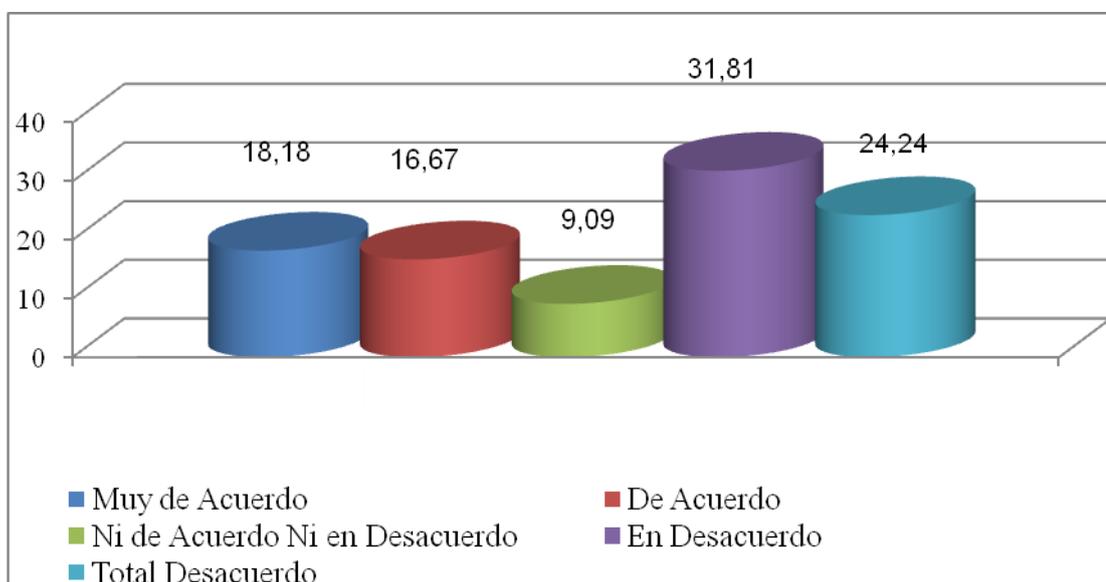


Gráfico 10. Sub-Indicador Organización. Fuente: Padilla V. (2013)

Los encuestados en relación al ítem 21, se encuentran En Desacuerdo y Total Desacuerdo con el 56,05% que la planificación presentada por los gerentes de la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no responde en sí a la estructura organizacional de la organización, el 35.47% está Muy de Acuerdo y De Acuerdo, mientras que el 9.09% no está de Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo. Los porcentajes obtenidos reflejan que la opinión de los encuestados está dividida; porque, es muy significativo que los porcentajes de las dos primeras alternativas de respuesta, están por debajo en porcentaje de las dos últimas alternativas; lo cual implica que la adecuación de la planificación, a la estructura organizacional, no se está manifestando de manera precisa y claramente observable. Al analizar la situación señalada, se infiere que la planificación en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no está activando en su totalidad, la estructura organizacional de la institución; y que existen vacíos en cuanto a la expresión organizacional, en lo relativo a la acción organizacional.

Los resultados obtenidos para el ítem 21, permiten afianzar el que, facilitando el alcance de los objetivos organizacionales; lo cual se da como un producto de la inconsistencia entre ésta y la estructura organizacional de la organización.

En términos gerenciales, con base en el pensamiento de Guédez (ob.cit), la estructura organizacional, la planificación y los objetivos organizacionales deben estar perfectamente alineados para asegurar un desempeño organizacional óptimo y adecuado a la naturaleza organizacional; por lo tanto, la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., debe promover, desarrollar y consolidar tal alineación.

Cuadro 13

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Proceso Gerencial, al Sub-Indicador Coordinación. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|----------|----------------|-------|------------|-------|-----------------------------|------|---------------|-------|------------------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 22 | 11 | 16.67 | 12 | 18.18 | 6 | 9.09 | 20 | 30.30 | 17 | 25.75 |
| Promedio | 11 | 16.67 | 12 | 18.18 | 6 | 9.09 | 20 | 30.30 | 17 | 25.75 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

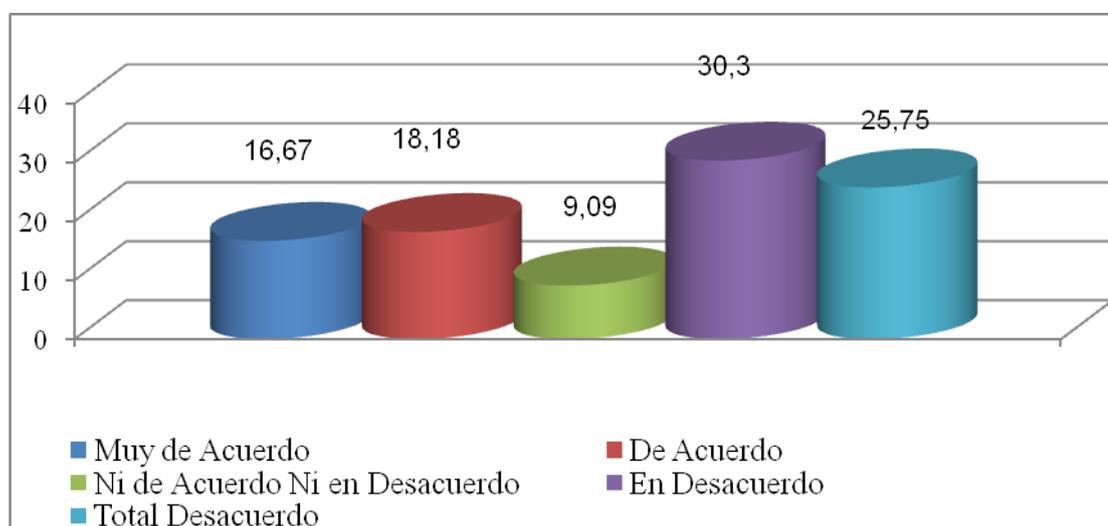


Gráfico 11. Sub-Indicador Coordinación. Fuente: Padilla V. (2013)

Al analizar los resultados del ítem 22, se encontró: Para el 56,05% de los encuestados, la organización del proceso gerencial en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no permite el alcance de los objetivos organizacionales; lo cual implica un distanciamiento entre la coordinación de las estrategias gerenciales que se están aplicando en la empresa, y lo que esta organización se plantea como objetivos de su desempeño.

La coordinación de las estrategias no se están articulando debidamente dentro del contexto de los objetivos organizacionales; por lo tanto, el proceso

gerencial en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no responde a una relación sistémica con el desempeño que la empresa pretende alcanzar. En lo relativo a la coordinación, como indicador de la dimensión Proceso Gerencial, la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no está colocando en conjunción sus actos administrativos y sus actos gerenciales; es decir, lo administrativo y lo gerencial se desarrollan de manera inconexa.

Desde la perspectiva de Olmedo (2003), la coordinación del acto administrativo en el contexto del Proceso Gerencial de una empresa de Servicio Integral de Salud es fundamental para el alcance de los objetivos que caracterizan formalmente la finalidad de un servicio de calidad orientados a la salud; porque la interacción entre gerentes y trabajadores, es directamente influida por la manera como se administran las estrategias gerenciales, a fin de concretarlas en la expresión del desempeño organizacional, para que la organización alcance óptimos niveles de desempeño en el servicio de salud que presta a sus usuarios, por lo antes señalado, es necesario que el acto administrativo se coordine en la intersección del proceso gerencial y los objetivos de la empresa, guardando una dinámica interrelación entre los tres factores señalados.

En la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., tal interrelación debe ser revisada en toda su extensión.

Cuadro 14

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Proceso Gerencial, al Sub-Indicador Dirección. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|--------------------------------|-------------|---------------|--------------|-----------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 23 | 12 | 18.18 | 9 | 13.63 | 6 | 9.09 | 23 | 34.84 | 16 | 24.24 |
| 24 | 9 | 13.63 | 10 | 15.15 | 4 | 6.06 | 22 | 33.33 | 21 | 31.81 |
| Promedio | 10 | 15.15 | 10 | 15.15 | 5 | 7.57 | 22 | 33.33 | 19 | 28.78 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

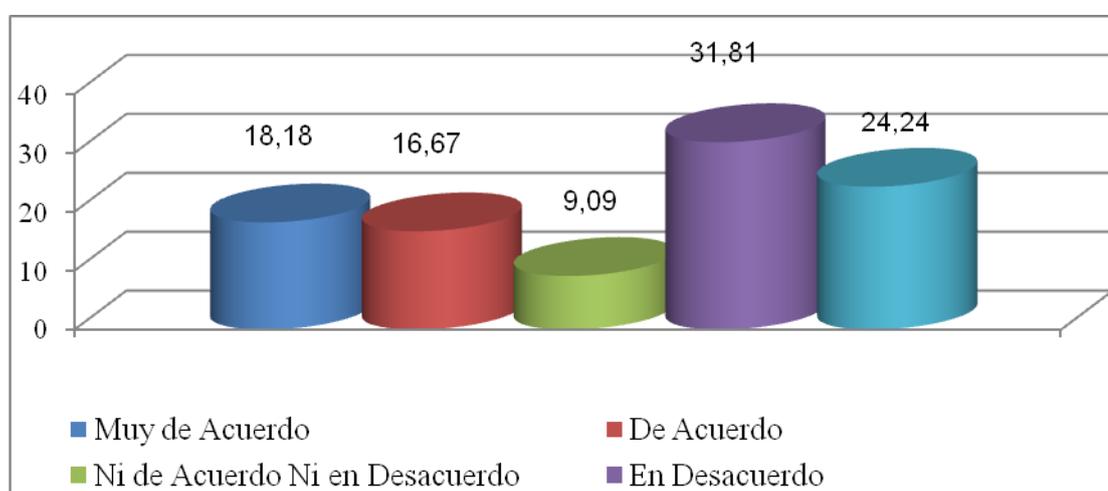


Gráfico 12. Sub-Indicador Dirección. Fuente: Padilla V. (2013)

Los ítems 23 y 24 apuntan al indicador Dirección, de la Dimensión Administrativa, los valores obtenidos se presentan seguidamente como resultados que reflejan las siguientes deducciones:

Los resultados mostrados en el cuadro 14 y gráfico 11, señalan que el proceso gerencial en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no establece directrices que respondan a los objetivos de la organización, asimismo, lo que indica que no potencializa el cumplimiento de funciones institucionales y que las directrices que define y establece para gestionar el proceso de desempeño

institucional, deben ser revisadas exhaustivamente, en cuanto a su adecuación a los objetivos de la institución.

Al ser consultados los docentes en relación al ítem 23, el cual indaga acerca del proceso gerencial relacionado con la dirección, si se potencializa el cumplimiento de funciones estructurales, el 59,08% de los encuestados sostiene que el proceso de dirección gerencial no potencializa el cumplimiento de funciones institucionales, mientras que un 31.81% considera lo contrario; de lo cual se desprende que las funciones institucionales se están cumpliendo de manera tórpida y no coordinada.

Por otra parte, al interrogar, si la gerencia de Sisalud, posee indicadores o parámetros propios, para el control, valoración de su desempeño (ítem 24), los encuestados señalaron que el proceso de dirección llevado por la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no potencializa la dirección de los procesos llevados por la organización, éstos respondieron con el 65.14% que el citado proceso gerencial en la Sisalud, no define y establece directrices que responden a los objetivos organizacionales, mientras que el 28,78% sostiene que no y el 6.06% manifiesta que no está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo.

Los resultados obtenidos para los ítems 23 y 24, reflejan que las directrices organizacionales, definidas y establecidas por el proceso gerencial no están pertinentemente alineadas con los objetivos institucionales, lo cual explica el porqué la institución está cumpliendo tórpidamente con las funciones que le son propias.

Cuadro 15

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Proceso Gerencial, al Sub-Indicador Control y Evaluación. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|-------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 25 | 12 | 18.18 | 9 | 13.63 | 6 | 9.09 | 23 | 34.84 | 16 | 24.24 |
| Promedio | 12 | 18.18 | 9 | 13.63 | 6 | 9.09 | 23 | 34.84 | 16 | 24.24 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

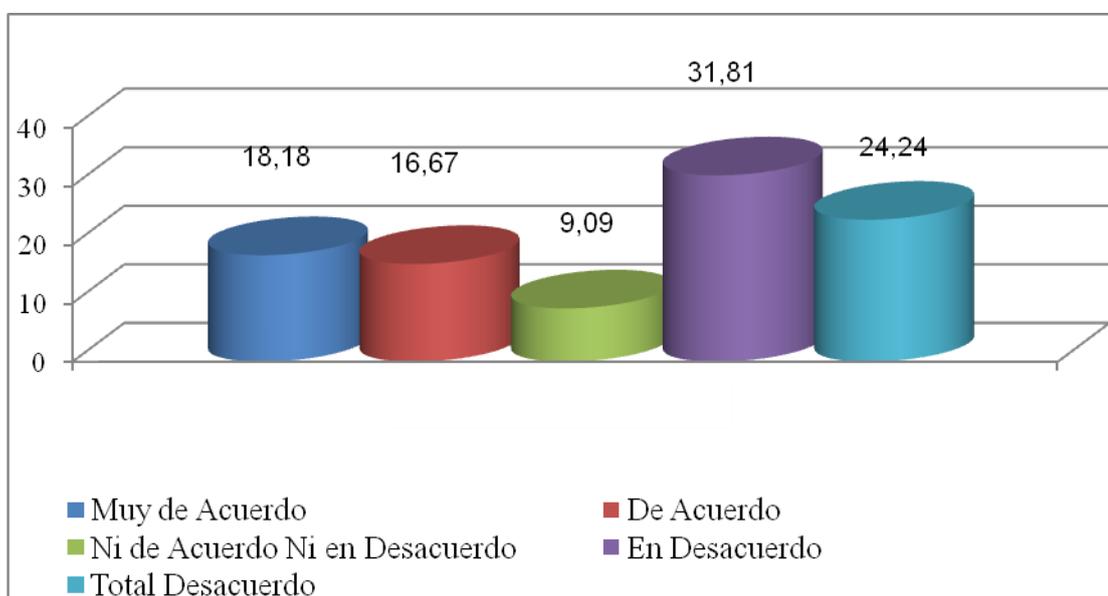


Gráfico 13 Sub-Indicador Control y Evaluación. Fuente: Padilla V. (2013)

Con relación al ítem 25, que aborda el control y evaluación, se registraron los siguientes porcentajes, detallados en el Cuadro 15 y en el Gráfico 13 que se muestran a seguidamente:

El 59.08% de los encuestados señalaron que están En Desacuerdo y Total Desacuerdo con lo planteado en el ítem 25, acerca que la gerencia de Sisalud, no posee indicadores o parámetros propios, para el control, valoración de su desempeño, mientras que otro grupo compuesto por el 31.81% afirman estar Muy De Acuerdo y De Acuerdo. Sin embargo, los obtenidos que no es estadísticamente determinante para afirmar que los indicadores y parámetros que posee la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., para medir y valorar su desempeño, son propios y responden a su naturaleza organizacional; lo cual implica que es necesario que la institución revise la pertinencia del proceso de medición y valoración de su desempeño; lo cual, constituye una tarea gerencial de primordial importancia para cualquier organización; por lo tanto, la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., está llamada a generar indicadores de desempeño que respondan de manera directa a: su estructura organizacional, su proceso de planificación, sus estrategias administrativas y sus objetivos institucionales.

Al analizar el indicador Estrategia de la dimensión Proceso Gerencial, se encuentra que el contenido estratégico de la visión, misión, cultura organizacional y objetivos gerenciales de la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., es señalado por los encuestados, de la siguiente manera:

Los resultados objetivos para el ítem 25, permite inferir que el contenido estratégico de la visión gerencial en Sisalud, no está adecuadamente definido, en el contexto interno de dicha organización, dados los porcentajes obtenidos de los encuestados quienes manifestaron estar En Desacuerdo. Es necesario entonces, revisar la manera cómo se está concibiendo la visión institucional, y cómo se está activando tal visión, a través del proceso gerencial.

La visión organizacional, es producto y a la vez insumo de la actividad gerencial; en ese sentido, según Guédez (ob.cit.), quien opina que la visión debe estar conformada de manera tal que pueda ser plenamente reconocida por todos los miembros de la organización; lo cual implica que todos ellos puedan

identificarla plenamente como una referencia extensiva del desempeño individual y colectivo, dentro de la institución.

Cuadro 16

Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión Proceso Gerencial, al Sub-Indicador Recursos. Fuente: Padilla V. (2013)

| Ítem | Muy de Acuerdo | | De Acuerdo | | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo | | En Desacuerdo | | Total Desacuerdo | |
|-----------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------------------|-------------|---------------|-------------|------------------|-------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 26 | 26 | 39.39 | 24 | 36.36 | 2 | 3.03 | 8 | 12.12 | 6 | 9.09 |
| 27 | 28 | 42.42 | 27 | 40.90 | 2 | 3.03 | 7 | 10.60 | 2 | 3.03 |
| 28 | 27 | 40.90 | 30 | 45.45 | 6 | 9.09 | 2 | 3.03 | 1 | 1.51 |
| Promedio | 27 | 40.90 | 27 | 40.90 | 3 | 4.55 | 6 | 9.09 | 3 | 4.55 |

n = 66 Personal adscrito a la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

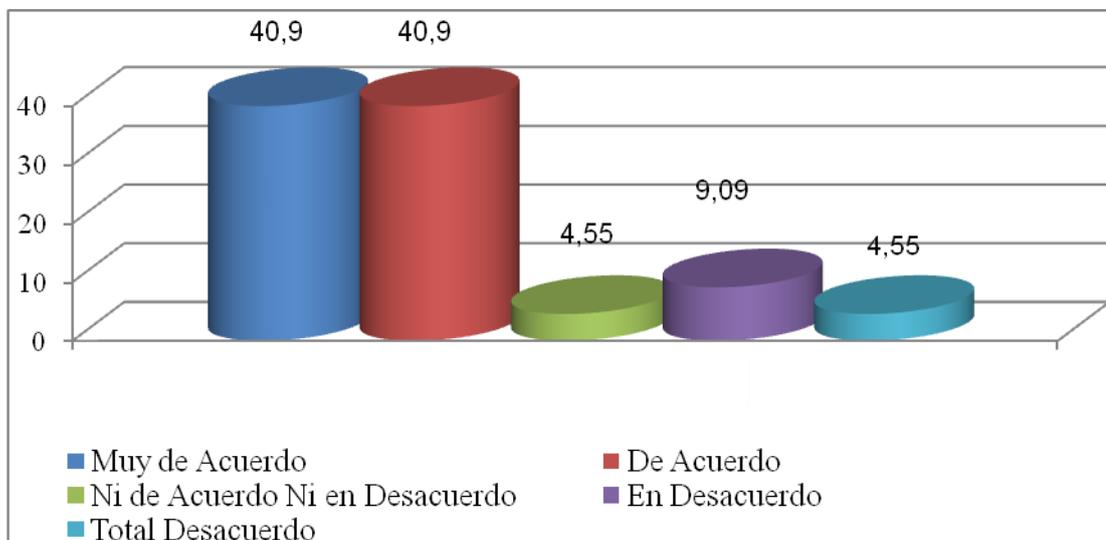


Gráfico 14. Sub-Indicador Recursos. Fuente: Padilla V. (2013)

En el cuadro 16, gráfico 14, se aprecian los valores porcentuales obtenidos para la dimensión Proceso Gerencial, información obtenida a través de los indicadores que evalúan la gestión administrativa referida a recursos, los ítems del

26 al 28. Los resultados promedios alcanzó el 81.80% para la alternativa Muy de Acuerdo y De Acuerdo, referidos a que en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., este proceso de manejo de los recursos como se viene realizando debidamente, es decir el talento humano, financiero y materiales, sin embargo, un grupo minoritario compuesto por el 13.64% centró sus respuestas en la alternativa En Desacuerdo y Total Desacuerdo. Los valores parciales acerca de los indicadores y respectivo análisis por ítem se pueden apreciar seguidamente:

El 75.75% de los encuestados señalaron a través de las alternativas Muy de Acuerdo y De Acuerdo que en la gerencia de Sisalud, se cuenta con el Talento Humano adecuado para responder a los desafíos que tiene la organización (ítem 27). Ello explica del porqué la organización viene presentado una fuerte recuperación que adelanta en función de los procesos administrativas y de la calidad del servicio de salud que esta presta, ello implica una de las pocas señales positivas que se le pueden atribuir a la gestión administrativa de la referida organización.

En cuanto a si la gerencia de Sisalud, cuenta con el Recursos Financieros para emprender los nuevos proyectos que requiere la organización, los encuestados coincidieron con el 83.32% que la referida empresa se encuentran en buenas condiciones financieras para emprender proyectos que implican un crecimiento vertical de la organización (ítem 27).

Al ser abordados los encuestados acerca si la gerencia de Sisalud, cuenta con los Recursos Materiales de carácter estratégico que concuerdan con la visión organizacional, éstos respondieron con el 86.35%, afirmativamente ello implica que existen grandes ventajas y entre ellas fortalezas para que la empresa pueda crecer gradualmente se convierta en líder den su ramo.

Según el análisis realizado de las graficas según las variables que constituyen los ítem del instrumento aplicado dentro de la organización podemos observar que la empresa tiene conoce sus posibles mejoras, cuenta con talento humano capacitado pero en oportunidades se le resta la importancia necesaria y

esto desestima el desempeño organizacional, de igual manera cuando la empresa comience a chequear estos indicadores de manera concurrente se podrán de manera determinante alcanzar los objetivos y metas de la organización de manera adecuada con la ayuda del personal y de la gestión organizacional planteando inquietudes nuevas para mejorar el servicio integral de salud y el entorno social al que corresponde, adecuando el proceso de planificación para alinear los objetivos el acto administrativo, el proceso gerencial y los objetivos de la misma. De acá derivaremos las estrategias de la organización que nos permiten adaptar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en perspectivas que concuerden con la visión y de esta forma alcanzar los altos niveles de exigencia y competitividad actualmente del mercado.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DE SALUD C.A (SISALUD)

En este capítulo se muestra la propuesta del plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa SISALUD. Para ello, se presento en capítulos anteriores la aplicación del instrumento de recolección de datos así como los gráficos que demostraban el resultado obtenido de los mismo, con ellos se analizaron los datos extraídos obteniendo como resultado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para así crear estrategias y finalmente la visión y misión de la organización junto con la matriz DOFA orientadas a los objetivos organizacionales y agrupándolo de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI obtener el mapa estratégico relación causa-efecto de la empresa SISALUD C.A

La empresa se destina a dar servicio integral de salud a los públicos que así lo requieran, posee varias sucursales en otras regiones del país en San Felipe, estado Yaracuy, en el estado Portuguesa en Guanare y Acarigua y su sede principal se ubica en Barquisimeto Estado Lara.

En sus procesos administrativos de gestión se encuentra la razón económica y financiera, comprar insumos médicos nacionales y de importación, dar servicio de salud como producción a los usuarios que así lo requieran, la empresa utiliza tecnología de la información y cuenta con un personal administrativo y en la ciencia médica calificado con conocimientos especializados cada uno en su área sin embargo la empresa no cuenta en la actualidad con la aplicación de herramientas como la planificación estratégica por parte de su talento humano que permita determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas para cumplir con las metas y

objetivos que se establecen en la organización en la búsqueda de un horizonte que se encuentre menos vulnerable a los riesgos e incertidumbres, bien sean de carácter económico como financiero.

El personal encuestado afirma que en la empresa se utiliza sólo un 80% de su capacidad para dar servicio de salud de calidad. Igualmente, el método que se maneja es el presencial y resulta para la empresa es efectivo. Las formas de pago son de estricto contado excepto los pagos por cuenta de la cobertura de seguros que se realizan mediante aprobación previa de la aseguradora.

Asimismo, se determinó que la empresa utiliza la publicidad impresa en folletos, trípticos, volantes y avisos para hacer promoción.

Existe un gran número de factores externos que dificultan el logro de los objetivos de la empresa e influyen en la gestión administrativa entre los que se pueden mencionar; los cambios bruscos en el mercado del material de importación, incremento gradual de la competencia, incremento del valor de los insumos que baja la rentabilidad, difícil penetración del mercado actual, políticas cambiarias del Gobierno y la inflación.

Por otro lado existen algunos aspectos positivos que pueden ser aprovechados para el logro de los objetivos de la empresa tales como el incremento del número de usuarios y mejores de precios de competencia en el mercado local, incremento de clientes insatisfechos de la competencia, políticas de apertura tecnológica por parte del gobierno, rápida introducción de nuevas tecnologías (Web, telefonía móvil), facilidad de acceso a la tecnología Web, disponibilidad de software libre, buena ubicación comercial del negocio y las buenas relaciones con el entorno (comunidad e instituciones públicas y privadas).

La empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., cuenta con infraestructura física que requiere ampliación, así mismo posee tecnológica muy completa sobre imagenología, sonidos y otros equipos de especialización médica.

Todos los empleados administrativos y gerentes tienen acceso a la red y a Internet, no existen grupos de trabajo ni cuentas de usuario con permisos o privilegios para

configurar la seguridad de la misma, así mismo el personal médico especializado cuenta con variedad de software para la observación y lectura de imágenes y sonidos de alta resolución e importancia vital para diagnósticos.

En relación a la red interna de información y comunicación, esta infraestructura se encuentra subutilizada debido a que la empresa no la implementa en la comunicación interna y externa vía correo electrónico o Web.

Igualmente, la empresa no tiene automatizados los procesos internos que permita administrar los procesos de negocios en todos los niveles y comunicarse con clientes y proveedores en tiempo real. Por otro lado, la empresa no cuenta con un sitio Web que le permita hacer presencia en Internet y desarrollar estrategias de marketing.

Del diagnóstico organizacional anterior y de los resultados de la encuesta realizada mediante el instrumento así como la observación directa en las visitas a la organización, se concluyeron definir las estrategias de la matriz dofa de acuerdo con el análisis obtenido y comparado con los objetivos y metas a los que se desea llegar en la organización.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., para la transformación del modelo de negocio.

Esta fase se determinan los aspectos internos y externos con que cuenta la empresa para llevar a cabo la transformación del modelo de negocio, para ello se siguieron los siguientes pasos:

a) Realizar una lista de las fortalezas internas clave.

-Calidad en el servicio integral de salud.

-Uso de tecnología de la información para los procesos de compra de insumos, Servicio de salud.

-Talento humano calificado con conocimientos especializados en el área de servicio de salud

-Uso de medios publicitarios impresos para darse a conocer el servicio y posicionamiento del mercado.

-Atención oportuna.

-Acceso a Internet de todo el personal.

-Gerencia capacitada y especializada en el área servicios integrales de salud.

-Disponibilidad de infraestructura e instalaciones adecuadas para brindar el servicio de salud.

b) Realizar una lista de las debilidades internas decisivas.

-Falta de una filosofía estratégica de gestión administrativa.

-Falta de personal de mayor personal especializado en las sucursales regionales

-No se dispone de una base de datos con la información de los clientes.

-Falta de mecanismos para optimizar las estrategias para mejorar el servicio de salud.

-Proyectos con el espacio físico ocioso y equipos no operativos por falta de reparación que reducen la capacidad de producción en un 20%.

-Falta de sitio Web que permita la presencia en Internet.

-Falta de publicidad para promocionar el servicio de salud.

-Reducidas opciones de pago para los usuarios del servicio.

-Falta de grupos y cuentas de usuarios con niveles de seguridad en la intranet de la empresa.

-Falta de uso del correo electrónico para la comunicación interna y externa de la empresa.

-Recursos financieros no utilizados.

-Necesidad de actualización de la infraestructura tecnológica de especialización médica.

-Falta de automatización de procesos de información e historias médicas.

-Falta de integración con proveedores, clientes, distribuidores.

c) Realizar una lista de las oportunidades externas importantes.

-Incremento del número de proveedores de insumos médicos nacionales como internacionales.

- Incremento de clientes insatisfechos por la competencia.
- Disponibilidad de socios comerciales referidos a la salud y amplia red de contactos en el mercado local para la creación de alianzas estratégicas sanitarias.
- Políticas de apertura tecnológica por parte del gobierno.
- Rápida introducción de nuevas tecnologías (Web, telefonía móvil).
- Facilidad de acceso a la tecnología Web.
- Buena ubicación comercial del negocio.
- Buenas relaciones con el entorno (comunidad e instituciones públicas y privadas).

d) Realizar una lista de las amenazas externas significativas

- Cambios bruscos en la lista de precios de insumos médicos.
- Incremento del número de competidores e intensidad de la competencia de precios en servicios integrales de salud.
- Nivel de exigencia de nuevos clientes en razón de las regulaciones gubernamentales para el servicio de salud privada.
- Descenso en el incremento de atención médica.
- Mejorar la rentabilidad.
- Difícil penetración del servicio a causa de factores externo como el problemas de conseguir divisas.
- Políticas cambiarias del Gobierno nacional.
- Dependencia de importación de insumos médicos por parte de los proveedores.
- Inflación alta.
- Incorporación de nuevas políticas de compra por parte de los proveedores.
- Incremento de la inseguridad entre otras la delincuencia.

Desarrollo de una filosofía estratégica de gestión Administrativa de la empresa de Servicio Integral de Salud.

Es esta fase se define la filosofía estratégica de gestión administrativa de la empresa con la finalidad de orientar los recursos y esfuerzos de la organización hacia sus objetivos. Para ello se siguieron los siguientes pasos en reuniones conjuntas con el

grupo de gerentes y empleados de todas las unidades con la finalidad de involucrar a todo el equipo en la generación del servicio de salud. A continuación se detallan las actividades realizadas:

a) Identificar conjuntamente con la gerencia las expectativas de futuro de la empresa en cuanto a ¿qué queremos llegar a ser? Desarrollar la Visión y declararla.

Visión

Ser la empresa líder en Servicio Integral de Salud a nivel nacional, ser capaz de generar empleos, productividad y una alta rentabilidad creando valor para la empresa, contando para ello con expertos profesionales en el área de la medicina altamente capacitados para así alcanzar los más altos niveles de excelencia y competitividad.

b) Identificar conjuntamente con la gerencia el alcance de las operaciones del negocio en cuanto a ¿cuál es nuestro negocio? Desarrollar la Misión y declararla.

Misión

Satisfacer diariamente las necesidades de los usuarios del servicio integral de salud en Barquisimeto, San Felipe, Guanare y Acarigua, asimismo, a los trabajadores, accionistas, distribuidores y proveedores a través del servicio y de la gestión administrativos, garantizando los más altos niveles de eficiencia y competitividad, brindando calidad con personal altamente especializado en atención médica y contando con equipos de tecnología médica de última generación, promoviendo un servicio de calidad a través de una gestión administrativa eficiente y eficaz, para así alcanzar los más altos niveles de productividad del servicio de salud, rentabilidad para la organización, asegurando el crecimiento sostenido de la empresa, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de sus actores, la comunidad y el desarrollo del país.

c) Identificar y determinar los principios y valores corporativos.

Principios y Valores Corporativos

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Ética
- Armonía
- Buena comunicación
- Trabajo en equipo
- Servicio
- Motivación al logro

d) Identificar y determinar las principales políticas de la empresa.

Políticas

- Promover una cultura empresarial orientada al usuario del servicio de salud.
- Desarrollar y mantener una imagen corporativa con presencia en diferentes medios publicitarios, predominantemente en Internet.
- Ejecutar planes de capacitación y especialización del personal para promover una cultura de crecimiento, desarrollo y constante innovación.
- Desarrollar ventajas competitivas basadas en el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados.
- Generar y mantener un ambiente de trabajo motivador y espíritu de trabajo en equipo.
- Mejorar continuamente la rapidez y calidad en el servicio minimizando errores y agilizando los procesos.
- Incentivar al personal con un sistema de remuneración acorde al desempeño y las leyes.

-Optimizar el uso eficiente y eficaz de los recursos de la empresa para “producir más con menos”.

-Incrementar el valor de la inversión, reduciendo los costos y maximizando el rendimiento y la utilidad.

-Desarrollar y mantener excelentes relaciones interpersonales con los clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y distribuidores.

-Mantener excelentes relaciones de equilibrio con el entorno; comunidad, competencia, entes públicos y privados.

Luego del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la organización y el planteamiento de la misión y visión adecuada para esta empresa de servicios, se muestra la propuesta de las estrategias constituidas con base en la matriz DOFA.

Formular estrategias para la empresa Servicios Integrales de Salud (Matriz DOFA).

En esta fase se formulan las estrategias derivadas de la construcción de la matriz DOFA tomando en cuenta el desarrollo y los datos de las etapas anteriores. Para el desarrollo de esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- c) Desarrollar la matriz DOFA a partir de los datos de las fases anteriores.
- Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO.
- Comparar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO.
- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA.
- Comparar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA.

Todas estas tareas se resumen con la elaboración de la matriz DOFA, ilustrada en el Cuadro 17. A continuación la comparación de cada uno de los aspectos internos y externos y el registro de las estrategias resultantes:

Cuadro 17 Matriz DOFA. Fuente Padilla, V. (2013)

| | | |
|--|---|--|
| MATRIZ DOFA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad en el servicio integral de salud. 2. Uso de tecnología de la información para los procesos de compra de insumos, Servicio de salud. 3. Talento humano calificado con conocimientos especializados en el área de servicio de salud 4. Uso de medios publicitarios impresos para darse a conocer el servicio y posicionamiento del mercado. 5. Atención oportuna. 6. Acceso a Internet de todo el personal 7. Gerencia capacitada y especializada en el área servicios integrales de salud. 8. Disponibilidad de infraestructura e instalaciones adecuadas para brindar el servicio de salud. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una filosofía estratégica de gestión administrativa. 2. Falta de personal de mayor personal especializado en las sucursales regionales 3. No se dispone de base de datos con la información de los clientes. 4. Falta mecanismos para optimizar y mejorar el servicio de salud. 5. Proyectos con el espacio físico ocioso y equipos no operativos por falta de reparación que reducen la capacidad de producción en un 20%. 6. Falta de sitio Web que permita la presencia en Internet. 7. Falta de publicidad para promocionar el servicio de salud. 8. Reducidas opciones de pago para los usuarios del servicio. 9. Falta de grupos y cuentas de usuarios con niveles de seguridad en la intranet de la empresa. 10. Falta de uso del correo electrónico para la comunicación interna y externa de la empresa. 11. Recursos financieros no utilizados. 12. Necesidad de actualización de la infraestructura tecnológica de especialización médica. 13. Falta de automatización procesos información e historias médicas. 14. Falta de integración con proveedores, clientes, distribuidores. |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del número de proveedores de insumos médicos nacionales como internacionales. 2. Incremento de clientes insatisfechos por la competencia. 3. Disponibilidad de socios comerciales referidos a la salud y amplia red de contactos en el mercado local para la creación de alianzas estratégicas sanitarias. 4. Políticas de apertura tecnológica por parte del gobierno. 5. Rápida introducción de nuevas tecnologías (Web, telefonía móvil). 6. Facilidad de acceso a la tecnología Web. 7. Buena ubicación comercial del negocio. 8. Buenas relaciones con el entorno (comunidad e instituciones públicas y privadas). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales la compra de insumos y equipos médicos de importación para minimizar gastos y dar un mejor servicio al usuario. F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8 2. Desarrollar nuevos canales promoción del servicio integral de salud vía Web y promocionarlos principalmente a través de Internet y otros medios impresos. F1, F3, F5, F7, F8, O3, O5, O6, O7. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y desarrollar el sitio Web de la empresa para hacer presencia e interacción en Internet dirigida a los usuarios del servicio que permitan la gestión de los procesos de mercadeo, ventas, distribución y las relaciones con los usuarios y proveedores. D3, D4, D6, D7, D8, D15, D16, O1, O3, O5, O6, O7, O8. 2. Implementar la automatización de los procesos de la empresa y su integración. D3, D4, D13, D14, O1, O3, O4, O8. 3. Diseñar mecanismos para la administración y uso efectivo de la intranet de la empresa y mejorar la comunicación e interacción vía correo electrónico con los empleados, clientes, socios comerciales, proveedores y distribuidores. D10, D11, O1, O2, O3, O4, O5. |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios bruscos en la lista de precios de insumos médicos. 2. Incremento del número de competidores e intensidad de la competencia de precios en servicios integrales de salud. 3. Nivel de exigencia de nuevos clientes en razón de las regulaciones gubernamentales para el servicio de salud privada. 4. Descenso en el incremento de atención médica. 5. Mejorar la rentabilidad 6. Dificil penetración del servicio a causa de factores externo como el problemas de conseguir divisas. 7. Políticas cambiarias del Gobierno nacional 8. Dependencia de importación de insumos médicos por parte de los proveedores. 9. Inflación alta. 10. Incorporación de nuevas políticas de compra por parte de los proveedores. 11. Incremento de la inseguridad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado y en el ambiente político, económico y social del país en la búsqueda de una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y a las posibles incursiones de nuevos actores. F4, F8, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Renovar la imagen corporativa de la empresa y desarrollar campañas de mercadeo para potenciar la calidad del servicio de salud y mejorar su posicionamiento en el mercado. D1, D7, D12, A1, A2, A3, A4, A5, A6. 2. Liquidar la infraestructura tecnológica actual para la adquisición de nuevos equipos de tecnología de última generación, recuperando los espacios físicos y potenciando el nivel operativo de la empresa en función de incrementar la capacidad de producción del servicio de salud. D5, D6, D12, D13, D14., A2, A3, A6, A8. |

a) Estrategias a partir del análisis de la matriz DOFA y de los pasos anteriores.

Estrategias DO

1. Diseñar y desarrollar el sitio Web de la empresa para hacer presencia e interacción en Internet dirigida a los usuarios del servicio que permitan la gestión de los procesos de mercadeo, ventas, distribución y las relaciones con los usuarios y proveedores.

2. Implementar la automatización de los procesos de la empresa y su integración.

3. Diseñar mecanismos para la administración y uso efectivo de la intranet de la empresa y mejorar la comunicación e interacción vía correo electrónico con los empleados, clientes, socios comerciales, proveedores y distribuidores.

Estrategias FO

1. Crear alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales la compra de insumos y equipos médicos de importación para minimizar gastos y dar un mejor servicio al usuario.

2. Desarrollar nuevos canales promoción del servicio integral de salud vía Web y promocionarlos principalmente a través de Internet y otros medios impresos.

Estrategias DA

1. Renovar la imagen corporativa de la empresa y desarrollar campañas de mercadeo para potenciar la calidad del servicio de salud y mejorar su posicionamiento en el mercado.

2. Liquidar la infraestructura tecnológica actual para la adquisición de nuevos equipos de tecnología de última generación, recuperando los espacios físicos y potenciando el nivel operativo de la empresa en función de incrementar la capacidad de producción del servicio de salud.

Estrategias FA

1. Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado y en el ambiente político, económico y social del país en la búsqueda de una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y a las posibles incursiones de nuevos actores.

| NRO. | ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ DOFA |
|-------------|--|
| 1 | Diseñar y desarrollar el sitio Web de la empresa para hacer presencia e interacción en Internet dirigida a los usuarios del servicio que permitan la gestión de los procesos de mercadeo, ventas, distribución y las relaciones con los usuarios y proveedores. |
| 2 | Implementar la automatización de los procesos de la empresa y su integración. |
| 3 | Diseñar mecanismos para la administración y uso efectivo de la intranet de la empresa y mejorar la comunicación e interacción vía correo electrónico con los empleados, clientes, socios comerciales, proveedores y distribuidores. |
| 4 | Crear alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales la compra de insumos y equipos médicos de importación para minimizar gastos y dar un mejor servicio al usuario. |
| 5 | Desarrollar nuevos canales de promoción del servicio integral de salud vía Web y promocionarlos principalmente a través de Internet y otros medios impresos. |
| 6 | Renovar la imagen corporativa de la empresa y desarrollar campañas de mercadeo para potenciar la calidad del servicio de salud y mejorar su posicionamiento en el mercado. |
| 7 | Liquidar la infraestructura tecnológica actual para la adquisición de nuevos equipos de tecnología de última generación, recuperando los espacios físicos y potenciando el nivel operativo de la empresa en función de incrementar la capacidad de producción del servicio de salud. |
| 8 | Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado y en el ambiente político, económico y social del país en la búsqueda de una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y a las posibles incursiones de nuevos actores. |

Grafico 15. Estrategias recolectadas a través del análisis de la matriz Dofa.

Fuente Padilla, V. (2013).

La Gestión Administrativa de la empresa de Servicios Integrales de Salud, C.A., se concreta a través de tres grandes funciones organizacionales que son: la Gerencia, el Usuario y el Servicio, entendiendo tal cual como lo plantea Palmer (2008), que tales funciones son altamente dinámicas, y responden a una interrelación determinada por la pertinencia social que debe tener la formación del talento humano que reclama el cuerpo social.

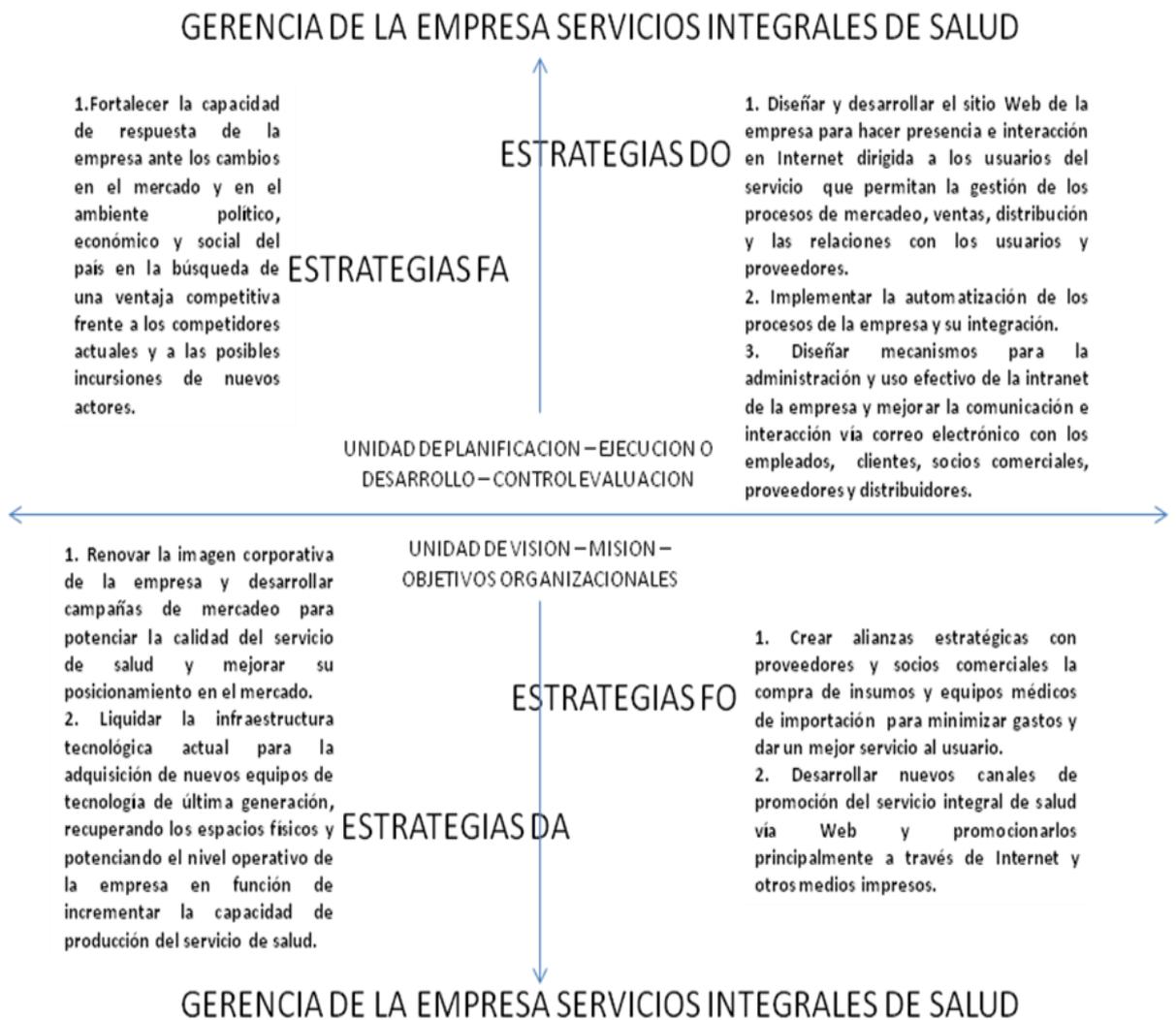


Grafico 16. Representación grafica de las estrategias de la Empresa de Servicio Integral de Salud. Fuente Padilla, V. (2013).

Los objetivos que deben orientar el desempeño organizacional; los cuales emergen y se concretan en la intersección sistémica entre la manera como se concibe la misión y la visión y la manera procedimental que se implementa para alcanzarlos.

Dentro del sistema metodológico gerencial-administrativo, según Kaplan y Norton (2006), las cuatro perspectivas están consideradas en forma cohesionada: combinadas en una relación causa-efecto que permite a la dirección tomar decisiones en circunstancias específicas a cada nivel o unidad o departamento.

| <u>AGRUPACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS</u> <u>DE ACUERDO A LAS CUATRO PERSPECTIVAS</u> <u>DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</u> | |
|--|---|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | 1. Crear alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales la compra de insumos y equipos médicos de importación para minimizar gastos y dar un mejor servicio al usuario. |
| PERSPECTIVA DE CLIENTES | 1. Diseñar mecanismos para la administración y uso efectivo de la intranet de la empresa y mejorar la comunicación e interacción vía correo electrónico con los empleados, clientes, socios comerciales, proveedores y distribuidores. 2. Desarrollar nuevos canales de promoción del servicio integral de salud vía Web y promocionarlos principalmente a través de Internet y otros medios impresos. |
| PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL | 1. Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado y en el ambiente político, económico y social del país en la búsqueda de una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y a las posibles incursiones de nuevos actores. 2. Liquidar la infraestructura tecnológica actual para la adquisición de nuevos equipos de tecnología de última generación, recuperando los espacios físicos y potenciando el nivel operativo de la empresa en función de incrementar la capacidad de producción del servicio de salud. |

| | |
|-------------------------|---|
| | |
| PERSPECTIVA DE PROCESOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Renovar la imagen corporativa de la empresa y desarrollar campañas de mercadeo para potenciar la calidad del servicio de salud y mejorar su posicionamiento en el mercado. 2. Diseñar y desarrollar el sitio Web de la empresa para hacer presencia e interacción en Internet dirigida a los usuarios del servicio que permitan la gestión de los procesos de mercadeo, ventas, distribución y las relaciones con los usuarios y proveedores. 3. Implementar la automatización de los procesos de la empresa y su integración. |

Grafico 17. Representación grafica de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la Empresa de Servicio Integral de Salud. Fuente Padilla, V. (2013).

MODELO CAUSA – EFECTO PARA COMUNICAR LA ESTRATEGIA

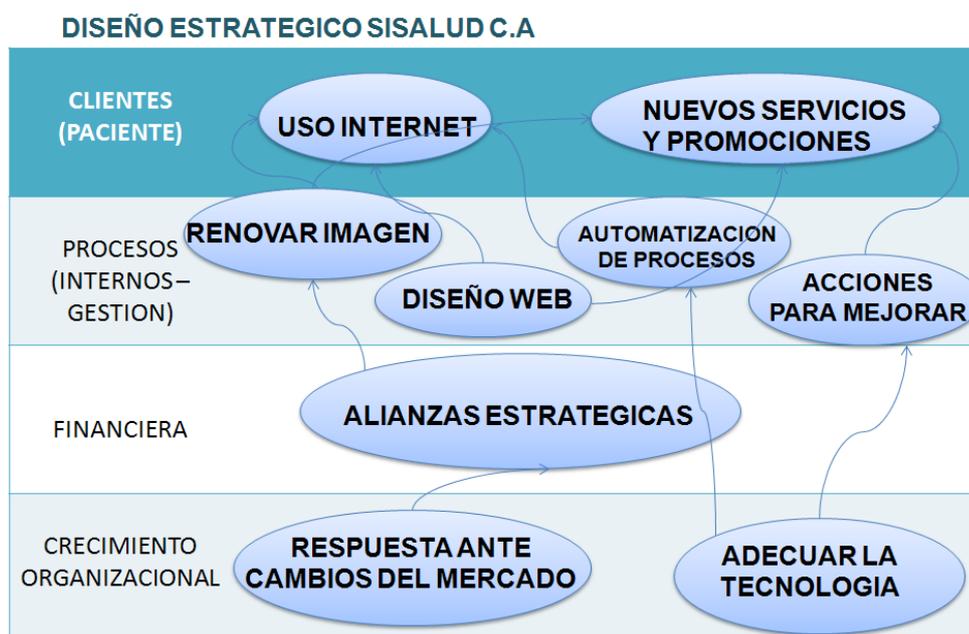


Grafico 18. Mapa estratégico Relación Causa - Efecto de la Empresa de Servicio Integral de Salud. Fuente Padilla, V. (2013).

La aplicación del Cuadro de Mando Integral, en la gerencia de una empresa de Servicio Integral de Salud, debe tener como epicentro la mejora para nuestros clientes, en este caso los pacientes; dado que son éstos quienes concretan la fase primordial en los servicios de salud que necesita.

En el contexto organizacional de una empresa de Servicio Integral de Salud debería basarse en las cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la de operaciones internas de la organización y la de aprendizaje y crecimiento de la organización, como se explica en el grafico 16.

Este instrumento traduce la misión, visión y estrategias de la empresa en un conjunto de medidas de desempeño para determinar el avance de objetivos en actuaciones tangibles, con estas perspectivas se equilibran los objetivos a corto y a largo plazo entre los resultados que la empresa desea obtener.

Con la realización del mapa estratégico, se espera que dicho objetivos se cumplan, para la obtención de resultados adecuados a la organización a fin de lograr el cumplimiento del objetivo que se propuso al largo del trabajo de tesis.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan el grupo de conclusiones y recomendaciones que se desprenden de los resultados obtenidos de investigación; previamente planteados y luego analizados, en el contexto del objetivo general y los objetivos específicos del estudio, y en concordancia con las variables, dimensiones, indicadores y subindicadores objeto de estudio.

Conclusiones

En relación a la necesidad de plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara, y cumpliendo con los objetivos que se plantean para la organización se concluyen los siguientes aspectos de suma importancia:

Al analizar el proceso gerencial en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., se determinó que:

-Por medio del diagnostico organización se detectó que en cuanto al Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial, el diseño de las estrategias de gestión no concuerdan con el diseño que la sustenta y éste a su vez no responde a los fundamentos que aseguran la pertinente implementación de la referida herramienta. Por lo tanto, la gestión administrativa que se llevan a cabo, se activa de manera asimétrica y no interarticulada, al respecto se concluye que existen elementos perturbadores que obstaculizan el empleo de la herramienta Cuadro de Mando Integral.

-Por lo antes expuesto y adicionalmente a los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a la población en estudio, se pone en evidencia que el desempeño profesional de los trabajadores adscritos a la referida empresa como son: el personal administrativo, de salud y personal trabajadores de servicios de mantenimiento general no es valorado gerencialmente; lo cual determina, que la institución no esté promoviendo y facilitando adecuadamente el desarrollo individual de su talento humano, de ahí, que se pueda argumentar que el fortalecimiento de los intereses del todo el personal de la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., se ven vulnerados al no ser tomados en cuenta por la gerencia en planes organizativos de los procesos que implican desarrollo y expansión.

-En la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no se considera gerencialmente el desempeño profesional del personal profesional, no facilita el desarrollo de sus competencias como tal, en y desde la perspectiva de sus intereses particulares, por lo tanto, gerencialmente, la dirección de la institución no está respondiendo a los intereses de tan importante talento humano que en definitiva constituyen sus actores estelares, en quienes descansa los roles activos de servicio integral de salud, administración y procesos administrativos, la identificación con el producto final como es un servicio integral de salud de calidad, por a los largo del proyecto se establecen planes de acción que mejoren el servicio.

-En el contexto de la investigación organizacional, sobre contenidos de su entorno social, la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no satisface gerencialmente los intereses plenos de sus usuarios interno como externos; pero en el contexto de su relación con otras instituciones, se puede decir, que si satisface las expectativas de su personal, quienes admiten que este último tema ha venido avanzando.

-Todo lo antes señalado, implica que la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., debe revisar sistémicamente su proceso gerencial y los intereses de su talento humano, si pretende implantar el Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial de contenido estratégico.

En cuanto al plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara, se encontró con aspectos concluyentes que se exponen seguidamente:

-Mediante el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas el alcance de los objetivos organizacionales no se está logrando a plenitud, ello obedece posiblemente a que se están subutilizando los recursos de la institución, es decir no se está midiendo y valorando el desempeño institucional ni el proceso gerencial, en el contexto de lo planificado.

-Por lo antes expuesto, está determinado por el desarrollo de estrategias gerenciales, las cuales no están sistémicamente articuladas entre sí, y por lo tanto, las funcionan direccionadas sin una coordinación transversal que permita optimizar el rendimiento de los recursos y del talento humano que posee la institución a mejorar sustancialmente en la gestión administrativa, esto porque los objetivos estratégicos no se encontraban acorde a la visión y misión de la organización, por lo que concluimos el planteamiento del modelo Causa – Efecto para alinear los mismos.

-En ese contexto de desarticulación de las estrategias gerenciales, se encuentra entonces que el desempeño de la dirección en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., en la totalidad de su gestión administrativa, necesariamente no alcanza los niveles de pertinencia que deberían caracterizarla como organización de servicio de salud por lo mismo se establecen estrategias que envuelvan a los objetivos y metas de corto y mediano plazo de la organización.

-Se encontró que al no interrelacionar sus objetivos organizacionales, con las estrategias gerenciales que sustentan la activación de todos sus recursos como: su talento humano, la medición y valoración del desempeño institucional, la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., está desarrollando un proceso gerencial que de manera fractal, integrado por distintas estrategias de gestión que se desarrollan de manera deslindada y cuya tendencia es la orientación paralela, sin interrelacionarse de manera unitaria.

-En sí, por desarrollar un sistema gerencial no sistémico y desarticulado, la eficacia, la eficiencia y la pertinencia que debe tener la gestión administrativa de la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no satisface las expectativas de su personal en cuanto al desempeño organizacional; por lo tanto la dimensión gestión del proceso gerencial se desarrolla de manera desestructurada y asimétrica, ello implica que se requiere implantar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara.

-En cuanto a sus indicadores que evaluaron el aspecto administrativo, el proceso gerencial en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., de acuerdo a como se vienen desarrollando, se entorpece el alcance de los objetivos organizacionales aunque presenta la tendencia a responder a la estructura organizacional. Administrativamente, el proceso gerencial de Sisalud, no está potenciando el cumplimiento de las funciones organizacionales y las directrices que generan, no necesariamente responden de forma operativa a los objetivos de la organización.

-Los indicadores de gestión utilizados en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., para medir el desempeño organizacional, no representan su naturaleza del ser; es decir, no responden a su naturaleza y comportamiento que esta organización necesita para agrupar sus acciones en torno al plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión

administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara.

-En su dimensión estratégica, los procesos administrativos en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., presenta una tendencia a la estructuración de procedimientos organizacionales que concuerdan con la visión; pero tal tendencia no ha logrado consolidar una cultura organizacional centrada en la visión que la anima; por lo tanto, en su misión la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., no está concretando lo que se plantea como visión estratégica.

-Hasta el momento la experiencia de implantación del CMI para la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A, se induce como positiva, dado que proporciona feedback a la todos los actores que hacen vida en la organización sobre su estrategia, si está funcionando o no y si los objetivos estratégicos definidos son o no lo suficientemente ambiciosos.

-Se estudia la introducción de algún paquete informático sobre CMI, existente en el mercado lo que exigirá un estudio comparativo de los mismos. Sin embargo, disponer de un software para su aplicación no implica que lo resuelva todo en tiempo inmediato. Lo que se incorpora a estos sistemas, no es más que el resultado de un proceso de pensamiento y diálogo estratégico que debe darse antes de adquirir el software y después.

-El CMI, es algo más que una herramienta para hacer frente al presente debido a que tiene implicaciones de futuro, al definir objetivos estratégicos y factores clave con los cuales la empresa puede hacerlo mejor que las empresa de sus competencia inmediata.

Recomendaciones

Con base en los resultados de la investigación y en las conclusiones antes expuestas, se presentan las recomendaciones redactadas para la formulación del plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara, que se presentan a continuación:

1. Revisar a plenitud los procesos gerenciales y administrativos en la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., con la intención de optimizar el desempeño del talento humano, en función del alcance de sus objetivos organizacionales.

2. Planificar todo el proceso y desarrollo de las estrategias gerenciales y administrativas que aseguren el alcance concreto de lo planificado, debe ser considerado en el contexto de los objetivos que caracterizan a Sisalud, para evitar distorsiones entre lo que se pretende hacer y la manera como se viene realizando.

3. Redimensionar conceptual y operativamente la pertinencia gerencial en Sisalud, con base en los objetivos organizacionales, para evitar la desarticulación de las estrategias gerenciales y asegurar que éstas sean adecuadamente valoradas, medidas y controladas. En ese sentido, se debe evitar la implementación fractal de estrategias gerenciales y administrativas, interrelacionándolas de manera sistémica con el proceso de planificación y con los objetivos de la organización.

4. Revisar administrativamente y con base en la estructura organizacional, la necesidad de como se están implementando las funciones institucionales, centrandó éstas en la generación de directrices gerenciales que respondan operativamente a los objetivos socioeducativos de la institución.

5. Medir el desempeño del personal que labora en Sisalud, mediante el empleo de indicadores, asimismo, conocer cómo se pone en práctica la referida evaluación, de allí que surja el interés de ser revisados a la luz de la naturaleza administrativa de la empresa. Los indicadores a utilizar en la medición del desempeño, deben interrelacionarse con el proceso de planificación, la estructura organizacional, las estrategias gerenciales y administrativas, los objetivos organizacionales y las potencialidades del talento humano que activa el desempeño de la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A.

6. Conocer como proceso estratégico, el proceso gerencial para sistematizar la interrelación entre la visión y la misión de la organización con el fin de promover y desarrollar una cultura que responda a la visión y a la misión que anima el desempeño organizacional y el desempeño profesional de todos los trabajadores.

7. Implementar el Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial, la cual debe ser adecuada a los principios que fundamentan tal herramienta, con el fin de evitar su expresión asimétrica y no articulada. Se trata entonces, de definir tal implementación para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara.

8. Comprobar si la empresa Servicios Integrales de Salud, C.A., debe utilizar gerencialmente los intereses de sus trabajadores, incorporándolos como factor esencial del desempeño organizacional, a la redimensión sistémica de la visión, la misión, el proceso de planificación, las estrategias gerenciales, la medición del desempeño y los objetivos institucionales.

9. Apuntar a la necesidad de una alta convergencia de actores, políticas y estrategias en torno al Cuadro de Mando Integral, y al proyecto de la organización que responda a una visión cultural y formativa clave de las empresas de servicio de salud para contribuir al desarrollo económico al servicio del desarrollo social

en un contexto de equidad, que garanticen la calidad de vida de las personas y el bienestar de las generaciones futuras.

10. Apoyarse en las leyes de la República para cumplir y hacer que se acaten la normativa legal en toda su dimensionalidad.

ANEXOS

ANEXO 1

**INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA
EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES DE SALUD C.A.**

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS
COMUNICACIONES

ESTIMADO (A) AMIGO (A)

Al saludarlo (a) muy respetuosa y consideradamente, me dirijo a Usted para solicitar su colaboración al responder el cuestionario anexo; el cual tiene como finalidad obtener información para el estudio titulado: **Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa en la Empresa Servicios Integrales de Salud C.A (SISALUD).**

Su valiosa colaboración será tabulada en el estudio con la mayor discrecionalidad ética y científica, lo que indica que todas las respuestas que Ud, suministre quedan en el más profundo anonimato.

Atentamente,

Vanessa Padilla

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un instrumento que consta de un total de Treinta (30) ítems que especifican acciones encaminadas a diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Servicios Integrales de Salud C.A (Sisalud), en Barquisimeto, Estado Lara.

1. Antes de responder, lea detenidamente cada enunciado de la pregunta; esto le permitirá tener una idea exacta de su contenido.
2. Para el cumplimiento del propósito de esta investigación, se le agradece que responda a este cuestionario con absoluta sinceridad y en su totalidad.
3. Si tiene alguna duda consulte al encuestador.
4. La información que usted suministre es estrictamente confidencial, se le agradece no firmar, ni colocar su nombre o marca alguna que lo identifique con Ud.
5. Marque con una equis (x) la(s) sola una alternativa por ítem que usted considere pertinente.

A continuación se presenta la escala que será utilizada:

- (5) Muy de Acuerdo**
- (4) De Acuerdo**
- (3) Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo**
- (2) En Desacuerdo**
- (1) Total Desacuerdo**

Gracias por su objetividad y colaboración,

Vanessa Padilla

INSTRUMENTO

| Ítem No | Planteamiento | Alternativa de respuesta | | | | |
|---|---|--------------------------|------------|-----------------------------------|---------------|------------------|
| | | Muy de Acuerdo | De Acuerdo | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | En Desacuerdo | Total Desacuerdo |
| DIMENSIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | | | | |
| 1 | El diseño de los procesos gerenciales en SISALUD, responde a los fundamentos del Cuadro de Mando Integral. | | | | | |
| 2 | El desarrollo de los procesos gerenciales en SISALUD, concuerda con el diseño que los sustenta. | | | | | |
| 3 | Las funciones gerenciales en SISALUD, están adecuadas a la relación entre el diseño de los procesos gerenciales así como el desarrollo institucional de los mismos. | | | | | |
| 4 | El proceso gerencial en SISALUD, valora el desempeño profesional de todos sus trabajadores. | | | | | |
| 5 | La gerencia de SISALUD, promueve, facilita el desarrollo individual de todos sus trabajadores. | | | | | |
| DIMENSIÓN INTERESES DEL TALENTO HUMANO | | | | | | |
| 6 | En SISALUD se considera gerencialmente, los intereses de sus trabajadores en cuanto a su capacitación profesional. | | | | | |
| 7 | La gerencia que caracteriza a SISALUD, le facilita a sus trabajadores el desarrollo de competencias profesionales. | | | | | |
| 8 | La realidad gerencial de SISALUD, incorpora los intereses de los trabajadores en cuanto a la | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | pertinencia organizacional. | | | | | |
| 9 | Para la gerencia de SISALUD, el carácter social está sustentado en los intereses de los trabajadores. | | | | | |
| 10 | La gerencia de SISALUD, establece directrices para consolidar su relación con otras instituciones. | | | | | |
| 11 | La relación entre SISALUD, con sectores de salud, responde a una estrategia gerencial. | | | | | |
| 12 | En SISALUD, se relaciona con las comunidades, en atención a su visión organizacional de salud. | | | | | |
| DIMENSIÓN PROCESO GERENCIAL | | | | | | |
| 13 | Considera que en SISALUD, se gerencia con eficacia, o sea se alcanzan todos los objetivos organizacionales. | | | | | |
| 14 | La Gerencia de SISALUD, maneja con eficacia los recursos que dispone. | | | | | |
| 15 | Es eficiente el papel que cumple la gerencia de SISALUD, en relación a ejecutar las políticas de producción del servicio de salud. | | | | | |
| 16 | La gerencia de SISALUD, valora eficientemente los resultados de la gestión del desempeño. | | | | | |
| 17 | La gerencia de SISALUD, se valora la pertinencia de los resultados de su gestión del desempeño. | | | | | |
| 18 | El rendimiento de los recursos que dispone SISALUD, es óptimo como pertinente. | | | | | |
| 19 | La planificación presentada por los gerentes de SISALUD, facilita el alcance de los objetivos organizacionales. | | | | | |
| 20 | La planificación presentada por los gerentes de SISALUD, responde a una estructura organizacional. | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 21 | La organización del proceso gerencial en SISALUD, permite el alcance de los objetivos organizacionales. | | | | | |
| 22 | El proceso gerencial de SISALUD, coordina el cumplimiento de funciones organizacionales. | | | | | |
| 23 | El proceso gerencial de SISALUD, establece directrices que responden a los objetivos de la organización. | | | | | |
| 24 | La gerencia de SISALUD, potencializa la dirección de los procesos llevados por la organización. | | | | | |
| 25 | La gerencia de SISALUD, posee indicadores o parámetros propios, para el control, valoración de su desempeño. | | | | | |
| DIMENSIÓN RECURSOS | | | | | | |
| 26 | La gerencia de SISALUD, cuenta con el Talento Humano adecuado para responder a los desafíos que tiene la organización. | | | | | |
| 27 | La gerencia de SISALUD, cuenta con el Recursos Financieros para emprender los nuevos proyectos que requiere la organización. | | | | | |
| 28 | La gerencia de SISALUD, cuenta con el Recursos Materiales de carácter estratégico que concuerdan con la visión organizacional. | | | | | |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzola, S. (1993). **Administración de Pequeñas Empresas**. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A
- Amat, O. y Dowds, J. (1998). **Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral**. *Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad*, Nro. 22, 22-26.
- Arias, F. (2001). **El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración**. Caracas: Episteme, C.A.
- Avendaño, Y. (2006). **Cuadro de mando Integral para el control de gestión en Oster de Venezuela**. Trabajo especial de Grado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto estado Lara. (Consulta 25 febrero 2013).
- Balestrini, M. (2002). **Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial BL.
- Bastidas, L. (2009). **Cuadro de Mando Integral (CMI) como Modelo Alternativo para la Gestión del Proceso de Cambio en las Organizaciones de Servicios de Salud. Estudio de Casos en el Salud español**. Trabajo Presento a la Universidad de Valencia: España.
- Bastidas B., E. y Moreno F., Z. (2007). **El Cuadro de Mando Integral en la Gestión de las Organizaciones del Sector Público. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado**. *Compendium*, (18), pp.5-20. Venezuela.
- Bavaresco (1994). **Proceso Metodológico en la Investigación**. Segunda edición. Editorial Melvin. Caracas Venezuela.

- Chajín Flórez, Miguel y Mendoza Vega Lilia (2011). **Aplicación de la Teoría de Potencialidades a la Gestión Administrativa**. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Versión Preliminar. Manuscrito no publicado. (Consultado 12 diciembre de 2012).
- Chiavenato Idalberto (2001) **Administración-Proceso administrativo**, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, Bogotá Colombia.
- Cuevas Jose Antonio(2012). **Gestion, Liderazgo y Valores en el Centro educativo Nuestra señora del Cisne de la Ciudad de Quito**. Tesis de Grado, Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador. (Consultado 11 de Diciembre de 2012).
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson Prentice Hall. 9ª Edición. México.
- Dávila, A., (2001). *El Cuadro de Mando Integral, Revista de antiguos alumnos IESE*, Septiembre.
- Donaldson, Yordy, Lohr y Vanselow (1996). **Primary care: America's health in the New Era**. Washington DC, National Academy Press.
- Evoli, J. (2005). *Planeación Estratégica. Perú*. Editorial: Ilustrados.com.
- Finch Stoner James Arthur, Freeman Edward, Gilbert, Daniel R. (1996) **Administration**. (Sexta Edicion) Madrid. *Editorial*: Prentice Hall.
- Fred David (2007). **Gerencia estratégica**, Editorial McGraw Hill, España.
- Galicia, J. (2004). **Diseño de un modelo teórico de planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa en Venezuela y su vinculación con la**

universidad venezolana. Trabajo de Grado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto estado Lara. (Consulta 18 febrero 2013).

Garrido, S. (2006). **Dirección Estratégica.** España. Editorial McGraw Hill.

González, G. (2005). **Cultura y Clima Organizacional como Factores Influyentes en la eficacia gerencial de las Escuelas Básicas.** Tesis no publicada. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación.** México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Horovitz, J. (1998). **La Calidad del Servicio.** Serie McGraw Hill de Management. Editorial Interamericana de España.

Hurtado, J. (2000) **Paradigma y Métodos de Investigación.** Venezuela: Episteme Consultores Asociados.

Jarillo, J. (1990). **Dirección Estratégica.** Madrid: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Jhonson, Scholes (2001). **Dirección Estratégica.** (Quinta edición). Madrid. Pearson Educación S.A.

Kalika, M. (2008). **Management Strategie et Organisation.** France. Quenci Paris.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). **The Balanced score card: Translating Strategy into Action Harvard Business School Press.** (Documento en línea) http://books.google.es/books/about/The_Balanced_Scorecard.html?hl=es&id=mRHC5kHXczEC (Consultado 10 de enero de 2013)

- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). **Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia.** Barcelona. Edit.Gestión 2000.
- Kast, F.y Rosenzweig J. (1979). **Administración en las Organizaciones. Nuevo Enfoque de Sistemas.** México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V
- Koontz, O y Weihrich, R. (1998). **Tendencias gerenciales.** Editorial Legis Bogotá, Colombia.
- Kotler, P. (2005). **Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control.** México: Editorial Diana 4ta Edición.
- Krell, H. (2001). **El pensamiento estratégico.** (Documento en línea) disponible en:<http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=348&t=EL-PENSAMIENTO-ESTRAT%C3%89GICO.htm> (Consulta 10 de enero de 2013)
- Lombeida Pita, Jannelle Patricia. **Diseño de un proyecto para brindar un servicio de calidad a los clientes del hospital del IESS de Esmeraldas.** Trabajo de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador (Consulta 14 Enero 2013).
- Lorino, Philip. (1996). **El Control de Gestión Estratégico. La Gestión por Actividades.** Madrid: Editorial Algaomega.
- Lucena. A. (2010). **Diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa Seguros Sofitasa C.A, en Barquisimeto.** Estado Lara, Trabajo de Grado, Universidad “Fermín Toro” Barquisimeto estado Lara. (Consulta 25 febrero 2013).
- Milla, G. (2008). **Gerencia Organizacional en empresas de servicios de salud en Tiempos de Transformación Social.** Tesis Doctoral. UNAM. México.
- Mintzberg, H. (1997). **Mintzberg y la Dirección.** Editorial: Díaz de Santos.

- Morales, C. (2004). **La Capacitación del Talento Humano en las organizaciones**. México: Editorial Trillas.
- Morles, V. (1999). **Planeamiento y Análisis de Investigaciones**. Ediciones de la Facultad de Humanidades y Educación. Caracas.
- Morrisey, George (s.f.) (2002). **El concepto estrategia**. (Documento en línea) disponible en:<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm> (Consulta 30 marzo de 2013)
- Norma ISO 9001:2000 en la salud. (2001). **Guía para la Interpretación de la Norma ISO 9001:2000 en la Salud**. Noviembre 2000.
- Ocanto, R. (2006). **La Gerencia Sanitaria**. Universidad de Bucaramanga, Colombia.
- Olve, N-G., Roy, J. y M. Wetter. (2000). **Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance drivers)**. Gestión 2000, Barcelona.
- Ollarves, J. (2002). **Innovación y Cultura Organizacional**. México: Editorial Puebla, México.
- Ortiz, S. 2003. **Visión Y Gestión Empresarial**. España. Editorial Paraninfo.
- Palmer, I. (2008). **Gerencia en empresas de Salud**. Universidad de Tucuman, Argentina.
- Pasarelly Freitez, Percia M. (2004). **Análisis a la gerencia estratégica de las rectificadoras del estado Lara, utilizando el balanced Scorecard como herramienta gerencial y financiera para el manejo de indicadores**.

- Trabajo de Grado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto-Lara. (Consulta 25 febrero 2013).
- Piña, E. (2002). **Manual para la Elaboración del Trabajo conducente a Grado Académico de Especialización, Maestría y Doctorado de la UCLA.** Barquisimeto Autor.
- Quero, M. (2001). **Diseño de un cuadro de mando Integral para la empresa Inversiones Molara C.A.** Trabajo de Grado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto estado Lara. (Consulta 25 febrero 2013).
- Ramírez, A. (1998). **Diseño de un plan estratégico para la gerencia de operaciones de la empresa Documentos Generales S.A.** Trabajo de Grado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto estado Lara. (Consulta 18 febrero 2013).
- Razoviech, L. (1998). **Investigación Metodológica.** México: McGraw-Hill.
- Sabino, C. (2007). **El Proceso de Investigación.** Caracas: Editorial Panapo, C.A.
- Santana, Y.(2006). **Cuadro de mando integral como sistema de control de gestión administrativo de la empresa (Transporte Fliuz C.A).** Trabajo de Grado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto estado Lara. (Consulta 25 febrero 2013).
- Schandel E. y Hofer Ch. (1978). **Strategy Formulation: Analytical Concepts** México DF: Editorial Limusa.
- Stoner, J. y Freeman, R. (1994). **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Tercera Edición,
- Tamayo Y Tamayo, M. (1999). **El Proceso de la Investigación Científica.** México: Editorial Limusa

- Terry, G y Franklin, S. (1994). **Principios de Administración**. México: Compañía Editorial Continental, S.A. Décima Reimpresión.
- Thompson y Strickland III (2003). **Administración Estratégica**. México: Editorial McGraw-Hill.
- Torres, L. (2009). **Plan estratégico de una organización dedicada a la conservación y recreación**. Trabajo de Grado, Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Barquisimeto estado Lara.
- Ulrich, D. (2003). **Strategy Management**. Editorial Planeta. Madrid.
- Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. (2010). **Manual para la elaboración del trabajo conducente a grado académico de Especialización, Maestría y Doctorado**, Barquisimeto. Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Ediciones de la UPEL.
- Vargas, J. (2008). **Planificación en los servicios de salud. Curso especial de postgrado en gestión local de salud**. Universidad de Costa Rica. (Consulta el 25 de junio de 2013).