

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL INSTITUTO DE ENFERMEDADES
AUTOINMUNES RENATO GUZMÁN - IDEARG S.A.S

LORENA JIMENEZ SERRANO
CAROLINA ORTEGON LANCHEROS

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD
BOGOTÁ D.C.

2012

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL INSTITUTO DE ENFERMEDADES
AUTOINMUNES RENATO GUZMÁN - IDEARG S.A.S

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración en Salud

Asesor

Ingeniero Andrés Mauricio Castro Figueroa

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD
BOGOTÁ D.C.

2012

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., Octubre de 2012

A Dios por ser nuestra fortaleza para seguir adelante.

A nuestros padres, familiares y amigos, acompañantes en nuestro camino y cómplices de nuestros proyectos, esperamos se sientan siempre orgullosos de vernos alcanzar nuestras metas.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento a:

Dr. Renato Guzmán Moreno, Dra. Gladys Roa y Dra. Martha Segovia directivos de IDEARG S.A.S. quienes siempre se mostraron atentos a brindar su colaboración.

Dr. James Eastmond Mahecha, médico especialista en Gerencia Hospitalaria de la Pontificia Universidad Javeriana, consultor del presente trabajo de grado.

Docentes y directivos de la Facultad de Administración de Empresas del Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.

Contenido

Contenido	6
GLOSARIO.....	10
RESUMEN.....	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
MARCO TEÓRICO.....	18
Modelo Parasuraman, Zeithaml y Berry ó Modelo SERVQUAL.....	31
Auditoría de los Puntos Críticos del Éxito (auditoría PCE)	36
CAPÍTULO UNO	44
Diagnóstico Inicial del Estado Actual de IDEARG desde el Punto de Vista Estratégico y Organizacional.....	44
CAPÍTULO DOS	56
Metodología, resultados y estrategias para IDEARG S.A.S.	56
CAPÍTULO TRES	74
Propuesta del Plan Estratégico para IDEARG S.A.S.	74
Análisis y Discusión de Resultados	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
Fuentes para la Obtención de la Información.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de medición de la calidad percibida	29
Tabla 2. Modelos de medición de la calidad percibida	33
Tabla 3. Ítems correspondientes a cada criterio	34
Tabla 4. Excelencia gerencial y de la Organización dentro de la ficha de auditoria PCE, aspectos a considerar.	39
Tabla 5. La Cultura de la Calidad dentro de la ficha de auditoria PCE, aspectos a considerar.	41
Tabla 6. Innovación dentro de la ficha de auditoria PCE, aspectos a considerar.....	42
Tabla 7. La Cultura de la Calidad dentro de la ficha de auditoria PCE, aspectos a considerar.	43
Tabla 8. Criterios de evaluación a proveedores	63
Tabla 9. Plan estratégico IDEARG: Tangibilidad, Equipamiento Moderno.....	78
Tabla 10. Plan estratégico IDEARG: Tangibilidad, Materiales asociados con el servicio.	79
Tabla 11. Plan estratégico IDEARG: Tangibilidad, Instalaciones Físicas.....	80
Tabla 12. Plan estratégico IDEARG: Tangibilidad, Apariencia de los empleados.....	81
Tabla 13. Plan Estratégico IDEARG: Empatía	82
Tabla 14. Plan Estratégico IDEARG: Empatía	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Propósitos de la planeación.....	21
Figura 2. Actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia.	23
Figura 3. Análisis DOFA..	24
Figura 4. Funciones de los objetivos en la planeación estratégica.....	26
Figura 5. Dimensiones del Modelo SERVQUAL.	32
Figura 6. Medición Del Nivel De Expectativas Usuarios.	49
Figura 7. Medición del nivel de percepción usuarios.....	50
Figura 8. Porcentaje de Excelencia Según medición Servqual..	51
Figura 9. Medición del nivel de expectativas de los usuarios de IDEARG frente a las empresas de salud en general.....	52
Figura 10. Medición del nivel de percepción frente al nivel de expectativa de los usuarios de IDEARG.	53
Figura 11. Puntuación de la Evaluación Servqual realizada a los usuarios de IDEARG.	54
Figura 12. Auditoria de Puntos Críticos de éxito IDEARG / DIRECTIVOS.	56
Figura 13. Auditoria de Puntos Críticos de éxito IDEARG / EMPLEADOS.	57
Figura 14. Auditoria de Puntos Críticos de éxito IDEARG / EMPLEADOS Vs DIRECTIVOS..	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de medición de nivel de expectativa.	92
Anexo 2. Cuestionario de medición de nivel de percepción.	93
Anexo 3. Ficha de evaluación de la auditoria de los puntos críticos de éxito.....	94
Anexo 4. Tablas de trabajo Diseño de un plan estratégico en IDEARG	97
Anexo 5. Encuestas originales Diseño de un plan estratégico en IDEARG	97

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. (Robbins & Cenzo, 2009)

AUTOINMUNIDAD: cuadro patológico de los sistemas de defensa del organismo que producen anticuerpos (autoanticuerpos) contra ciertos componentes o productos de origen propio, a los que tratan como si fueran material ajeno y atacan. Vázquez (2001)

CONTRACT RESEARCH ORGANIZATION CROs: entidad comercial o académica a la cual el patrocinador puede transferir sus tareas o responsabilidades Nahler & Mollet (2009)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es 1) aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura; 2) aportar soluciones nuevas y creativas; 3) mejorar la capacidad de autorenovación. Se realiza con la colaboración de los empleados, que trabajan con un agente del cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta. Beer, Cummings & Worley (2007)

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: es el análisis de la capacidad potencial de la empresa y de la evolución del entorno y el análisis de los actores, su influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados de ésta. Varo (1994)

E.P.S: Entidad Promotora de Salud: entidad responsable de la afiliación, el registro de los afiliados y del recaudo de sus cotizaciones, por delegación del fondo de solidaridad y garantía. Su función básica es organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del plan de salud obligatorio a los afiliados y girar, dentro de los términos previstos, la diferencia entre los ingresos por cotizaciones de sus afiliados y el valor de las correspondientes unidades de pago por capitación al fondo de solidaridad y garantía FOSYGA. Congreso de la Republica de Colombia (Ley 100 de 1993).

ESTRATEGIA: deriva del latín *estrategîa*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Arte o ciencia de emplear los medios disponibles para alcanzar los objetivos. Daza (2005).

MAPA ESTRATÉGICO: representación estática de la estrategia. Identifica los resultados y los inductores de la creación de valor. Kaplan & Norton (2005)

MUESTRA: corresponde a una colección de unidades seleccionadas de una población con el fin de estimar los valores que caracterizan a la población. Los diferentes diseños muestrales refieren a distintos modos de ordenar y seleccionar los elementos. Vivanco (2005)

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE: procedimiento de muestreo básico y fundamento de otras estrategias de selección de muestra. Se caracteriza porque la selección se realiza de un listado de la población asignándole igual probabilidad a cada elemento. Además cada muestra de tamaño n tiene igual probabilidad de ser seleccionada. Es el prototipo de muestreo equiprobable y autoponderado. Vivanco (2005)

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE SIN REPOSICIÓN: una vez seleccionado un elemento no se puede seleccionar nuevamente. Vivanco (2005)

NORMATIVIDAD: es aquella parte de la producción cultural humana mediante la cual se logra conformar; consolidar y perpetuar el grupo social, en tanto establece límites y restricciones al actuar de los individuos. Hurtado, Vélez, & Ríos (2008)

PAMEC: Plan de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad. Mecanismo sistemático y continuo de evaluación y mejoramiento de la calidad observada respecto de la calidad esperada de la atención de salud que reciben los usuarios. (Decreto 1011 de 2006).

PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca permanentemente en espacios no explotados o débilmente explotados y hace un estudio detallado de sus competidores,

diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es también aquella que obtiene desempeños conducentes a estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que pueden llegar a estados tanáticos. Rodríguez (2006)

POLÍTICAS: Son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. David & Carrión (2003)

REUMATOLOGÍA: subespecialidad de la medicina interna que estudia las enfermedades del tejido conjuntivo y todas aquellas afecciones médicas del sistema musculoesquelético. Duró (2010)

RESUMEN

IDEARG S.A.S es una Institución Prestadora de Servicios de Salud dedicada a la atención de pacientes con enfermedades autoinmunes. Dentro de su ordenación se encuentra una planta de personal organizada y comprometida con el progreso de la empresa. Sin embargo, existe una sentida necesidad de implementar estrategias que permitan el fortalecimiento interno de la institución y su posicionamiento en el mercado como una de las empresas de mayor prestigio en su campo de acción.

Resulta oportuno establecer un plan estratégico de mejoramiento que permita incentivar entre los clientes internos, el sentido de pertenencia hacia la institución con el fin de obtener resultados de excelencia y calidad propuestos para la prestación de servicios de salud.

Dadas las condiciones que anteceden, resulta importante implementar nuevas estrategias, basado en el modelo Parasuraman, Zeithaml y Berry teniendo en cuenta la escala de medida de calidad del servicio Servqual, la Auditoría PCE (Puntos Críticos de Éxito), la alineación de la cultura con la planeación estratégica, los incentivos e indicadores. Inicialmente, se realizó un diagnóstico de situación de la institución con el fin de identificar las áreas claves para la ejecución del proyecto, posteriormente se crearon las iniciativas y estrategias para enfrentar las dificultades encontradas y por último los resultados serán socializados con las directivas de la institución para su futura ejecución.

PALABRAS CLAVE:

Diagnóstico Estratégico, Estrategia, Plataforma estratégica, Perdurabilidad Empresarial, Calidad.

ABSTRACT

IDEARG S.A.S is an institution which offers Health Services dedicated to the care of patients with autoimmune diseases. Within your organization, has a staff of personnel organized and committed to the advancement of the institution. However, it is necessary to implement strategies for the internal strengthening of the organization and its market position as one of the most reputable companies in its field.

It is appropriate to establish an improvement plan through strategies that will encourage among internal customers, the sense of belonging towards the institution to obtain results of excellence and quality proposed for the provision of health services.

Given the above conditions it is important to implement new strategies, based on the patterns, AUDIT SERVQUAL and PCE and culture alignment with strategic planning, incentives and indicators. Initially, a diagnosis was performed in order to identify the key areas for the project implementation, later initiatives and strategies will be created in order to address the difficulties encountered and then it will be socialize with the directives of the institution for future implementation.

KEY WORDS

Strategic Diagnostics, Strategy, Strategic Platform, Enterprise Durability, Quality.

INTRODUCCIÓN

Según Suero (2001), se entiende por organización a un grupo de personas coordinadas mediante una estructura formal para conseguir resultados. Para este autor las personas que conforman las organizaciones tienen diferentes motivos, así por ejemplo, que le vaya bien a una empresa puede interesar a los accionistas porque aspiran a obtener beneficios con ella, a los productores para tener asegurado su trabajo y a otras personas porque se siente realizadas profesionalmente trabajando en ella. Diferentes expertos en administración no dudan en enfatizar al potencial humano como su activo más importante, es así que en IDEARG S.A.S se propende por el crecimiento constante y la realización de una serie de planes de mejoramiento con el fin de obtener los resultados esperados en términos de atención al cliente y calidad de servicio.

La atención en salud constituye una preocupación apremiante en la actualidad; los altos costos del sistema de salud, las dificultades en el acceso a servicios especializados, la falta de oportunidad en la prestación del servicio, las dificultades en el aseguramiento de la población, la desfinanciación del sistema, entre otras, se traducen en una inconformidad constante de los usuarios con respecto al servicio recibido. En este panorama de dificultades, es imperioso dirigir las estrategias de la institución a la prestación del servicio con altos índices de calidad para mantener su posicionamiento en el mercado y perdurabilidad en el tiempo. Ancín (2003), considera que en tiempos de incertidumbre, la elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico con rapidez y

acierto constituye uno de los principales factores de éxito en las empresas, y que una organización sea capaz de repensar continuamente su plan estratégico y llevarlo a la práctica con la rapidez necesaria es labor fundamental de las personas que la componen.

Para realizar un diagnostico de la situación de IDEARG, fue elegido el modelo Parasuraman, Zeithaml y Berry con la escala de medición SERQVAL la cual, según Schnorkowski (1999), se basa en la medición de la calidad del servicio a partir de la percepción y las expectativas que tanto clientes como trabajadores tienen de la organización. Por otra parte, mediante la Auditoría de los Puntos Críticos del Éxito (Auditoría PCE), se pretende, de acuerdo con Malevski & Rozotto (1995), evaluar el grado y calidad del cumplimiento de las tareas gerenciales esenciales. Después de conocer las necesidades y expectativas de calidad de los usuarios se plantearán las estrategias que después de su implementación permitirán a IDEARG S.A.S. convertirse en una institución de referencia para la prestación de servicios de salud e investigación.

En virtud de lo hasta aquí planteado, optimizar los planes que la organización tiene en el momento y enfocarlos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, puede contribuir a su mejoramiento. Por tal razón se entregan en este documento unas herramientas para que las directivas dispongan de ellas, se aclara que estará a su juicio la implementación de las mismas.

MARCO TEÓRICO

El desarrollo del pensamiento estratégico cuenta con numerables ejemplos a través de la historia, lo que indica una muestra representativa de los inicios del desarrollo del pensamiento estratégico. En 1511, Nicolás Maquiavelo en su libro *El Príncipe* Maquiavelo (1854), se refiere a la necesidad de la planeación para lograr un buen gobierno. Teniendo en cuenta a uno de los más antiguos estrategas Tzu (2006), con una edición actualizada, se refería en su libro “*El Arte de la Guerra*” a la estrategia ofensiva. Nunca usó el término Planeación Estratégica debido a que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar. En el Capítulo VIII (**Las Nueve Variables**), versículo 9, dice: *"El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."*

Haciendo un breve recorrido a través de la historia; en la finalización de la segunda guerra mundial, las organizaciones empresariales comienzan a notar las altas probabilidades de riesgo a las cuales están sometidas y la importancia de mantener el control de la organización, lo que lleva a los directivos empresariales a planear las plataformas estratégicas institucionales. Establecer estrategias para el mejoramiento, emprendimiento y perdurabilidad de una empresa en el tiempo no es tarea fácil, sin embargo es un reto al que se enfrentan las organizaciones y en el que es necesario trabajar de manera constante y dedicada para lograr resultados favorables.

Ya en investigaciones más recientes, Kaplan y Norton en su libro “Mapas Estratégicos” manifiestan que la estrategia describe la forma como la organización planea actividades encaminadas a lograr rentabilidad económica; el éxito con los clientes es un componente del mejor desempeño financiero y elegir la propuesta de valor para el usuario es el elemento central para la estrategia. Los procesos internos se configuran como la propuesta de valor para los usuarios y los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable; los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. La mejora y la alineación de los activos intangibles conducen a un mejor desempeño del proceso, lo que se traduce en éxito con usuarios y accionistas. Kaplan & Norton (2005).

En el capítulo de adaptación del mapa estratégico a la estrategia dice Kaplan & Norton (2005), que la base de cualquier estrategia es identificar la totalidad de los objetivos internos, aprendizaje y crecimiento; y que incluso más allá del relativo énfasis en un determinado conjunto de procesos internos para una estrategia particular, todos los procesos organizativos deben estar alineados para conseguir una proposición de valor diferenciador. Por su lado, Michael Porter sostiene que la esencia de la estrategia está en elegir realizar actividades de forma diferente o realizar actividades diferentes a las de los rivales. Sigue diciendo: la adecuación estratégica entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino también para la sostenibilidad de esa ventaja. Para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que simplemente imitar el enfoque de un determinado equipo de

ventas, igualar la tecnología de un proceso o reproducir un conjunto de características de un producto. La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados y se deben tener en cuenta otras fuerzas como son los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes; estas cinco fuerzas definen la estructura de una organización y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. Porter (2009).

Aunque las organizaciones son diferentes en cuanto a la naturaleza de sus funciones, estas fuerzas constituyen la base fundamental para impactar en la rentabilidad; a pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una organización a corto plazo, entre ellos el clima y el ciclo empresarial, la estructura de la organización, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a mediano y largo plazo. Comprender las fuerzas competitivas así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad de una organización al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a largo plazo. La estructura debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta, al igual que el posicionamiento estratégico efectivo de la empresa.

Comprender las fuerzas que moldean la competencia en un sector es el punto de partida para desarrollar una estrategia. Evaluar los puntos fuertes y débiles y comprender la estructura de la organización orienta a los directivos hacia las posibilidades de acciones estratégicas más ventajosas que permitan posicionar a la empresa para que enfrente las fuerzas competitivas. En la actualidad las empresas dedicadas a la prestación

de servicios de Salud procuran en su ejercicio brindar a sus clientes internos y externos servicios con calidad y asegurar de esta manera la consecución en la atención del cliente. Es por esto que comienzan a interesarse en la creación de una plataforma estratégica que defina los propósitos de la empresa y aclare el camino a seguir para lograr los objetivos de calidad planteados. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. Valencia & Joaquín (2005). La planeación no elimina el riesgo, como se puede observar en la figura No. 1, ofrece las bases para determinar con precisión el grado de riesgo. Cuanto mayor es el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o el fracaso de un plan, menor es el grado de riesgo.

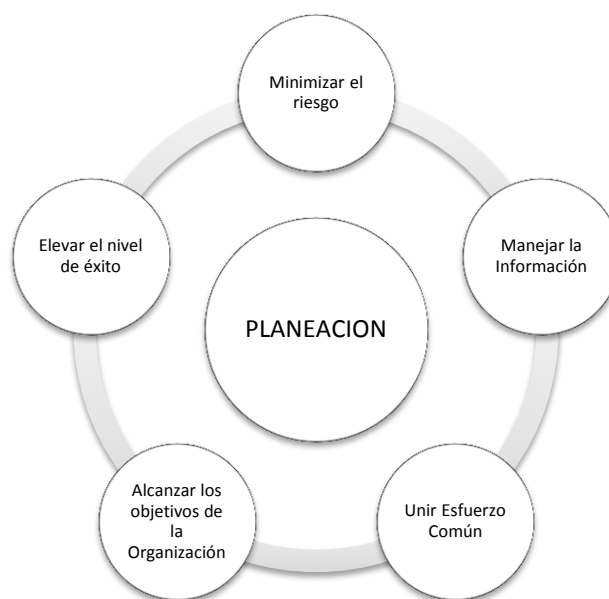


Figura 1. Propósitos de la planeación. Fuente: Elaboración Propia.

Dirección Estratégica vs Planeación estratégica

La dirección estratégica según David & Carrión (2003), se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. En ocasiones el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica., sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia descritas en la Figura No.2.

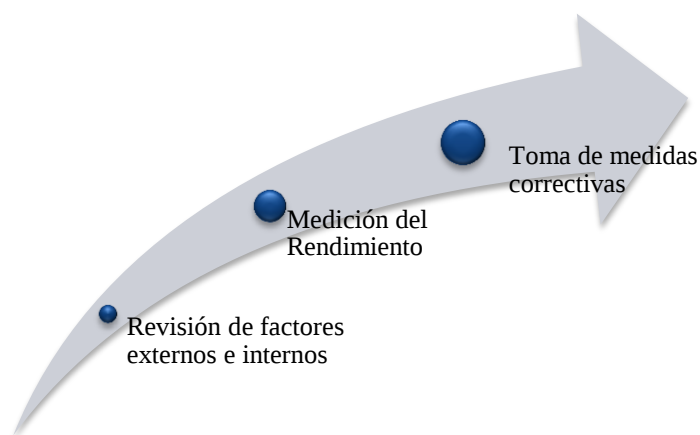


Figura 2. Actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia. Inicialmente se definen los factores externos e internos a evaluar, posteriormente se utiliza una herramienta para la medición del rendimiento de la organización en los factores elegidos y de acuerdo a los resultados se plantearán las medidas correctivas que serán expuestas a los directivos de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico, objetivos y planeación.

Mejía (1944), refiere que para la determinación de la plataforma estratégica compete a la gestión estratégica definir el rumbo futuro de la organización, para lo cual la teoría administrativa ha establecido unos instrumentos típicos que deben definirse. Ellos son la misión, la visión y el plan estratégico. La determinación de la plataforma estratégica debe comenzar por la realización de un diagnóstico de la situación de la organización, tanto en el ámbito interno como externo, utilizando la información de entrada al proceso (normativa, necesidades y expectativas de partes interesadas, análisis del entorno). Aunque existen varias metodologías para el diagnóstico Mejía recomienda la aplicación del análisis DOFA ilustrado mediante la figura No. 3.

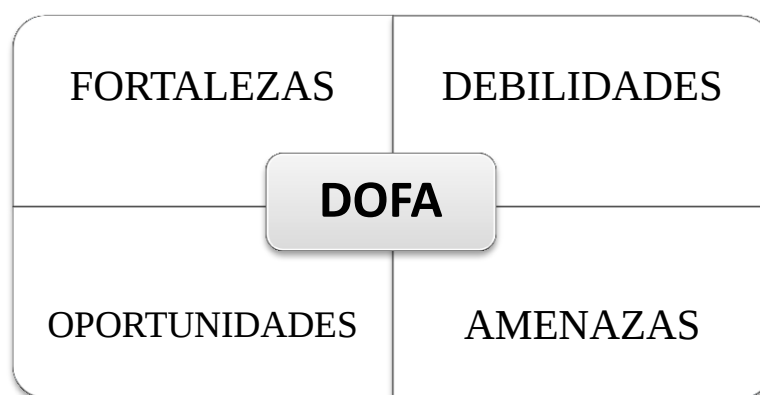


Figura 3. Análisis DOFA. El análisis DOFA permite evaluar la situación interna de la organización mediante la observación de las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente (debilidades y fortalezas) y la observación de la situación externa (oportunidades y amenazas) que se refieren a las tendencias y sucesos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa. Fuente: David & Carrión (2003).

Refiere Varo (1994), que el diagnóstico estratégico es la base para fijar objetivos y es la etapa fundamental para del proceso de planificación que va a permitir evaluar la situación actual y potencial de la empresa con relación a su entorno. Esta evaluación constituye la base de un proceso formal, racional y analítico. El diagnóstico estratégico consiste en descubrir las amenazas y oportunidades del entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Con respecto al análisis del entorno el objetivo no es tanto conocer la situación actual como saber cuál va a ser su evolución y en qué forma va a afectar la empresa con el fin de adaptar éste a las necesidades del mercado. Algunas de las dimensiones propuestas en el análisis del entorno de las empresas son la demanda, la oferta de la competencia, la tecnología, la estructura financiera y el impacto de la legislación. Otro punto importante que describe Varo es que los objetivos son el punto de partida de la planificación y que son una medida de la eficiencia del proceso de conversión de los recursos, pues son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que se pretenden alcanzar con la acción de la empresa. Los objetivos deberán cumplir con las siguientes funciones plasmadas en la figura No. 4.

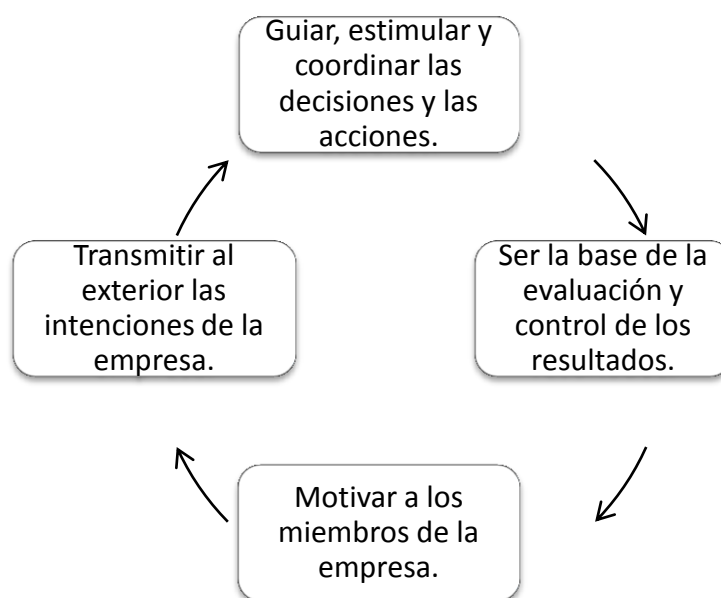


Figura 4. Funciones de los objetivos en la planeación estratégica. Fuente: Elaboración propia.

Considera David & Carrión (2003), el primer paso a seguir en la planeación estratégica es la elaboración de una declaración de la visión precedido de la declaración de la misión que son las expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Aborda una pregunta básica que enfrentan los estrategas ¿Cuál es nuestro negocio? Describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.

Con relación a los objetivos David & Carrión (2003), los definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir su misión básica; y los objetivos a largo plazo, significa que está proyectado a más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, misión, objetivos y estrategias, aun cuando esos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en qué situación está. En la toma de decisiones estratégicas debe estar involucrado todo el personal de la empresa aunque el responsable de la toma de decisiones sea el propietario o director de la empresa. Cuando todos entienden la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa se logra la conexión en los procesos, creatividad, innovación y apoyo mutuo para el desarrollo de las actividades. La participación de todo el personal es la clave para adquirir los compromisos para realizar los cambios necesarios.

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad para permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito. Algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

- Usar la planeación estratégica como una herramienta de control.
- Llevar a cabo la planeación estratégica solo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- Tomar decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- No apoyar de forma activa el proceso de planeación estratégica.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan.

Mediante la tabla No. 1 se describen varios modelos de medición de la calidad con las respectivas dimensiones que los contienen.

Tabla 1. Modelos de medición de la calidad percibida

Autor	Nº Dim	Denominación Dimensiones
GRONROOS (1984)	2	Calidad Técnica Calidad Funcional
PARASURAMAN ET AL (1988)	5	Fiabilidad Capacidad de respuesta Seguridad Empatía
HAYWOOD-FARMER (1988)	3	Elementos Tangibles Capacidad técnico Profesional del personal Actitudes y comportamiento del personal Entorno físico y procesos del servicio
RUST Y OLIVER (1944)	3	Interacción Personal-usuarios Entorno Físico-Tangibles Resultados de la prestación
DABHOLKAR, THORPE Y RENTZ (1996)	5	Entorno físico Fiabilidad del servicio Interacción Personal-usuarios Solución de problemas Política empresarial
PHILIP Y HAZLETT (1997)	3	Entorno físico-tangibles Personas, procesos y estructura organizacional (cuerpo del servicio) Resultado de la prestación
BRADY Y CRONIN (2001)	3	Calidad de la interacción Entorno físico Calidad técnica y procesos
SURESCHANDAR ET AL	5	Interacción personal-usuarios Entorno físico-tangibles Productos Sistematización del servicio Responsabilidad social de la organización.

Nota: En esta investigación se usará el modelo Parasumaran ET AL. Fuente: Rial Boubeta (2007)

La complejidad de la percepción de la calidad de cada uno de los usuarios lleva a las empresas a buscar un método de diagnóstico que les permita incluir todos los puntos críticos que a futuro afectarían su desempeño. Los modelos descritos anteriormente incluyen la expectativa del cliente cuando accede a la empresa, se basan en determinar que espera recibir el usuario cuando accede a los servicios que ofrece la organización. Como se puede observar, los modelos planteados para el diagnóstico incluyen diferentes dimensiones que a criterio de los autores abarcan los puntos críticos que evalúan la calidad del servicio de las organizaciones.

Modelo Parasuraman, Zeithaml y Berry ó Modelo SERVQUAL

Un modelo de la calidad del servicio constituye una representación simplificada de la realidad, que considera aquellos elementos básicos que explican por ellos mismos el nivel de calidad de una organización desde el punto de vista de los clientes. Uno de los modelos que resume mejor esta realidad es el Parasuraman, Zeithaml y Berry (1983, 85, 88) en el que pueden distinguirse dos partes: la primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos; y la segunda refleja las deficiencias que se pueden producir dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes.

El modelo aporta el valor de su capacidad diagnóstica de las deficiencias del servicio y permite que las organizaciones de servicios puedan identificar áreas de mejora en función de las expectativas de los clientes. Su concepto parte de que los clientes están satisfechos en función de la diferencia entre sus expectativas y sus percepciones.

La escala Servqual

Entre las investigaciones más relevantes en este ámbito vale la pena destacar la realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que junto al modelo conceptual del “Análisis de las deficiencias” desarrollan una escala múltiple (escala con varios ítems), llamada SERVQUAL, que intenta medir la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes, a partir de las

dimensiones que los mismos autores identifican como clave en la evaluación de un servicio. Una primera versión de la escala Servqual incorporó 10 dimensiones, incluyendo 97 ítems. Investigaciones posteriores, aplicando la escala en diferentes tipos de servicios, indicaron la necesidad de eliminar algunos de los ítems y varias de las dimensiones propuestas en un primer momento, obteniendo como resultado una escala modificada que contiene 22 ítems agrupados en cinco dimensiones: fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía relacionados mediante la Figura No. 5.



Figura 5. Dimensiones del Modelo SERVQUAL. Con base al modelo inicial se plantearon 10 elementos determinantes de la calidad del servicio. Posteriormente, basados en los estudios realizados por Cronin y Taylor mediante el análisis factorial se redujeron a 5. Fuente: Elaboración propia.

Los clientes realizan la valoración del servicio con base a estas 5 dimensiones descritas con detalle en la tabla No. 2.

Tabla 2. Modelos de medición de la calidad percibida

Dimensión	Descripción
Elementos Tangibles	Aspecto de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad para prestar un servicio de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de Respuesta	Disposición a servir al cliente de manera rápida, eficaz y oportuna.
Seguridad	Conocimientos (profesionalidad, competencia), atención mostrada por los empleados, habilidad para inspirar confianza y credibilidad.
Empatía	Atención individualizada que se ofrece a los clientes. Accesibilidad, transparencia y personalización

Nota: Descripción de las dimensiones de la escala SERVQUAL. Fuente: Elaboración propia basada en GINER (2010).

Desde la escala original se han producido diversas mejoras, modificaciones y actualizaciones no sólo relativas al número de dimensiones (Parusaraman, Zeithaml y Berry, 1988), sino también la redacción de los ítems de la escala (Parusaraman, Zeithaml y Berry, 1991) e inclusión de la ponderación de las dimensiones (Parusaraman, Zeithaml y Berry, 1990).

La escala Servqual propone, en su forma final, dos secciones que son valoradas a través de una escala Likert de 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo, 7: totalmente de acuerdo):

- La primera sección, dedicada a las expectativas, contiene 22 ítems dirigidos a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación al servicio.

La segunda sección, dedicada a las percepciones, se estructura también en 22 ítems con la intención de medir la percepción de la calidad del servicio entregado por una empresa concreta. Los 22 ítems utilizados en la escala, tanto en la sección de las expectativas como de las percepciones, recogen aspectos relativos a las distintas dimensiones o criterios que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan un servicio. Los ítems contenidos en cada dimensión se relacionan en la tabla No. 3

Tabla 3. Ítems correspondientes a cada criterio

Dimensión o criterio	Ítems correspondientes al criterio	Nº de ítems por criterio
Tangibilidad	Ítems o declaraciones 1 a 4	4
Fiabilidad	Ítems o declaraciones 5 a 9	5
Capacidad de respuesta	Ítems o declaraciones 10 a 13	4
Seguridad	Ítems o declaraciones 14 a 17	4
Empatía	Ítems o declaraciones 18 a 22	5

Pamies (2004)

Según Pamies (2004), evaluar la calidad del servicio se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Puntuación SERVQUAL} = \text{Puntuación de las percepciones} - \text{puntuación de las expectativas.}$$

Además los autores sugieren la utilización de una tercera sección destinada a cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia de las cinco dimensiones; utilizando para ello una escala de 100 puntos a distribuir entre las mismas. Con la escala servqual se puede alcanzar dos tipos de puntuaciones: (1) una puntuación no ponderada, que mostraría el promedio simple de la puntuación de los cinco criterios; y (2) una puntuación ponderada, es decir, un promedio que toma en consideración el peso relativo que los clientes asignan a cada criterio.

El concepto de expectativa en la escala servqual se ha ido redefiniendo a través del tiempo; en la versión modificada de (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1991) se cambió ligeramente pasando a preguntar. El grado en que los encuestados estaban en acuerdo o desacuerdo en relación a una serie de atributos que “las empresas excelentes tendrían”.

Las investigaciones en lo que tiene que ver a satisfacción generalmente se realizan para medir las expectativas hacia una empresa, servicio o transacción específica, en cambio la escala servqual intenta medir las expectativas hacia empresas o servicios en general lo que hace que esta escala sea uno de los instrumentos más populares y utilizados para medir la calidad del servicio.

Auditoría de los Puntos Críticos del Éxito (auditoría PCE)

El éxito de una organización depende del cumplimiento con las tareas gerenciales esenciales dentro de la filosofía de la Gestión de la Calidad Total. Sin la ejecución eficiente de cualquiera de ellas, la empresa mostrará una debilidad estructural que pone en peligro su existencia en el mundo empresarial sin fronteras. El análisis de los puntos críticos de éxito busca encontrar las áreas de la organización que requieren una asignación de recursos. El punto crítico de éxito será entonces algo que debe o no presentarse para lograr un objetivo dentro de la organización. Todas las organizaciones tendrán oportunidades de mejora, sin embargo, mediante el análisis de los puntos críticos se evaluará los que específicamente afectan a la organización en términos de tiempo Avella (2005). Son varias las utilidades que presta la Auditoria de Puntos Críticos de éxito en el análisis de la situación empresarial, específicamente en la labor del gerente, entre estas están:

- Ayuda a identificar los aspectos en los cuales la administración debe centrar la atención
- Obliga al gerente a encontrar sistemas de evaluación adecuados.
- Ayuda a aclarar la información y los datos necesarios para la implementación de estrategias de mejora.
- Evita sesgos en la recolección de la información.
- Permite cambios, esto quiere decir que está abierto a nuevos reportes que puedan surgir durante la implementación de las mejoras.

En la Auditoría de los Puntos Críticos del Éxito (Auditoría PCE), el auditor califica las distintas categorías según el grado de severidad de la falla y el cumplimiento de ellas. Se utiliza la siguiente terminología para evaluar el grado de severidad en la auditoría de los puntos críticos de éxito.

- *Falla Estructural (FE)*: Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que ponen en peligro la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.

- *Falla Circunstancial (FC)*: Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que no ponen en peligro inmediato la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.

- *Cumplimiento Satisfactorio (CS)*: Significa tareas gerenciales desarrolladas a satisfacción.

Describe Malevski & Rozotto (1995) que una empresa exitosa, tanto de servicios como de producción, tendrá que garantizar que todos los puntos críticos del éxito de la organización se ejecuten con la filosofía de la Calidad Total ("Haciendo las tareas siempre bien desde la primera vez, ofreciendo al consumidor la satisfacción completa, al nivel más económico").

Aspectos a Considerar para el Llenado de la Ficha de Evaluación de la Auditoría PCE

De acuerdo a la encuesta de auditoría PCE, los Principales puntos críticos de éxito son:

- La excelencia gerencial y de la organización.
- La cultura de la calidad.
- La innovación.
- El desarrollo de productos y servicios.
- El manejo de la información.
- El manejo y trato del recurso humano.
- El manejo del factor competencia.
- El manejo del factor tiempo.
- La relación de la organización con sus socios estratégicos.
- El manejo del factor capital.

- *La Excelencia Gerencial y de la Organización:* el éxito de la organización depende primordialmente de la gerencia. Un gerente abierto al cambio y con un pleno compromiso para lograr los retos propuestos, es una precondition para alcanzar el éxito. La Gerencia General debe demostrar que predica y practica la justicia y la honestidad en todas sus acciones, tanto con los trabajadores, como con los consumidores y proveedores. En la tabla No. 4 se describen los aspectos a considerar durante la auditoría PCE en la categoría de Excelencia gerencial y de la organización.

Tabla 4. Excelencia gerencial y de la Organización dentro de la ficha de auditoria PCE, aspectos a considerar.

EXCELENCIA GERENCIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN	
Visión y Misión Establecidas	Visión y Misión expresadas por escrito, que son conocidas y compartidas por toda la organización y que todos los miembros trabajan hacia su cumplimiento. El grado de adaptación de la Visión y la Misión a los retos que enfrenta la organización.
Políticas, estrategias y tácticas establecidas	De acuerdo a la Visión y la Misión, se establecen las políticas, estrategias y tácticas, que se adaptan a los retos de la organización, las cuales son conocidas y compartidas por toda la organización.
Planes de trabajo formulados	Documentos que se basan en las políticas, estrategias y tácticas, que establecen las actividades prioritarias cualitativas y cuantitativas de la organización, recursos y secuencia de ejecución, los cuales son adecuados, conocidos y compartidos por toda la organización.
Deseos y expectativas del consumidor conocidos	Deseos y expectativas del consumidor, ya sea éste externo o interno, conocidos y compartidos por toda la organización, siendo esto el eje central que mueve la organización. Determinados en forma sistemática, profesional y actualizada.
Deseos y expectativas del consumidor satisfechos	Deseos y expectativas del consumidor, ya sea éste externo o interno, que son satisfechos continuamente por los diferentes productos y servicios de la organización. Determinados en forma sistemática, profesional y actualizada. Mecanismo de manejo de quejas y sugerencias y, el uso de esta información para el mejoramiento continuo.
Ambiente de confianza	Situación general en la que todos los gerentes, los trabajadores y los socios estratégicos se tienen confianza mutua.
Justicia y honestidad manifiestas	Situación general en la que todos los trabajadores y los socios estratégicos se sienten tratados justa y honestamente. La Gerencia General predica y manifiesta esto en la práctica.

Tabla No. 4. Excelencia gerencial y de la Organización dentro de la ficha de auditoria PCE, aspectos a considerar (Continuación).

Organización funcional	Estructura organizacional que permite la ejecución de las tareas empresariales en forma eficiente, en equipo y bien desde la primera vez, a través de los niveles horizontales y verticales de la organización. La adaptación a sistemas organizacionales rígidos o flexibles se hará de acuerdo a las necesidades de la organización.
Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constante	Situación general en la que todos los trabajadores son capacitados y entrenados para desempeñarse mejor en sus áreas de trabajo, así como para su vida familiar y la sociedad. El interés es manifestado, tanto por la gerencia como por los trabajadores.
Ambiente de comunicación	La organización posee procesos que permiten un flujo honesto, adecuado, confiable, oportuno y eficiente de comunicación y de información entre las diferentes áreas de la organización.
Ambiente ameno y de colaboración	Situación general en la que todos los trabajadores manifiestan su satisfacción por pertenecer a la organización y demuestran confianza, libertad de expresión y camaradería.
Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva	La organización tiene una gerencia que analiza y sintetiza de una forma sistemática toda la información que recibe y toma las decisiones adecuadas en el momento oportuno.
Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos	Ambiente general en el que las decisiones son informadas y comunicadas y, que son compartidas, aceptadas y ejecutadas por todos en la organización.
Involucramiento total de la gerencia	La organización posee una gerencia que da apoyo y soporte a todos los procesos y tareas empresariales, lo cual es percibido por todos los trabajadores y socios estratégicos.

Fuente: Elaboración Propia basada en Malevski & Rozotto (1995)

- *La Cultura de la Calidad*: significa hacer las tareas siempre lo mejor posible desde la primera vez, a un nivel más económico, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa. Las organizaciones que comparten la cultura de la calidad se enfocan hacia la satisfacción completa del consumidor. Los aspectos a considerar durante la evaluación PCE en la característica de la cultura de calidad son descritos en la tabla No. 5.

Tabla 5. La Cultura de la Calidad dentro de la ficha de auditoria PCE, aspectos a considerar.

LA CULTURA DE LA CALIDAD	
Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor	Situación en la que la organización está orientada a prever, determinar y satisfacer los deseos del consumidor, tanto interno como externo, de una manera sincera, honesta eficiente y profesional.
Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos	Situación general en la que todos los trabajadores y procesos se involucran en una superación constante.
Ambiente de auto evaluación y camaradería	En la organización todos los trabajadores se evalúan a sí mismos y se autocontrolan para mejorar su rendimiento y comportamiento en la empresa.
Ambiente de superación profesional y personal	Situación general en la que todos los trabajadores tienen la oportunidad y voluntad de superarse en su vida profesional, así como en su vida personal.
Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo	De acuerdo a sus prioridades, la organización planifica las actividades en diferentes lapsos. Esta planificación debe estar de acuerdo con los retos de la empresa y con su grado de avance con la cultura de la calidad.
Utilización del benchmarking	La organización utiliza el benchmarking para todos los procesos y operaciones de la empresa.
Protección al medio ambiente	La organización posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas con relación a la protección del medio ambiente.
Proyección a la comunidad	La organización posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas de proyección a la comunidad.

Fuente: Elaboración Propia basada en Malevski & Rozotto (1995)

La Innovación: descrita en la tabla No. 6, es la herramienta que permite a la organización mantenerse adelante de la competencia, creando necesidades en el consumidor y cumpliéndolas con rapidez y eficiencia.

Tabla 6. Innovación dentro de la ficha de auditoria PCE, aspectos a considerar.

INNOVACIÓN	
La innovación en los procesos productivos	La organización posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas que propician y permiten el mejoramiento y la innovación en los procesos productivos.
La innovación en el producto	La organización posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas que propician y permiten el mejoramiento y la innovación en los productos.
La innovación en publicidad y propaganda	La organización posee políticas, estrategias y prácticas manifiestas que propician y permiten el mejoramiento en la eficiencia y la innovación en la publicidad y la propaganda de sus metas, de sus objetivos, de sus productos, servicios y logros.
La innovación en el trato e involucramiento de los trabajadores	La organización introduce prácticas novedosas e innovadoras que permiten el mejoramiento en el trato e involucramiento de los trabajadores, que se adaptan a los retos.
La innovación en los procesos administrativos	La organización introduce prácticas novedosas e innovadoras que permiten el mejoramiento y la innovación en los diferentes procesos administrativos y que se adaptan a los retos.
La innovación en los servicios	La organización introduce prácticas novedosas e innovadoras que permiten el mejoramiento y la innovación en los diferentes servicios que presta y que se adaptan a los retos.
La innovación en la relación con los socios estratégicos	La organización introduce prácticas novedosas e innovadoras que permiten el mejoramiento en las relaciones existentes con sus socios estratégicos y que se adaptan a los retos.
Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los retos de la organización	Las innovaciones introducidas en los diferentes procesos gerenciales son adecuadas y oportunas a las necesidades y a los retos de la organización.

Fuente: Elaboración Propia basada en Malevski & Rozotto (1995).

Desarrollo de Productos y Servicios: el ciclo del desarrollo de productos y servicios en una organización con éxito es corto y eficiente, mostrando una gran ventaja que facilita el enfrentar la competencia y las demandas del mercado. Los Aspectos a considerar se describen en la Tabla No.6.

Tabla 7. La Cultura de la Calidad dentro de la ficha de auditoria PCE, aspectos a considerar.

EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
Ventas provenientes de productos o servicios nuevos	La organización posee prácticas que le permiten obtener un porcentaje adecuado de las ventas provenientes de productos o servicios nuevos.
Utilización del benchmarking y otras fuentes de información	La gerencia obtiene información eficaz y confiable, utilizando el benchmarking u otras fuentes para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios y para los procesos de mejora continua.
Utilización de investigaciones de mercado	Existencia y calidad de prácticas manifiestas de la utilización de las investigaciones de mercado para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios y para satisfacer completamente al consumidor.
Procedimientos de desarrollo de nuevos productos y servicios	La organización cuenta con procedimientos escritos, conocidos y adecuados a las necesidades, prioridades y retos de la empresa para implementar el desarrollo de nuevos productos y/o servicios eficientemente y en ciclos cortos.
Grado de ajuste a los retos de la empresa	La organización responde adecuada, oportuna y eficazmente a los diferentes retos que encuentra para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
Introducción de productos por iniciativa propia de la organización	La organización introduce productos nuevos en el mercado por iniciativa propia, innovando los métodos de introducción de productos o servicios, creando necesidades en el consumidor.

Fuente: Elaboración Propia basada en Malevski & Rozotto (1995).

CAPÍTULO UNO

Diagnóstico Inicial del Estado Actual de IDEARG desde el Punto de Vista Estratégico y Organizacional

En la década de los 90s, el Dr. Renato Guzmán Moreno, médico reumatólogo, inicia su actividad profesional en la atención de pacientes con enfermedades autoinmunes brindando calidad de vida a las personas que padecen de estas enfermedades, basado en su profesionalismo y calidad humana. Con el pasar del tiempo, el aumento de volumen de pacientes atendidos se convirtió en el primer incentivo para comenzar a pensar en el crecimiento empresarial.

Al incursionar en el área de investigación y buenas prácticas clínicas y brindar a los pacientes otras oportunidades de mejoría para su enfermedad mediante líneas de tratamiento de última generación, día tras día se hacía más fuerte la necesidad de crecer. En el año 2008, la legislación Colombiana, por medio de la resolución 2378 del año 2008 comienza a implementar la regulación de la investigación clínica en el País y como uno de los requisitos para ejercerla, se plantea el requerimiento de constituirse como una Institución Prestadora de Servicios de Salud y obtener el certificado de Buenas Prácticas Clínicas otorgado después de la visita de verificación realizada por el INVIMA. Estos dos parámetros, fueron el punto de partida para la creación de IDEARG que se convierte en una realidad en Junio de 2010 mediante la inscripción ante los entes nacionales como Sociedad por Acciones Simplificada. Como requerimiento para la habilitación, la Secretaría Distrital de Salud solicita anexar al documento de inscripción el Programa De

Auditoría De Mejora Continua (PAMEC), para lo cual, fue presentado en el mes de Mayo de 2010 el PAMEC exclusivamente para cumplir con un requisito y no se incluyó información importante acerca de los objetivos e ideales de la organización con respecto a una de las áreas de desempeño más importantes como lo es la investigación clínica. Dentro de la misión y visión institucional, se incluye la prestación de servicios de salud como único propósito de ser, dejando de lado el área de investigación clínica que ha empezado a jugar un papel importante dentro del desarrollo y proyección de la institución.

IDEARG comienza sus labores de prestación de servicios de salud e investigación clínica bajo la supervisión y regulación del Ministerio de la Protección Social, la Secretaría Distrital de Salud y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, en Junio de 2010, en su única sede ubicada en la Autopista Norte No. 45-83. Actualmente cuenta con la certificación por parte del Ministerio y la Secretaría Distrital de Salud que habilita a la organización y sus profesionales para prestar servicios de salud y se encuentra en proceso de certificación del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA por medio del Plan Gradual de Cumplimiento.

IDEARG inicia como una organización fortalecida gracias al reconocimiento a nivel Nacional de su representante legal y este fortalecimiento se debe en gran parte a los excelentes resultados de tratamiento en sus pacientes. Tomando como base la consolidación de esta empresa que apenas comienza, es nuestro interés crear estrategias de gestión que aseguren su éxito y la perdurabilidad.

En el proceso de mejoramiento continuo, las directivas de IDEARG implementaron el SIAU Servicio de Información y Atención al Usuario, herramienta creada por el ministerio de protección social para evaluar la calidad del servicio mediante el cual los usuarios de la institución haciendo uso de sus derechos y deberes, pueden entre otras actividades, dar a conocer sus inconformidades frente al servicio recibido durante la atención. Los usuarios acceden al SIAU mediante un medio impreso donde se les permitido expresar libremente y de manera anónima sus pensamientos y/o sentimientos. Las opiniones que libremente han sido depositadas por los usuarios en el buzón de sugerencias lleva a los directivos a tomar medidas que proporcionen una solución a la queja/reclamo que el usuario en particular manifieste, y gracias a esto se han logrado resultados como:

- La atención personalizada a los usuarios permitiendo una canalización y resolución de sus peticiones.
- El diseño y desarrollo de estrategias orientadas a la humanización del servicio.
- La clasificación del criterio de los usuarios.
- La disposición de un sistema de información más amplio para los usuarios.

Este medio de expresión escrito contempla una metodología de diagnóstico que permita conocer lo que esperan encontrar los usuarios cuando asisten a su institución de salud y con base a esto conocer el cumplimiento de las expectativas por parte de la organización. Además el diseño de la encuesta o medio escrito que los usuarios usan para hacer uso de esta herramienta tiende a la subjetividad e integra sesgos en la interpretación de los resultados.

Con respecto a la opinión de los directivos y empleados de los factores críticos de éxito, estas opiniones se comparten en las reuniones de socios que se realizan mensualmente en la organización. Al ser esta una información confidencial, las autoras no tienen acceso a las oportunidades de mejora planteadas y/o estrategias que se discuten en este entorno. A la fecha, no existen más antecedentes de gestión de calidad que los anteriormente descritos.

Muestreo

Con el fin de realizar un diagnóstico basado en la opinión de los usuarios de IDERG, se ha elegido aplicar la evaluación SERVQUAL. Los usuarios fueron escogidos de la base de datos de IDEARG la cual incluye 6470 pacientes, la muestra de pacientes a quienes se les aplicaría la evaluación fue determinada mediante un muestreo aleatorio simple sin reposición de acuerdo a Taucher (1997), con un nivel de confianza de 1,96 un intervalo de confianza del 95% y un error máximo permitió del 5% de la siguiente manera:

$$n_0 = (Z^2 * P*Q) / e^2$$

$$Z= 1.96, e= 0.05, P= 0.5, Q= 0.5$$

$$n_0 = (1,96^2 * 0,5*0,5) / 0,05^2$$

$$n_0 = (3,84 * 0,25) / 0,0025$$

$$n_0 = (0,96) / 0,0025= 384$$

$$n_0 = 384$$

Debido a que el tamaño de la población es un dato conocido de 6740 pacientes adscritos a la IPS IDEARG S.A.S de determinará el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula estadística. Taucher (1997).

$$n = (Z^2 * N * P * Q) / e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q$$

Donde: Z= 1.96, e= 0.05, P= 0.5, Q= 0.5

$$n = (1,96^2 * 6470 * 0,5 * 0,5) / 0,05^2 * (6460 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5$$

$$n = (3,8416 * 6470 * 0,5 * 0,5) / 0,0025 * 6469 + 3,8416 * 0,5 * 0,5$$

$$n = 362$$

Con el propósito de realizar un diagnóstico inicial de la situación de la organización, se eligieron 370 pacientes que asistieron a IDEARG a su consulta programada durante los meses de Noviembre y Diciembre de 2011. A cada uno de los participantes se le entregaron personalmente 2 cuestionarios basados en el modelo de evaluación Servqual, se explicó la manera correcta de responder y se aclaró que no existía límite de tiempo para su lectura y respuesta. Las personas que participaron lo hicieron de manera voluntaria y conocedoras de que sus respuestas no influirían en la atención que los médicos tratantes le seguirán brindando. Mediante la utilización de estos cuestionarios se evaluó:

Expectativas del Usuario: combina las expectativas que tiene el usuario con un producto o servicio y la información que ha obtenido mediante la publicidad, el personal de ventas, a través de los medios o experiencias de otros usuarios. Las expectativas de los usuarios influyen en la evaluación de calidad y su percepción (pre-compra) de qué tan bien será prestado el servicio. La encuesta realizada a los usuarios de IDEARG puede observarse en la figura No. 6.

ATRIBUTO DE CALIDAD	Medición del nivel de expectativas de los usuarios de IDEARG frente a las empresas de salud en general								
	PERCEPCION USUARIOS IDEARG S.A.S. ANTE LAS EMPRESAS DE SALUD EN GENERAL								
	TOTAL	EXCELENCIA POR PREGUNTA SEGUN SERVQUAL	EXCELENCIA POR DIMENSION SEGUN SERVQUAL	PROMEDIO	% EXPECTATIVA POR PREGUNTA	% EXPECTATIVA DEL USUARIO FRENTE A LAS EMPRESAS DE SALUD EN GENERAL POR DIMENSION	% EXCELENCIA SEGUN DIMENSION SERVQUAL		DIMENSION SERVQUAL / EXCELENCIA
1. Empresas de salud excelentes deben tener equipamiento moderno	2563	2590	10360	6.945799458	98,96	17,58	18,18		TANGIBILIDAD
2. Las instalaciones físicas de las empresas de salud excelentes deben ser visualmente atractivas	2469	2590		6.691056911	95,33				
3. Los empleados de las empresas de salud excelentes deben estar bien vestidos y ser pulcros	2562	2590		6.943089431	98,92				
4. Los materiales asociados con el servicio (por ejemplo folletos o estados de cuenta) serán visualmente atractivos en empresas de salud excelentes	2424	2590		6.569105691	93,59				
5. Cuando empresas de salud excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo deben cumplir	2575	2590	12950	6.978319783	99,42	22,57	22,73		FIABILIDAD
6. Cuando un paciente tiene un problema, la empresa de salud excelente mostrará un sincero interés en resolverlo	2575	2590		6.978319783	99,42				
7. Empresas de salud excelentes brindan el servicio bien "de primera"	2571	2590		6.967479675	99,27				
8. Empresas de salud excelentes brindan el servicio en el momento en el que prometieron hacerlo	2569	2590		6.962059621	99,19				
9. Empresas de salud excelentes les dirán a los pacientes exactamente cuando les será brindado el servicio	2570	2590		6.964769648	99,23				
10. Empresas de salud excelentes se esforzarán por tener sus registros libres de errores	2565	2590	10360	6.951219512	99,03	18,04	18,18		CAPACIDAD DE RESPUESTA
11. Los empleados de empresas de salud excelentes brindarán un servicio rápido a los pacientes	2576	2590		6.98102981	99,46				
12. Los empleados de empresas de salud excelentes estarán siempre dispuestos a ayudar a los pacientes	2566	2590		6.953929539	99,07				
13. Los empleados de empresas de salud excelentes nunca estarán demasiado ocupados para atender solicitudes de los pacientes	2572	2590		6.970189702	99,31				
14. El comportamiento de los empleados de empresas de salud excelentes transmitirá confianza a los pacientes	2574	2590	10360	6.975609756	99,38	18,08	18,18		SEGURIDAD
15. Los pacientes de empresas de salud excelentes se sentirán seguros con la transacción	2576	2590		6.98102981	99,46				
16. Los empleados de empresas de salud excelentes serán siempre corteses	2576	2590		6.98102981	99,46				
17. Los empleados de empresas de salud excelentes tendrán el conocimiento para responder a las preguntas de los pacientes	2578	2590		6.986449864	99,54				
18. Los empleados de empresas de salud excelentes darán atención individualizada a sus pacientes	2574	2590	12950	6.975609756	99,38	22,60	22,73		EMPATÍA
19. Empresas de salud excelentes tendrán horarios de atención convenientes para todos sus pacientes	2575	2590		6.978319783	99,42				
20. Empresas de salud excelentes tendrán empleados que brinden atención personal a sus pacientes	2572	2590		6.970189702	99,31				
21. Empresas de salud excelentes tendrán el interés del cliente siempre presente	2577	2590		6.983739837	99,50				
22. Los empleados de empresas de salud excelentes comprenderán las necesidades específicas de sus pacientes	2577	2590		6.983739837	99,50				
TOTAL	56336	56980	56980	6.94	2175	98.86977887	100		

Figura 6. Medición Del Nivel De Expectativas Usuarios. Encuesta aplicada a los usuarios de IDEARG en los meses de noviembre y diciembre de 2011. Elaboración propia basada en el modelo SERVQUAL.

ATRIBUTO DE CALIDAD	MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS DE IDEARG FRENTE A IDEARG								
	PERCEPCION USUARIOS IDEARG S.A.S. ENCUESTAS REALIZADAS EN NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DE 2011								
	TOTAL	EXCELENCIA POR PREGUNTA SEGÚN SERVQUAL	EXCELENCIA POR DIMENSION SEGÚN SERVQUAL	% EXPECTATIVA DEL USUARIO FRENTE A LAS EMPRESAS DE SALUD EN GENERAL POR DIMENSIÓN	% PERCEPCION DE EXCELENCIA DEL USUARIO FRENTE A IDEARG	PORCENTAJE DE EXCELENCIA POR DIMENSION SERVQUAL	PUNTUACION SERVQUAL		DIMENSION SERVQUAL
1. IDEARG tiene equipamiento que aparenta ser moderno	2222	2590	10360	17,58	16,38	18,18	-1,20		TANGIBILIDAD
2. Las instalaciones físicas de IDEARG son visualmente atractivas	2337	2590							
3. Los empleados de IDEARG son de apariencia limpia y pulcra	2458	2590							
4. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o estados de cuenta) son visualmente atractivos	2315	2590							
5. Cuando IDEARG promete hacer algo en cierto plazo, lo cumple	2444	2590	12950	22,57	21,62	22,73	-0,95		FIABILIDAD
6. Cuando uno tiene un problema, IDEARG muestra un interés sincero en resolverlo	2421	2590							
7. IDEARG brinda el servicio bien "de primera"	2495	2590							
8. IDEARG brinda su servicio en el momento en que prometió hacerlo	2448	2590							
9. IDEARG insiste en mantener sus registros libres de errores	2512	2590	10360	18,04	17,31	18,18	-0,72		CAPACIDAD DE RESPUESTA
10. Los empleados de IDEARG le dicen a sus pacientes exactamente cuando el servicio será prestado	2454	2590							
11. Los empleados en IDEARG brindan el servicio rapidamente	2509	2590							
12. Los empleados de IDEARG siempre están dispuestos a ayudar a sus pacientes	2456	2590							
13. Los empleados nunca estan demasiado ocupados para responder a las solicitudes de los pacientes	2447	2590	10360	18,08	17,54	18,18	-0,55		SEGURIDAD
14. El comportamiento de los empleados de IDEARG transmite confianza	2472	2590							
15. Uno se siente seguro en sus transacciones con IDEARG	2559	2590							
16. Los empleados en IDEARG son siempre corteses con uno	2480	2590							
17. Los empleados en IDEARG poseen el conocimiento necesario para responder a las consultas	2482	2590	12950	22,60	21,47	22,73	-1,13		EMPATÍA
18. IDEARG brinda atención individual	2420	2590							
19. IDEARG tiene horarios de atención convenientes para todos sus pacientes	2477	2590							
20. IDEARG tiene empleados que brindan atención personalizada	2384	2590							
21. IDEARG tiene el interés del paciente siempre presente	2476	2590	2475	2590	2590	2590	2590		
22. Los empleados de IDEARG comprenden sus necesidades específicas	2475	2590							
TOTAL	53743	56980	56980	98,86977887	94,32	100,00	-4,55		

Figura 7. Medición del nivel de percepción usuarios. Encuesta aplicada a los usuarios de IDEARG en los meses de noviembre y diciembre de 2011. Elaboración propia basada en el modelo SERVQUAL.

Calidad Percibida: La calidad percibida es medida mediante tres grupos de preguntas: calidad en general, fiabilidad, y la medida en que un producto o servicio cumple las necesidades del cliente, esta medición prueba que la percepción del usuario de la calidad del servicio tiene un gran impacto en su satisfacción. Biswas (2011). La encuesta aplicada a los usuarios de IDEARG puede observarse en la figura No. 7.

La primera encuesta llamada Medición del nivel de expectativas de los usuarios de IDEARG frente a las empresas de salud en general (Anexo No.1) valorará la importancia de los atributos incluidos en la evaluación servqual para cada uno de los colaboradores a fin de conocer los puntos más importantes con los que los usuarios califican un servicio como excelente y posteriormente evaluar si esas expectativas se están cumpliendo en la organización mediante la segunda encuesta llamada Percepción del usuario frente a los servicios prestados en IDEARG (Anexo No. 2). Las encuestas contemplan un nivel de excelencia para cada una de las 5 dimensiones Servqual (ver figura No. 6) de esta manera es fácil distinguir los requisitos que debe cumplir una organización para prestar servicios de calidad.

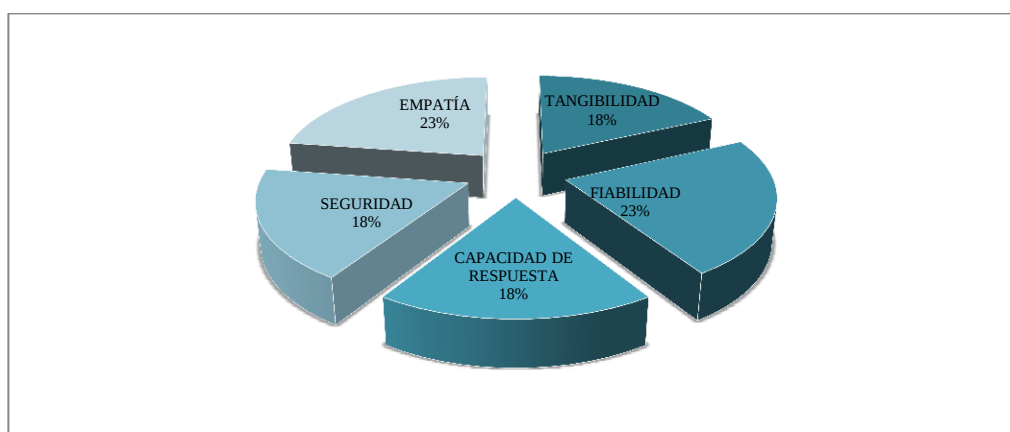


Figura 8. Porcentaje de Excelencia Según medición Servqual. Fuente: Elaboración Propia.

A pesar de que la evaluación Servqual pondera con un porcentaje el nivel de excelencia, mediante la encuesta aplicada al paciente puede dar un estimado en la escala de Likert y un estimado relativo de lo que para él es excelencia en la prestación del servicio. Tal como se observa en la figura No. 7, los resultados de la primera encuesta aplicada a los usuarios de IDEARG muestran que la expectativa de servicio con calidad que tienen los usuarios es muy cercana a la propuesta de la evaluación Servqual para una empresa con calidad.

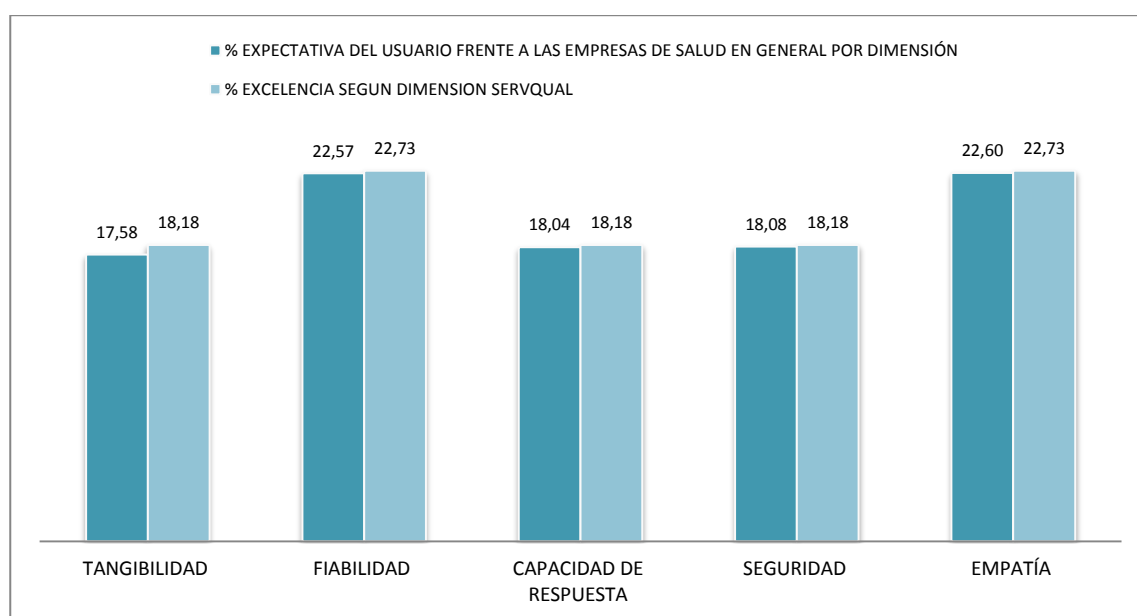


Figura 9. Medición del nivel de expectativas de los usuarios de IDEARG frente a las empresas de salud en general. Fuente: Elaboración Propia.

Además de conocer la percepción de los encuestados, este diagnóstico permitió indagar a cerca de la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la atención que reciben en la organización y posteriormente realizar una comparación entre las expectativas de los usuarios y la percepción que ellos tienen con el fin de observar claramente si lo que el usuario espera recibir, lo encuentra en la atención que le brindan en IDEARG.

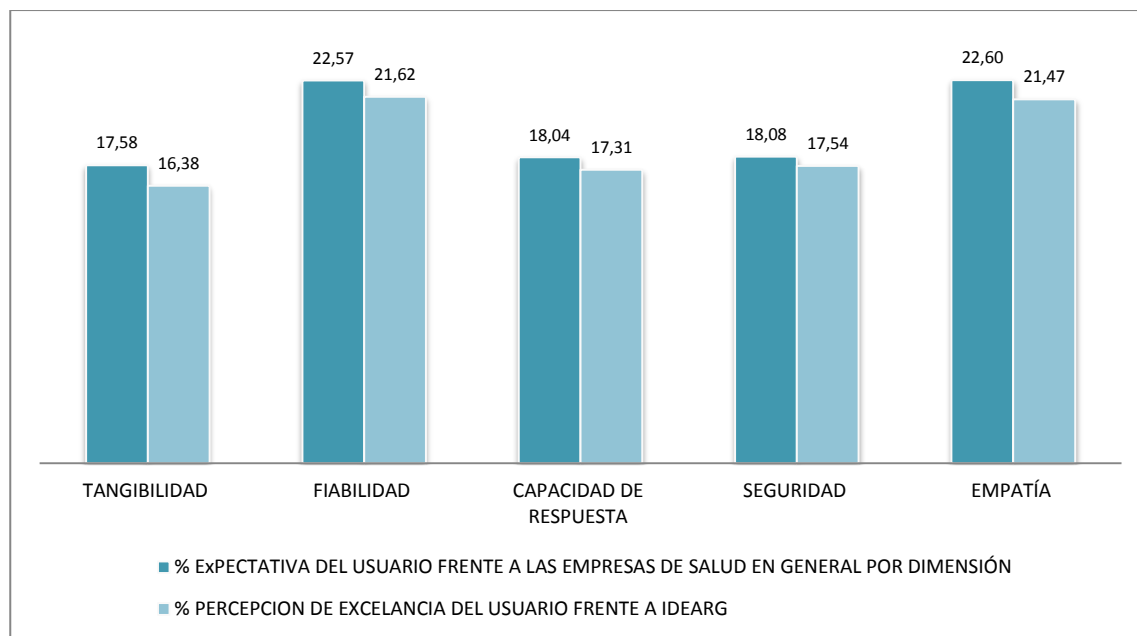


Figura 10. Medición del nivel de percepción frente al nivel de expectativa de los usuarios de IDEARG. Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse en la Figura No. 8, los usuarios de IDEARG mantienen una percepción de calidad del servicio inferior a lo que expresaron en sus expectativas. Es decir, las expectativas que el usuario tiene cuando espera recibir su servicio son superiores a la calidad que recibe cuando el servicio es prestado, ninguna expectativa del usuario se cumple al 100%. Aun cuando la diferencia que existe entre lo esperado y lo recibido en el caso IDEARG no es muy amplia, se puede observar que existen oportunidades de mejora en el servicio prestado a los usuarios.

Ante la situación planteada, la evaluación Servqual aplicada a los usuarios de IDEARG indica que existen dos dimensiones de la evaluación en las cuales la organización deberá centrar su atención e implementar estrategias que le permitan acercar su calidad de servicio a las expectativas de sus pacientes y de esta manera satisfacer las expectativas de los usuarios.

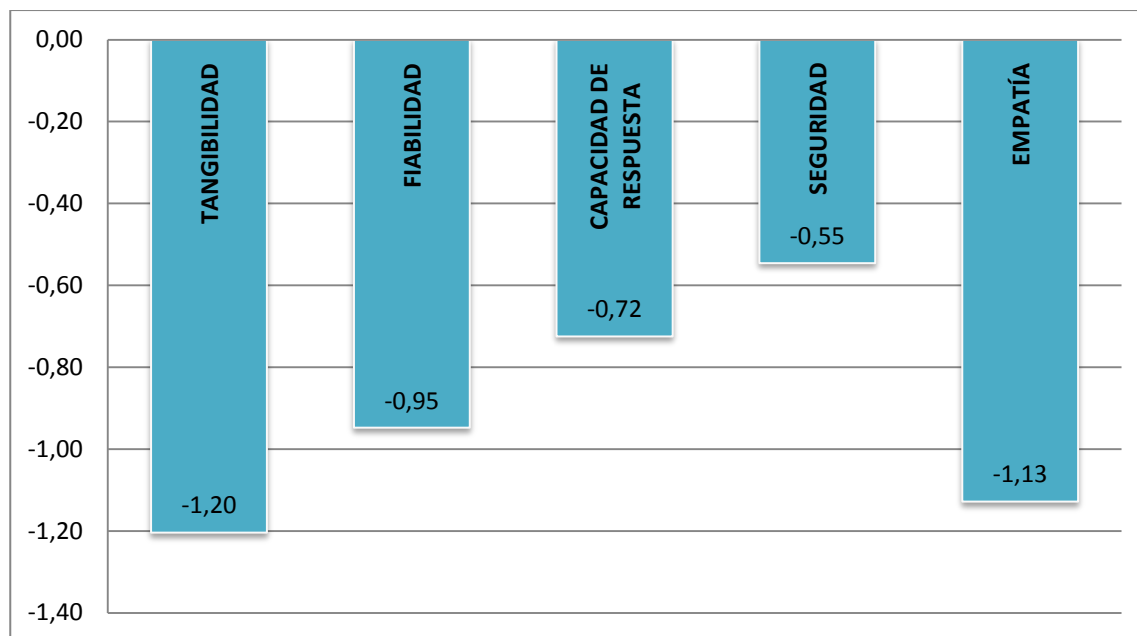


Figura 11. Puntuación de la Evaluación Servqual realizada a los usuarios de IDEARG. Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a lo descrito mediante la Figura No. 9, la tangibilidad es la dimensión que presentó mayor diferencia entre expectativa-percepción, esta dimensión fue evaluada mediante 4 preguntas realizadas en la encuesta de percepción del usuario frente a los servicios recibidos en IDEARG.

Las preguntas que se realizaron en esta encuesta son las siguientes:

1. IDEARG tiene equipamiento que aparenta ser moderno
2. Las instalaciones físicas de IDEARG son visualmente atractivas
3. Los empleados de IDEARG son de apariencia limpia y pulcra
4. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o estados de cuenta) son visualmente atractivos.

Los usuarios participantes coinciden en que tener instalaciones visualmente atractivas es importante para una empresa que presta servicios de salud, por lo tanto, desean que IDEARG tenga instalaciones que le llamen la atención externa e internamente. En

cuanto al equipamiento, los usuarios desean tener acceso a equipos de última tecnología que les hagan sentirse más seguros del diagnóstico que les realizan. En las empresas de salud es necesario transmitir un aspecto de limpieza y pulcritud, de esta manera el paciente percibirá que su salud está en manos de personas que le transmiten seguridad, los usuarios de IDEARG consideran que esto es un punto clave en lo que los empleados de la organización deben mejorar. Los encuestados coinciden en que es necesario hacer que los materiales informativos asociados con el servicio sean atractivos y llamen la atención visualmente, de esta manera fluirá más fácilmente la información y el paciente accederá gratamente a los datos que la empresa quiera compartirle.

La segunda dimensión a trabajar es Empatía, es posible notar en la Figura No. 9 que los usuarios de IDEARG sienten que este es un atributo importante para ellos en el cual la empresa tiene falencias.

Esta dimensión es evaluada mediante las siguientes cinco preguntas:

1. IDEARG brinda atención individual
2. IDEARG tiene horarios de atención convenientes para todos sus pacientes
3. IDEARG tiene empleados que brindan atención personalizada
4. IDEARG tiene el interés del paciente siempre presente
5. Los empleados de IDEARG comprenden sus necesidades específicas

Sobre las consideraciones anteriores, se planteará el plan estratégico para aumentar el nivel de percepción de calidad del servicio prestado en IDEARG frente a las expectativas de los usuarios.

CAPÍTULO DOS

Metodología, resultados y estrategias para IDEARG S.A.S.

La evaluación de la percepción del cliente interno se realizó mediante la ficha de evaluación de auditoría PCE (Puntos Críticos de Éxito) en la cual participaron voluntariamente tres directivos y seis empleados. Los Directivos de IDEARG son la Administradora, Dra. Martha Segovia, el Subdirector Científico y accionista, Dr. Renato Guzmán y La Directora de Investigación, Dra. Gladys Roa. La misma ficha de evaluación fue aplicada a los empleados de IDEARG quienes solicitaron un manejo anónimo de la información. Mediante la encuesta realizada al personal de IDEARG se pretende conocer la opinión que tiene el cliente interno frente a varios de los parámetros que hacen que una empresa sea exitosa.

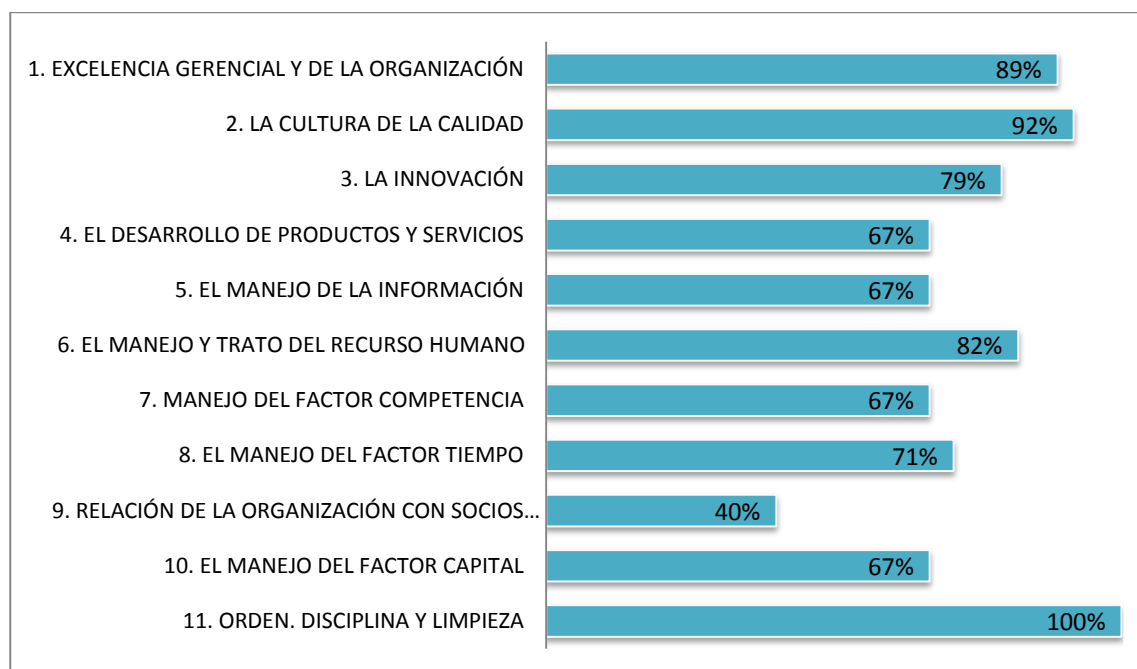


Figura 12. Auditoria de Puntos Críticos de éxito IDEARG / DIRECTIVOS. Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede notar en la Figura No. 10 los resultados de la encuesta de auditoría PCE aplicada a los directivos de IDEARG, la relación de la organización con socios estratégicos es para ellos el parámetro de menor cumplimiento. Este parámetro fue evaluado mediante las cinco afirmaciones:

1. Existencia de alianzas estratégicas con consumidores
2. Existencia de alianzas estratégicas con proveedores
3. Calidad de las alianzas estratégicas con consumidores
4. Calidad de las alianzas estratégicas con proveedores
5. Alianzas estratégicas con empresas nacionales, regionales y/o internacionales

Con referencia a lo anterior, IDEARG mantiene alianzas estratégicas con consumidores mediante los contratos que tiene con las EPS y CRO a los cuales les presta sus servicios, la calidad de estas alianzas se mantiene debido a la calidad del servicio prestado por IDEARG. La preocupación está centrada en las alianzas estratégicas con los proveedores, los directivos consideran que se puede crear relaciones con los proveedores que permitan a la organización obtener beneficios de todo tipo.

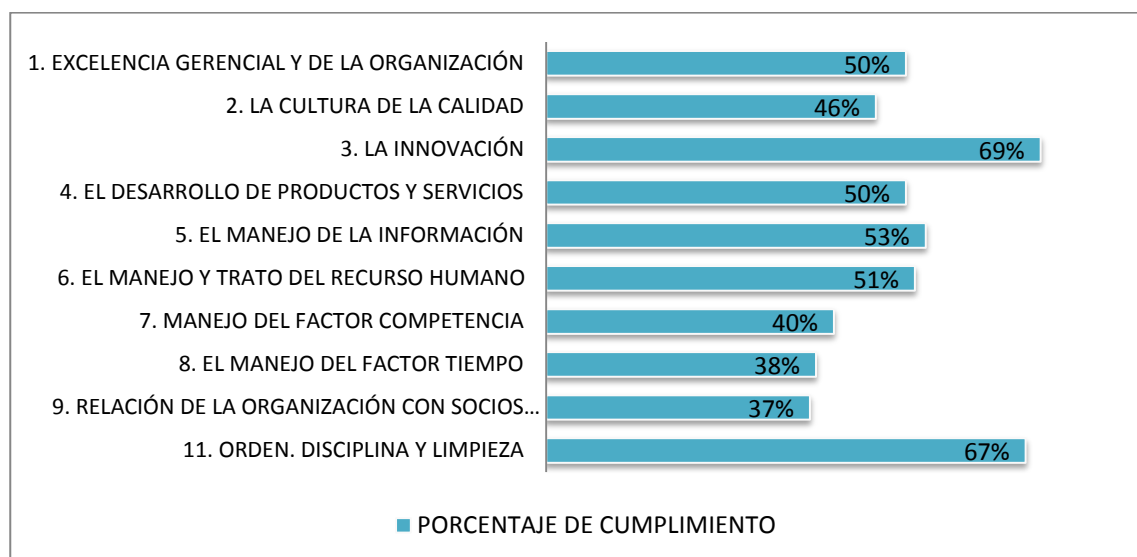


Figura 13. Auditoria de Puntos Críticos de éxito IDEARG / EMPLEADOS. Fuente: Elaboración Propia.

Los empleados de IDEARG respondieron las preguntas de la encuesta sin informar su nombre ni cargo de la organización, ellos exponen que de esta manera serán más sinceras sus respuestas ya que no existirán temores de que su aporte pueda influir en el trato que reciben por parte de los directivos. Los resultados obtenidos muestran que existen varios parámetros que de acuerdo a la opinión del cliente interno requieren de una acción que genere resultados a corto plazo. Aun cuando varias de las preguntas se refieren a la actitud que el cliente interno tiene frente al usuario, se encontró que la anonimidad en las encuestas fue un factor determinante en la sinceridad de las respuestas por lo que el dato es más confiable para su interpretación. Debido a la diferencia marcada en las opiniones de los directivos y empleados, se realizó una interpretación comparativa entre las partes descrita en la Figura 12, de esta manera se logrará abordar las percepciones de cada uno de los participantes en el proceso de atención al cliente en IDEARG.

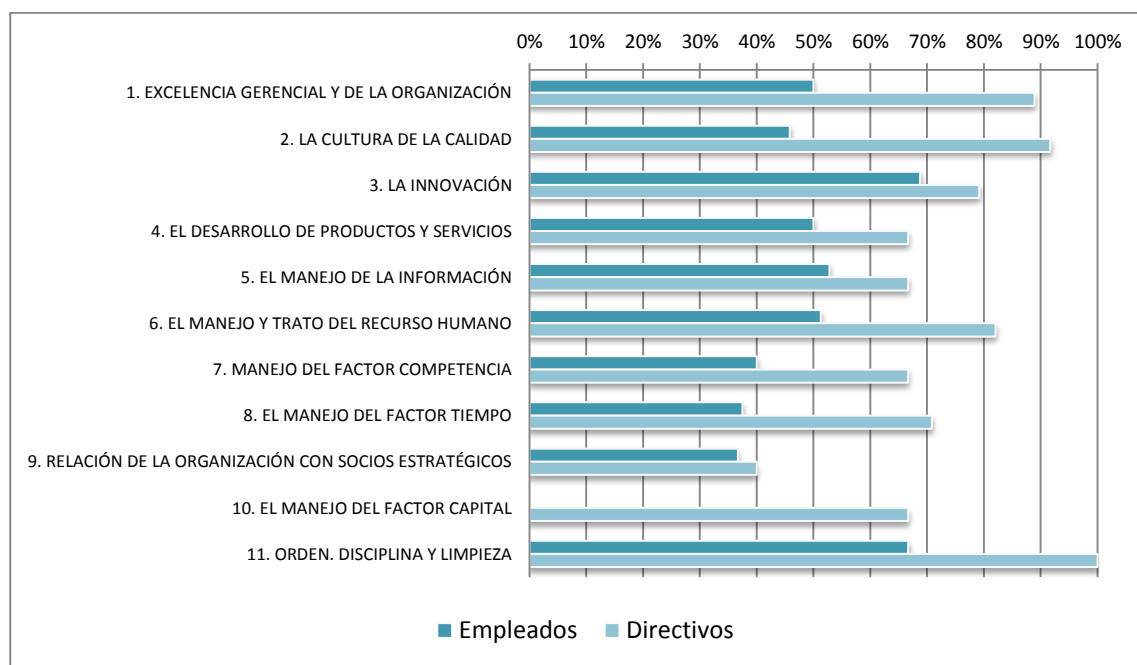


Figura 14. Auditoria de Puntos Críticos de éxito IDEARG / EMPLEADOS Vs DIRECTIVOS.
Fuente: Elaboración Propia.

Excelencia gerencial y de la organización: este parámetro fue medido mediante 15 preguntas que evalúan el desempeño del área gerencial y administrativa dentro de la organización. IDEARG cuenta con una junta directiva y un administrador quienes toman decisiones gerenciales. Los Directivos piensan que el cumplimiento de este parámetro es muy cercano al 100 por ciento, sin embargo los empleados consideran que es necesario implementar medidas que los hagan partícipes del proceso gerencial de la organización.

La cultura de calidad: para conocer la opinión de los participantes con respecto a la cultura de calidad, se hicieron 8 preguntas que evaluaron satisfacción del usuario y del cliente interno, nuevamente la opinión de los directivos y los usuarios difiere en cuanto al cumplimiento que IDEARG tiene con respecto a este parámetro, las dos partes tienen como prioridad prestar un servicio con calidad, sin embargo existen inconformidades que no son manifiestas por temor a la reacción que pueda presentarse. Los hallazgos en este parámetro permitirán a los directivos conocer las inconformidades del cliente interno e implementar medidas para solventarlas.

La innovación: este parámetro se evaluó mediante ocho preguntas en las cuales empleados y directivos mostraron una cercanía en sus opiniones. IDEARG es una empresa que está a la vanguardia en los servicios que presta, sin embargo, el cliente interno piensa que una estrategia publicitaria proporcionaría mayor adherencia de los usuarios a la organización.

El desarrollo de productos y servicios: 6 preguntas permitieron conocer la opinión similar que tienen empleados y directivos frente a los servicios que presta la organización a los usuarios, IDEARG tiene un área especial de desempeño que es el

manejo de enfermedades autoinmunes, sin embargo, ha desarrollado opciones de tratamiento de estas enfermedades mediante la implementación de programas de manejo de las patologías que son tratadas en esta organización.

El manejo de la información: nuevamente se muestran muy cercanas las opiniones de los empleados y directivos de IDEARG, las seis preguntas evaluadas en este parámetro muestran que el manejo de la información en la organización se ha venido trabajando fuertemente y también hace parte de la innovación que ha adoptado la empresa frente a al manejo de la información que venía manejando tiempo atrás. Existe un sistema de manejo de historias clínicas que permite centralizar y restringir la información a las personas autorizadas, así como informar a los usuarios el día de su cita mediante un correo electrónico.

El manejo y trato del recurso humano: debido a que se puede dar crédito a la sinceridad en las respuestas del cliente interno, este parámetro que fue evaluado mediante 13 preguntas centrará su atención en las respuestas proporcionadas por el cliente interno aun cuando los directivos consideren que el cumplimiento es muy cercano al cien por ciento. Después de obtener estos resultados serán evaluadas las inconformidades del cliente interno y se propondrán algunas estrategias con el fin de lograr la satisfacción del talento humano dentro de la organización.

Manejo del factor competencia: mediante 5 preguntas este parámetro pretende evaluar la percepción que tiene el cliente interno y los directivos frente al análisis de la competencia como estrategia de motivación y diagnóstico de las oportunidades de mejora de la organización. Nuevamente la diferencia entre las dos partes es marcada sin embargo, debido a la especialidad en la línea de desempeño de la organización, la

competencia aún no es marcada y de acuerdo a la opinión de los directivos, no genera una amenaza para IDEARG.

El manejo del factor tiempo: otro de los parámetros con mayor diferencia entre las partes que fue medido mediante ocho preguntas fue el que acá se describe en el cual se quiere conocer la situación de la empresa frente a los cambios que genera el paso del tiempo, los directivos conocen la evolución que ha tenido la organización con los años y se visualizan como una organización que se acoge a las actualizaciones que trae consigo la evolución.

Relación de la organización con socios estratégicos: mediante este parámetro cliente interno y directivos coinciden de manera cercana en que es uno de los puntos críticos de la organización, las alianzas estratégicas evaluadas en esta encuesta mediante cinco preguntas se ven limitadas a las que se tienen actualmente con los consumidores, será necesario implementar estrategias de cercanía con los proveedores que le permitan a la organización fortalecer las relaciones con consumidores y proveedores primordiales para su funcionamiento.

Manejo del factor capital: parámetro evaluado mediante 8 preguntas que deja ver la situación económica de la organización, este parámetro que sólo fue contestado por los directivos tiene un porcentaje de cumplimiento muy cercano al cien por ciento, sin embargo, uno de los participantes considera que existen oportunidades de mejora en estos aspectos.

Orden, disciplina y limpieza: una sola pregunta en la que los empleados proponen que es necesario tomar medidas con el fin de acercarse al cumplimiento que sugieren los directivos que IDEARG tiene actualmente.

Después de las consideraciones anteriores serán propuestas estrategias de mejoramiento para aquellos parámetros que tengan un cumplimiento inferior al sesenta por ciento según la opinión de los directivos y estrategias de mejora para la motivación del cliente interno que aunque los directivos de IDEARG opinen que tienen un cumplimiento del ochenta y dos por ciento, la participación del cliente interno se mostró con criterio, sincera y sin temores inferior al sesenta por ciento. En consecuencia, se propondrán estrategias que permitan crear relaciones productivas y de calidad con los proveedores de IDEARG. En cuanto al cliente interno y debido al racionamiento planteado anteriormente, serán sugeridos planteamientos que posterior a su ejecución permitirán que el cliente interno mejore su percepción a cerca de la organización y ejecute sus labores motivados por el buen trato y valoración que recibe de parte de sus directivos.

Estrategias para la creación de alianzas con proveedores

De acuerdo a Tejero (2007), las alianzas con los proveedores eliminan despilfarros reduciendo las cantidades del pedido y por tanto hacer rebajar los excedentes de existencia y también disminuye la burocracia.

Con el fin de lograr alianzas de calidad con los proveedores, estos deberán ser evaluados por la organización, de esta manera se logrará elegir el mejor proveedor que cumpla con las necesidad de IDEARG en cuanto a los productos y/o servicios que el proveedor ofrece. Con el fin de verificar el cumplimiento del proveedor, se sugiere usar los siguientes criterios descritos en la tabla No. 8:

Tabla 8. Criterios de evaluación a proveedores

Técnicos	Financieros	Organizativos	Operativos
Calidad técnica del producto	Precio	Imagen de la empresa y de sus productos	Restricciones legales
Rendimiento de Bienes	Condiciones de pago	Experiencia	Confidencialidad
Facilidad de uso	Rentabilidad de la operación	Orientación hacia el cliente	Relaciones competitivas
Mantenimiento		Equipos de trabajo	Responsabilidades frente a terceros
Capacidad técnica		Procedimientos administrativos	
Rapidez en la prestación		Situación financiera	
Necesidad de formación de los usuarios			
Servicio post venta			

Fuente: Elaboración Propia Basada en Esteban & Jos (2008).

El proceso de selección de proveedores deberá realizarse por la persona encargada de la administración de IDEARG, inicialmente se realizará una publicación de las necesidades específicas de compra, posteriormente se recibirán las propuestas de los proveedores. Es importante contar con un amplio número de propuestas con el fin de realizar una comparación de criterios entre los participantes. Esta etapa del proceso de selección de proveedores debe tomar el menor tiempo posible, es aconsejable usar tiempos límite de oferta y fijar tiempos de respuesta que deberán cumplirse con el propósito de que el proveedor se prepare para el cumplimiento del contrato

En la selección de proveedores se debe definir la contratación de uno o varios proveedores para un mismo requerimiento de acuerdo a la necesidad de la organización, existen ventajas de usar varios proveedores pero también desventajas, Tejero (2007), las define de la siguiente manera:

Ventajas de la existencia de varios proveedores para un mismo requerimiento:

- Mayor seguridad en el suministro
- Reducción de costos

Desventajas de la existencia de varios proveedores para un mismo requerimiento:

- Ignorar las economías de escala
- Cada proveedor maneja volúmenes más pequeños que si fuese proveedor único, y puede que el volumen no sea suficiente para justificar una inversión futura en la mejora de procesos.
- Hay más problemas de gestión cuando hay que tratar con más proveedores.

Posterior a la selección de los proveedores, la organización deberá evaluar constantemente la calidad del servicio que estos le prestan con el fin de conocer las oportunidades de mejora que puedan tener ambas partes, según Tejero (2007), los proveedores pueden ser clasificados en varias categorías:

- Puntualidad en la entrega (A: Muy Buena, B: Buena, C: Deficiente)
- Calidad de los productos entregados: (1: Muy Buena, 2: Buena, 3: Deficiente)

En cuanto a la contratación, es recomendable iniciar con un contrato a corto plazo que permita evaluar al proveedor durante su ejecución y en caso de inconformidades inmejorables, realizar un cambio de proveedor. Después de encontrar un proveedor que supere el proceso de selección y evaluación en clasificación A1, será posible replantear

el modelo de contratación y extender la vigencia del contrato con el fin de minimizar costos y fortalecer el compromiso entre las partes.

Estrategias para la Motivación del Cliente Interno.

En los marcos de las observaciones anteriores, el cliente interno de IDEARG manifestó en las encuestas anónimas su inconformidad con respecto al manejo y trato del recurso humano, dentro de este parámetro fueron evaluadas 13 afirmaciones

1. Conocen y comparten la visión y misión de la organización
2. Personal convencido y motivado
3. Trabajo en equipo
4. Personal colaborador y cooperador
5. Existencia de sentimiento de pertenencia a la empresa
6. Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento
7. Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento
8. Evaluación del desempeño del trabajador
9. Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos
10. Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores
11. Seguridad laboral
12. Seguridad industrial
13. Manejo de culpa y errores

De las afirmaciones mencionadas anteriormente, las que obtuvieron menor puntaje de cumplimiento fueron las siguientes:

1. Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento

2. Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento
3. Evaluación del desempeño del trabajador
4. Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos
5. Manejo de culpa y errores

Los Directivos coinciden en con el cliente interno en las siguientes afirmaciones:

1. Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento
2. Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento

Según Telleria (2008), una persona desmotivada se caracteriza porque no tiene ningún o muy escaso interés por su trabajo, porque sus energías están bloqueadas en el lugar donde presta sus servicios. Los síntomas de desmotivación de acuerdo a Telleria (2008) son:

1. Poca cantidad o mala calidad en el trabajo.
2. Desinterés y despreocupación en el trabajo.
3. Bajo compromiso.
4. Escasa implicación.
5. Indisciplina.
6. Ausencia de iniciativas.
7. Agresividad, críticas a los superiores, roces personales.
8. Hablar mal de la empresa.
9. Hablar mal del trabajo.
10. Comportamientos inadecuados.
11. Rigidez y actitud negativa a los cambios.

12. Deficiente economía de los materiales que utilizan.
13. Accidentes frecuentes por falta de atención.
14. Ausencias frecuentes del puesto de trabajo.
15. Absentismo laboral.

Mediante la encuesta aplicada a los empleados de IDEARG, se logró establecer el diagnóstico de los motivos por los cuales se pueden presentar actitudes como las mencionadas anteriormente. Las siguientes estrategias serán propuestas para trabajar sobre las oportunidades de mejora detectadas en el diagnóstico realizado al talento humano de IDEARG.

1. Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento:

De acuerdo a Siliceo (2006), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Según este planteamiento, se sugiere que IDEARG cree un centro de educación aplicada que permita capacitar y formar a sus empleados. Este centro brindará formación al empleado que recién ingresa a la institución y podrá brindar la formación y/o capacitación a los empleados antiguos como un incentivo y/o premio por su labor con el fin de reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto mejoramiento Nelson (1996).

La implementación de un centro de educación aplicada en IDEARG permitirá a sus empleados acceder a programas educativos que les proporcionaran herramientas para la ejecución de sus tareas con calidad. También podrá manejarse como un incentivo que

anime al personal a destacarse frente a sus compañeros con el objetivo de desarrollar su trabajo con excelencia y lograr un premio por su buen desempeño.

Se pueden generar varios programas educativos de acuerdo a las necesidades de la organización mediante diferentes sistemas de capacitación, de acuerdo a Siliceo (2006), podrán implementarse los siguientes sistemas:

- Capacitación en las aulas/externa: es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.
- Capacitación en el trabajo: entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.
- Entrenamiento o capacitación individual: intenta proporcionar a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros los medios más recomendables para este tipo de formación.

Mediante la implementación de este programa de capacitación, la organización logrará mejorar las capacidades de su talento humano y contar con un personal comprometido, capacitado, con sentido de pertenencia y preparado para asumir los retos cambiantes de la empresa.

2. Calidad de los programas de los programas de educación, capacitación y mejoramiento:

Después de la implementación de un centro de educación aplicada en IDEARG, los directivos y empleados deberán realizar una evaluación con el fin de conocer si los propósitos planteados en la creación de esta iniciativa fueron cumplidos.

La evaluación podrá realizarse con las personas que fueron beneficiadas con los programas educativos que haya generado la organización, de esta manera se podrá conocer la calidad de la formación proporcionada. Posteriormente, se podrá modificar las líneas de educación o métodos usados de acuerdo a las oportunidades de mejora que planteen las personas participantes en este diagnóstico.

3. Evaluación del desempeño del trabajador:

Los empleados de IDEARG manifestaron que desean tener incentivos por su trabajo, pero son consientes que para evaluar este desempeño deberán hacer parte de un sistema de evaluación que arrojará como resultado una medición aproximada de la calidad de su desempeño en la organización.

Los sistemas de evaluación del cliente interno han sido cuestionados a lo largo del tiempo debido a la subjetividad que traen consigo, sin embargo, cuando estos se han desarrollado teniendo en cuenta las características del puesto y son actualizados constantemente a medida que se añaden o retiran responsabilidades del puesto, se logra hacer que el indicador se haga más objetivo y confiable. Se recomienda que el análisis de los resultados de los indicadores de gestión estén acompañados de entrevistas con los jefes, análisis observacional del comportamiento y/o desempeño del empleado.

Según Fleitman (2008), el desempeño de todos los empleados es evaluado en cuatro aspectos:

- Evaluación de habilidades (disponibilidad, confiabilidad, responsabilidad, necesidad de supervisión, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación efectiva, seguridad, asistencia y puntualidad).

- Aspectos o tareas sobresalientes.
- Áreas de interés profesional.
- Aspectos o tareas personales que deberán ser mejoradas.

Para realizar estas evaluaciones de desempeño es necesario que IDEARG cree los estándares de desempeño para cada puesto, esto hará más objetivo el diagnóstico que se aplicará a los empleados. Existen varias técnicas de evaluación de desempeño de acuerdo con Fleitman (2008), las más utilizadas son las siguientes:

- Escala de puntuación: el evaluador otorga una calificación subjetiva de desenvolvimiento del empleado en una escala como inaceptable, aceptable, buena y excelente. A cada calificación le son concedidos valores numéricos para facilitar el cómputo. La ventaja de esta técnica es que resulta de fácil aplicación a grandes grupos y empleados. La desventaja es la subjetividad de un instrumento de este tipo y la eliminación de aspectos específicos de desempeño.

- Escalas de calificación conductual: el objetivo de esta técnica es reducir los elementos de distorsión subjetiva, por ello se utiliza un sistema que compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable o inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, de otros empleados y de los directivos responsables, se determinan parámetros objetivos que permitan medir el desempeño.

- Registro de acontecimientos críticos: el evaluador lleva una bitácora de las actividades más importantes, divididas en positivos o negativos. Esta técnica es muy útil para proporcionar retroalimentación al responsable del área o al mismo trabajador
- Métodos de evaluación en grupos: el enfoque de evaluación en grupos puede dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de basarse en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros. En este enfoque se ubica a los empleados en la escala de mejor a peor.

Los directivos de IDEARG elegirán la técnica que mejor se aplique a las necesidades de evaluación que tiene la organización según el diagnóstico realizado mediante la encuesta de auditoría PCE aplicada a los trabajadores de la organización.

4. Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos: la implementación de un sistema de evaluación para los empleados de IDEARG permitirá determinar un parámetro de calidad en la gestión de los trabajadores y de esta manera se podrá establecer un sistema de reconocimiento a su labor.

La implementación de este sistema de incentivos al empleado hará que el trabajador se sienta valorado y reconocido en sus labores. La organización determinará la clase de incentivos que proporcionará a sus empleados, anteriormente se planteó la educación como un incentivo que beneficiará a la empresa con desarrollo dentro de sus tareas del conocimiento que adquieren los trabajadores en los programas educativos.

Existen varios tipos de incentivos o recompensas efectivos, según Ladew (2002), estos son :

- Recompensas informales: estas incluyen desde un simple “gracia” hasta invitar a un equipo exitoso a comer a un buen restaurante.
- Recompensas por logros específicos: cuando los empleados alcanzan logro u objetivos deben ser recompensados por su éxito. Pueden ser premios rotativos como un trofeo o una placa que los trabajadores puedan exhibir en su área de trabajo. Siempre es una buena idea anunciar públicamente estos premios en el boletín de la compañía o en el tablón de anuncios.
- Premios formales: normalmente se pueden conceder por esfuerzos realizados durante un periodo de tiempo predeterminado.

Los programas de incentivos o recompensas que decida implementar la organización deben basarse en las posibilidades de cumplimiento en cuanto a recursos y deberán ser modificados o actualizados frecuentemente. Los directivos de IDEARG elegirán cual es el tipo de incentivo que puede brindar a sus empleados después de evaluar su rendimiento.

5. Manejo de culpas y errores: Es normal que el ser humano se equivoque, lo que no puede ni debe ser normal es que el error se repita continuamente generando inestabilidad no solo personal sino con el entorno y posiblemente perjudicándolo. Uno de los atributos de la calidad es la seguridad la cual tiene bastante relación con este ítem que consiste en minimizar el riesgo de producir evento adverso en el proceso de atención en salud y de manera general en la prevención de ocurrencia de hechos que afecten integridad de la persona. A partir de esto es necesario crear cultura en el cliente interno de IDEARG S.A.S. para reportar los errores que se cometan en cada una de las áreas con el ánimo de realizar planes de mejora que ayuden a construir una mejor IPS; aunque

suele ser complejo admitir los errores o reportarlos es necesario concientizar a las personas de los resultados óptimos que genera hacerlo y las consecuencias que trae no hacerlo. Muchas veces por miedo a las represalias que se puedan tomar las personas tienden a quedarse calladas pero precisamente la estrategia está en motivarlas, incentivar y premiar a las personas que están dispuestas a hablar y poder detectar las fallas con el grupo encargado.

CAPÍTULO TRES

Propuesta del Plan Estratégico para IDEARG S.A.S.

De acuerdo a los resultados obtenidos en evaluación Servqual aplicada a los usuarios de IDEARG se obtuvieron dos dimensiones en las cuales las personas evaluadas consideran que no se satisfacen sus expectativas.

La tangibilidad con una puntuación de -1.20 y la empatía con una puntuación de -1.13 son las dimensiones de la evaluación Servqual sobre las cuales se desarrollara el plan estratégico que será propuesto a IDEARG con el fin de que su implementación actúe sobre la oportunidades de mejora que la muestra seleccionada detectó.

IDEARG se encuentra ubicado en la autopista norte con calle 85 en la ciudad de Bogotá, la infraestructura es una casa antigua que hace parte de un sector con limitaciones en cuanto a las modificaciones de construcción, es decir, el ente encargado de autorizar mejoras estructurales no permite transformar las fachadas y/o interiores sin un previo estudio que tiene como fin conservar un modelo el patrimonio arquitectónico de la ciudad. Aunque las instalaciones de IDEARG fueron creadas en esta casa, los directivos se asesoraron de personal especializado que les permitiera lograr varios espacios funcionales y con estilo para el desempeño de un trabajo en armonía y la atención con calidad a los usuarios. El equipamiento con el cual está dotada la organización para la atención de los pacientes que asisten a la consulta médica especializada en IDEARG cumple con los requisitos estipulados de acuerdo a la regulación Colombiana. El equipo de trabajo de IDEARG se esmeró por obtener equipos de última generación que estuvieran a la vanguardia.

Los empleados que son seleccionados para desempeñar sus labores en la institución son personas calificadas para el cargo para el cual han sido escogidas, la apariencia no es lo primordial al momento de tomar una decisión, sin embargo, los directivos hacen su mayor esfuerzo cuando determinan quien harán parte de la organización y esperan que el nuevo integrante comprenda los objetivos y propósitos de la organización y trabaje con el propósito de conseguirlos, de esta manera estará implícito que una excelente presentación personal y el buen trato al usuario hacen parte de la política de calidad de la institución.

La información que se brinda a los pacientes actualmente se hace verbalmente o mediante unos carteles ubicados en la recepción los cuales le permiten al paciente enterarse de las novedades o requisitos en la atención.

La segunda dimensión que después del análisis de resultados obtuvo un puntaje de - 1.13 fue la de Empatía, la expectativa de los usuarios con respecto a esta dimensión fue evaluada por los usuarios por medio de las siguientes afirmaciones:

1. Los empleados de empresas de salud excelentes darán atención individualizada a sus pacientes.
2. Empresas de salud excelentes tendrán horarios de atención convenientes para todos sus pacientes.
3. Empresas de salud excelentes tendrán horarios que brinden atención personal a sus pacientes.
4. Empresas de salud excelentes tendrán el interés del cliente siempre presente.
5. Los empleados de empresas de salud excelentes comprenderán las necesidades específicas de sus pacientes.

Las afirmaciones en la encuesta de percepción del servicio en IDEARG a las cuales respondieron los entrevistados fueron las siguientes:

1. IDEARG brinda atención individual
2. IDEARG tiene horarios de atención convenientes para todos sus pacientes
3. IDEARG tiene empleados que brindan atención personalizada
4. IDEARG tiene el interés del paciente siempre presente
5. Los empleados de IDEARG comprenden sus necesidades específicas

En la organización la jornada laboral inicia desde las 6:00 de la mañana hasta las 6:30 de la tarde, este horario fue pensado con el fin de facilitar el acceso al servicio a las personas que no pueden hacerlo en la jornada laboral con más frecuencia usada en la ciudad de Bogotá. Los empleados y directivos de la institución están siempre dispuestos a resolver las inquietudes y requerimientos de los usuarios y en caso de requerir atención personalizada el personal de IDEARG estará dispuesta a brindarla.

Al analizar las respuestas de los usuarios, es posible notar que aunque se unieron esfuerzos, conocimiento y asesoría especializada, los entrevistados consideran que IDEARG tiene falencias en los aspectos mencionados anteriormente. De acuerdo a las evaluaciones, la institución puede mejorar en varios aspectos con el fin de alcanzar la excelencia que sus propios usuarios esperan recibir cuando acuden a recibir los servicios. La siguiente tabla propone las actividades que los directivos y empleados de IDEARG pueden ejecutar para trabajar en las oportunidades de mejora que sus usuarios plantearon.

Eventos de Sensibilización

- *Visitas a la organización:* las autoras realizarán una conferencia con los directivos en la que se expondrán las herramientas utilizadas y los resultados de esta investigación, esto permitirá dar a conocer a los administradores las expectativas de los usuarios y los puntos críticos que requieren de la implementación de acciones que culminen en el mejoramiento de la percepción del servicio recibido en la organización. Esta conferencia se llevará a cabo una vez la presente investigación sea aprobada. Adicionalmente, será programada una reunión con todo el personal de la organización en la cual se compartirán los resultados de la investigación y se hablará de los resultados positivos recalcando la valoración que hacen los usuarios al cliente interno cada vez que sintió que sus expectativas fueron cumplidas. Una vez sea definido el plan de acción con los directivos y empleados de IDEARG, se convocará a una reunión con los usuarios donde serán informados sobre el plan de acción que se implementará gracias a la colaboración de ellos durante el proceso de diagnóstico.
- *Uso de material gráfico:* en las conferencias que serán realizadas se utilizará material gráfico que incluya un resumen de las deducciones obtenidas con esta investigación, las estrategias planteadas así como un imaginario de los resultados obtenidos una vez sean implementadas.

Tabla 9. Plan estratégico IDEARG: Tangibilidad, Equipamiento Moderno.

TANGIBILIDAD, IDEARG tiene equipamiento que aparenta ser moderno	
Objetivo General	Generar un impacto positivo en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de IDEARG en cuanto al equipamiento de la institución.
Objetivo específico	Adquirir recurso tecnológico para la atención de los pacientes.
Acciones	• Realizar un inventario de los equipos disponibles en la institución • Determinar cuales de estos equipos requieren ser actualizados o adquiridos • Verificar disponibilidad presupuestal disponible para realizar las compras • Solicitar varias cotizaciones a proveedores • Elegir la mejor propuesta para realizar el cambio • Adquirir los equipos modernos
Tiempo de Actividad	Cuarto trimestre de 2012.
Indicador de Cumplimiento	$\frac{\text{Número de equipos antiguos que requieren cambio}}{\text{Número de equipos antiguos cambiados por uno moderno}} \times 100$
Meta	Lograr un 100% de la adquisición de los equipos planificados para compra.
Fuente de Verificación	Inventarios de la organización, plan de compras, registro de análisis de cotizaciones, facturas de compra, registro de ingresos al almacén.
Responsable	Directivos.

Fuente: Elaboración Propia basa en los resultados de la investigación.

Tabla 10. Plan estratégico IDEARG: Tangibilidad, Materiales asociados con el servicio.

TANGIBILIDAD, Los materiales asociados con el servicio (como folletos o estados de cuenta) son visualmente atractivos	
Objetivo General	Generar un impacto positivo en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de IDEARG en cuanto a la percepción visual de los medios de información utilizados por la institución.
Objetivo específico	Crear medios de información visualmente atractivos para los usuarios de IDEARG.
Acciones	• Implementar una cartelera informativa que contenga diseños visuales atractivos y lenguaje de fácil interpretación que motive a los usuarios a su lectura. • Ubicar estratégicamente dentro y fuera de la institución todos los elementos informativos que contengan datos importantes para los usuarios. • Diseñar un brochure informativo visualmente llamativo, accesible a todos los usuarios, que contenga información básica de la institución, portafolio de servicios, recurso tecnológico y humano, dotación con que cuenta la organización, así como el modelo de prestación de servicios. • Diseñar y crear una página web que contenga material informativo y herramientas de interacción virtual ágil entre la organización y sus usuarios. • Exhibir en la fachada de la institución un aviso luminoso que contenga el logo, nombre e información de contacto de IDEARG.
Tiempo de Actividad	Cuarto trimestre de 2012
Indicador de cumplimiento	$\frac{\text{Número total de estrategias planteadas}}{\text{Número total de estrategias implementadas}} \times 100$
Meta	Lograr un 100% de cumplimiento en las estrategias planteadas.
Fuente de Verificación	Informe de auditoría interna.
Responsable	Directivos.

Fuente: Elaboración Propia basa en los resultados de la investigación.

Tabla 11. Plan estratégico IDEARG: Tangibilidad, Instalaciones Físicas.

TANGIBILIDAD, Las instalaciones físicas de IDEARG son visualmente atractivas	
Objetivo General	Generar un impacto positivo en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de IDEARG en cuanto a la percepción visual de las instalaciones de IDEARG.
Objetivo específico	Lograr que las instalaciones de IDEARG sean visualmente atractivas para los usuarios.
Acciones	• Posicionar la marca de IDEARG dentro de los usuarios mediante la exhibición del nombre y logo en todos los medios informativos usados en los interiores y exteriores de la institución. • Usar elementos decorativos que atraigan la atención de los usuarios y estén acorde a las características propias de la institución. • Usar plantas que decoren el ambiente exterior de la institución. • Lograr que todos los espacios de la institución estén completamente señalizados. • Mantener siempre limpias y organizadas las instalaciones de IDEARG, conservando siempre buen aroma.
Tiempo de Actividad	Primer trimestre de 2013.
Indicador de cumplimiento	$\frac{\text{Número total de estrategias planteadas}}{\text{Número total de estrategias implementadas}} \times 100$
Meta	Lograr un 100% de cumplimiento en las estrategias planteadas.
Fuente de Verificación	Informe de auditoría interna.
Responsable	Directivos.

Fuente: Elaboración Propia basa en los resultados de la investigación.

Tabla 12. Plan estratégico IDEARG: Tangibilidad, Apariencia de los empleados

TANGIBILIDAD, Los empleados de IDEARG son de apariencia limpia y pulcra	
Objetivo General	Generar un impacto positivo en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de IDEARG en cuanto a la percepción en la presentación personal de los empleados de IDEARG.
Objetivo específico	Lograr que los empleados de IDEARG mantengan una presentación personal limpia y pulcra en su horario laboral.
Acciones	• Implementar en los empleados administrativos y asistenciales con funciones de atención al usuario, la utilización de uniforme y/o bata con el nombre y logo de la institución. • Usar el carnet de identificación de los empleados mientras permanezcan en la Institución. • Crear parámetros generales de cumplimiento de presentación personal como parte de un manual de convivencia en la Institución.
Tiempo de Actividad	Tercer trimestre de 2012.
Indicador de cumplimiento	$\frac{\text{Número total de estrategias planteadas}}{\text{Número total de estrategias implementadas}} \times 100$
Meta	Lograr un 100% de cumplimiento en las estrategias planteadas.
Fuente de Verificación	Informe de auditoría interna.
Responsable	Directivos.

Fuente: Elaboración Propia basa en los resultados de la investigación.

Tabla 13. Plan Estratégico IDEARG: Empatía

EMPATÍA, Atención personalizada.	
Objetivo General	Generar un impacto positivo en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de IDEARG en cuanto a la percepción en la presentación personal de los empleados de IDEARG.
Objetivo específico	Lograr que los empleados de IDEARG mantengan una presentación personal limpia y pulcra en su horario laboral.
Acciones	• Implementar en los empleados administrativos y asistenciales con funciones de atención al usuario, la utilización de uniforme y/o bata con el nombre y logo de la institución. • Usar el carnet de identificación de los empleados mientras permanezcan en la Institución. • Crear parámetros generales de cumplimiento de presentación personal como parte de un manual de convivencia en la Institución.
Tiempo de Actividad	Tercer trimestre de 2012.
Indicador de cumplimiento	$\frac{\text{Número total de estrategias planteadas}}{\text{Número total de estrategias implementadas}} \times 100$
Meta	Lograr un 100% de cumplimiento en las estrategias planteadas.
Fuente de Verificación	Informe de auditoría interna.
Responsable	Directivos.

Fuente: Elaboración Propia basa en los resultados de la investigación.

Tabla 14. Plan Estratégico IDEARG: Empatía

EMPATÍA, Horarios de atención convenientes.	
Objetivo General	Generar un impacto positivo en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de IDEARG en cuanto a la percepción en la presentación personal de los empleados de IDEARG.
Objetivo específico	Lograr que los empleados de IDEARG mantengan una presentación personal limpia y pulcra en su horario laboral.
Acciones	• Implementar en los empleados administrativos y asistenciales con funciones de atención al usuario, la utilización de uniforme y/o bata con el nombre y logo de la institución. • Usar el carnet de identificación de los empleados mientras permanezcan en la Institución. • Crear parámetros generales de cumplimiento de presentación personal como parte de un manual de convivencia en la Institución.
Tiempo de Actividad	Tercer trimestre de 2012.
Indicador de cumplimiento	$\frac{\text{Número total de estrategias planteadas}}{\text{Número total de estrategias implementadas}} \times 100$
Meta	Lograr un 100% de cumplimiento en las estrategias planteadas.
Fuente de Verificación	Informe de auditoría interna.
Responsable	Directivos.

Fuente: Elaboración Propia basa en los resultados de la investigación.

Análisis y Discusión de Resultados

Se han propuesto una serie de estrategias que permitirán a IDEARG realizar un acercamiento para convertirse en una empresa de salud excelente, cabe decir que el buen desempeño de la organización permitió que los usuarios participantes en las encuestas dieran una opinión de expectativas cumplidas por IDEARG muy cercana a la percepción que tienen de una empresa de salud excelente. La mayor diferencia entre estas opiniones se encontró en las dos dimensiones de la evaluación Servqual Tangibilidad y Empatía, por lo que este proyecto definió las acciones y tiempos de ejecución de las mismas los cuales deberán cumplirse con el fin de lograr que los pacientes vean sus expectativas cumplidas al momento de acceder al servicio en la institución.

En el caso de que los directivos y empleados de IDEARG ejecuten las estrategias planteadas, los resultados podrán ser evaluados durante el segundo trimestre de 2013 fecha en la cual se habrían terminado todas las acciones propuestas si se cumple con el cronograma. El diseño del plan estratégico espera disminuir a -1 los resultados de cada una de las dimensiones de la evaluación Servqual, por lo que se sugiere aplicar nuevamente la encuesta de Medición de expectativas cuando se haya finalizado el plan de acción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el propósito de concluir la presente tesis del diseño de un plan estratégico en el Instituto De Enfermedades Autoinmunes Renato Guzmán - IDEARG S.A.S; el cual tuvo como fundamento analizar, identificar y proponer alternativas para el mejoramiento de la organización, se detallará a continuación los principales aspectos de este documento.

A fin de realizar el diagnóstico inicial en IDEARG S.A.S. desde el punto de vista estratégico y organizacional, fue usado el modelo Parasuraman, Zeithaml y Berry con la escala de medición Servqual. Estas encuestas se aplicaron a una muestra de pacientes significativa en la institución. El análisis de los resultados permitió desarrollar el plan estratégico basado en la opinión de los usuarios de la organización que será socializado con los directivos y empleados y que mediante su implementación permitirá a IDEARG mejorar la percepción de sus clientes con respecto al servicio recibido y crear relaciones productivas y de calidad con sus proveedores.

La sensibilización que se realizará permitirá a las autoras contar con el apoyo de los directivos para la ejecución de las actividades encaminadas a lograr los objetivos de este proyecto. Aunque el factor económico constituye una limitante para que se cumplan las tareas dentro de los tiempos planteados, las directivas de IDEARG están interesadas en implementar un plan de mejoramiento que culmine con la satisfacción de sus usuarios, del cliente interno pero sobre todo en la calidad del servicio.

El emprendimiento y la perdurabilidad de una empresa se hace posible contando con el trabajo en equipo, mejoramiento continuo de todos los procesos y procedimientos en el que están involucrados todas las personas que integran una organización y el efectivo liderazgo de los dirigentes, por lo tanto, la implementación de estas estrategias quedará en manos de directivos y empleados de la institución y el resultado será percibido por todos los integrantes de este proceso. Posteriores diagnósticos y evaluaciones serán realizados por el comité de calidad de la institución con el propósito de verificar la eficacia de las estrategias planteadas y mantener un excelente nivel de calidad en la organización.

Las autoras recomiendan a IDEARG tomar en cuenta todas las recomendaciones aquí planteadas e implementarlas en el menor tiempo posible, además de realizar investigaciones periódicas que permitan conocer el nivel de satisfacción del servicio recibido. Adicional a esto, es importante que se mantengan relaciones productivas con los proveedores, por lo que se invita a los directivos de IDEARG a realizar una evaluación frecuente de los mismos.

IDEARG es hoy una empresa en continuo crecimiento, que cuenta con directivos abiertos al cambio y que reconocen las oportunidades de mejora de la organización, el análisis realizado mediante este proyecto les permitirá reconocer que existen medios de evaluación que abarcan gran cantidad de aspectos que nunca fueron evaluados en sus usuarios y que la opinión de sus clientes se hace cada vez mas exigente debido a los cambios externos. IDEARG tiene el interés enfocado en sus clientes por lo tomaran en cuenta las estrategias planteadas en este proyecto y continuaran en un proceso de mejora continua.

Fuentes para la Obtención de la Información

Fuentes Primarias:

- Bibliografía referenciada

Fuentes Secundarias:

- Programa de auditoría mejoramiento de la calidad.
- Evaluación Servual de Medición del nivel de expectativas de los usuarios de IDEARG frente a las empresas de salud en general.
- Evaluación Sevqual de Percepción del usuario frente a los servicios prestados en IDEARG.

Fuentes electrónicas:

- Base de datos informática de registro de pacientes de IDEARG.
- eBooks
- Endnote

BIBLIOGRAFÍA

- Ancín, J. M. S. V. (2009). *El plan estratégico en la práctica* (2ª ed). Madrid, España: ESIC.
- Anaya, J. J. (2007). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Atehortúa, F., Bustamante, R. E. & Valencia, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Biswas, S. (2011). *Relationship marketing : Concepts, theories and cases*. New Delhi, India: Asoke K. Ghosh.
- Cobo, J. M. (2001). *Ética profesional en ciencias humanas y sociales*. Madrid, España: Huerga & Fierro Editores.
- Chavez, M. (2006). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association: Versión abreviada*. Bogotá, Colombia: Manual Moderno.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8ª ed.). Mexico D.F: Thompson.
- David, F. R., & Carrión, M. Á. S. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª ed). Naucaplan, Mexico : Pearson Educación.
- Duró, J.C. (2010). *Reumatología clínica*. Barcelona, España: Elsevier.
- Esteban, A. y otros (2008). *Principios de marketing* (3ª ed). Madrid, España: ESIC.

- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México D.F: Pax.
- Gil, M. A. & Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (7ª ed.). Madrid, España: Esic.
- Guzmán, P (2006). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá, Colombia: Ecoe .
- Huertas, R. & Dominguez, R. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona, España: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Mapas estrategicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Ladew, D. P. (2002). *Como Supervisar a Los Empleados: Técnicas eficaces para mejorar los resultados*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- López, D. A. (2009). *Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing*:. MAdrid, España. Vision Libros.
- Malevski, Y., & Rozotto, A. (1995). *Manual de gestión de la calidad total a la medida*. Guatemala: Editorial Piedra Santa.
- Maquiavelo, N. (2009). *El Principe*. Madrid, España: EDAF.
- Martinez, M. E. (2005). *Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización: Una perspectiva sistémica*: Bogotá, Colombia: ECOE.
- Matíz, C., Rodríguez, G.A., & Zuluaga G. (1944). *Flora medicinal y sus conocimiento asociados: Lineamientos para una regulación*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

- Nahler, G., & Mollet, A. (2009). *Dictionary of Pharmaceutical Medicine*. Alemania, Springer Verlag /Wien.
- Nelson, B. (1996). *1001 formas de recompensar a los empleados: Equipos autodirigidos, Mejoramiento continuo, Iniciativa y personal motivado*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España. Esic Editorial.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo: Edición actualizada y aumentada..* Barcelona, España: Deusto.
- Quintana, M. A. (2005). *Principios de márketing*. Barcelona, España: Deusto.
- Restrepo, L. F. & Rivera H. A. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Robbins, S. P., & Cenzo, D. A. D. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa (5ª ed)*. México, D.F.: Thomson.
- Roig, S., Ribeiro, D., Torcal, V., De La Torre, A., & Cerver, E. (2004). *The entrepreneur and starting up new R&Ddor: El emprendedor innovador y la creación de empresas I+D+I*. Valencia, España: Universitat de València.
- Schnorkowski, M. S. (1999). *La calidad en el transporte público: experiencias en el área de Barcelona*. Barcelona, España: Edicions UPC.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F: Editorial Limusa S.A. De C.V.
- Taucher, E. (1997). *Bioestadística*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

- Tzu, S. (2006). *El arte de la guerra, Versión de Thomas Cleary* (35ª ed). Madrid, España: Arca de la Sabiduría.
- Urcola, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*: Madrid, España: ESIC.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: Un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Vázquez, D. A. (2001). *Diccionario de enfermería*. Madrid, España: Editorial Complutense.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico: diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de medición de nivel de expectativa.

CUESTIONARIO DE MEDICION DE NIVEL DE EXPECTATIVAS							
INSTRUCCIONES: En base a sus experiencias como usuario de servicios de salud, por favor piense el tipo de empresa de salud que brinda un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa con el que usted estaría complacido en ser atendido en servicios de salud. Por favor indique en que medida usted piensa que esta empresa de salud poseería los atributos descritos en cada una de las afirmaciones. Si usted siente que una característica no es nada esencial para un servicio de salud excelente como el que usted tiene en mente, marque 1. Si usted siente que una característica es absolutamente esencial para un servicio de salud excelente, marque 7. Si sus sentimientos son intermedios, marque un número intermedio. No hay respuestas correctas ni incorrectas; solo estamos interesados en los números que realmente reflejan sus sentimientos hacia empresas que brindarían un servicio de calidad excelente.							
				Fuertemente en Desacuerdo		Fuertemente de Acuerdo	
				1	2	3	4
				5	6	7	
1. Empresas de salud excelentes deben tener equipamiento moderno							
2. Las instalaciones físicas de las empresas de salud excelentes deben ser visualmente atractivas							
3. Los empleados de las empresas de salud excelentes deben estar bien vestidos y ser pulcros							
4. Los materiales asociados con el servicio (por ejemplo folletos o estados de cuenta) serán visualmente atractivos en empresas de salud excelentes							
5. Cuando empresas de salud excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo deben cumplir							
6. Cuando un paciente tiene un problema, la empresa de salud excelente mostrará un sincero interés en resolverlo							
7. Empresas de salud excelentes brindan el servicio bien "de primera"							
8. Empresas de salud excelentes brindan el servicio en el momento en el que prometieron hacerlo							
9. Empresas de salud excelentes les dirán a los pacientes exactamente cuando les será brindado el servicio							
10. Empresas de salud excelentes se esforzarán por tener sus registros libres de errores							
11. Los empleados de empresas de salud excelentes brindarán un servicio rápido a los pacientes							
12. Los empleados de empresas de salud excelentes estarán siempre dispuestos a ayudar a los pacientes							
13. Los empleados de empresas de salud excelentes nunca estarán demasiado ocupados para atender solicitudes de los pacientes							
14. El comportamiento de los empleados de empresas de salud excelentes transmitirá confianza a los pacientes							
15. Los pacientes de empresas de salud excelentes se sentirán seguros con la transacción							
16. Los empleados de empresas de salud excelentes serán siempre corteses							
17. Los empleados de empresas de salud excelentes tendrán el conocimiento para responder a las preguntas de los pacientes							
18. Los empleados de empresas de salud excelentes darán atención individualizada a sus pacientes							
19. Empresas de salud excelentes tendrán horarios de atención convenientes para todos sus pacientes							
20. Empresas de salud excelentes tendrán empleados que brinden atención personal a sus pacientes							
21. Empresas de salud excelentes tendrán el interés del cliente siempre presente							
22. Los empleados de empresas de salud excelentes comprenderán las necesidades específicas de sus pacientes							

Anexo 3. Ficha de evaluación de la auditoria de los puntos críticos de éxito.

FICHA DE EVALUACIÓN			
AUDITORIA DE LOS PUNTOS CRITICOS DE ÉXITO			
IDEARG S.A.S INSTITUTO DE ENFERMEADES AUTOINMUNES RENATO GUZMÁN			
FECHA DE EJECUCIÓN: OCTUBRE - NOVIEMBRE DE 2011			
- Falla Estructural (FE): Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que ponen en peligro la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.			
- Falla Circunstancial (FC): Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que no ponen en peligro inmediato la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.			
- Cumplimiento Satisfactorio (CS)			
CATEGORÍA			
1. EXCELENCIA GERENCIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN	FE	FC	CS
1.1. Misión y visión establecidas			
1.2. Políticas, estrategias y tácticas establecidas			
1.3. Planes de trabajo formulados			
1.4. Deseos y expectativas del consumidor conocidos			
1.5. Deseos y expectativas del consumidor satisfechos			
1.6. Ambiente de confianza			
1.7. Justicia y honestidad manifiestas			
1.8. Organización funcional			
1.9. Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constante			
1.10. Ambiente comunicación			
1.11. Ambiente ameno y de colaboración			
1.12. Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva			
1.13. Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos			
1.14. Involucramiento total de la gerencia			
1.15. Mejoramiento continuo en todos los procesos			
2. LA CULTURA DE LA CALIDAD	FE	FC	CS
2.1. Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor			
2.2. Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos			
2.3. Ambiente de autoevaluación y camaradería			
2.4. Ambiente de superación profesional y personal			
2.5. Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo			
2.6. Utilización de benchmarking			
2.7. Protección al medio ambiente			
2.8. Proyección a la comunidad			
3. LA INNOVACIÓN	FE	FC	CS
3.1. En los procesos productivos o del servicio			
3.2. En el producto o servicio			
3.3. En publicidad y propaganda			
3.4. En el trato e involucramiento de los trabajadores			
3.5. En los procesos administrativos			
3.6. En los servicios			
3.7. En la relación con los socios estratégicos			
3.8. Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los retos de la organización			

- Falla Estructural (FE): Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que ponen en peligro la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.			
- Falla Circunstancial (FC): Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que no ponen en peligro inmediato la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.			
- Cumplimiento Satisfactorio (CS)			
4. EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	FE	FC	CS
4.1. Ventas provenientes de productos o servicios nuevos			
4.2. Utilización de benchmarking y otras fuentes de información			
4.3. Utilización de investigaciones de mercado			
4.4. Procedimiento y ciclo de desarrollo de nuevos productos y servicios			
4.5. Grado de ajuste a los retos de la empresa			
4.6. Introducción de productos por iniciativa propia de la organización			
5. EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN	FE	FC	CS
5.1. Existencia de un sistema ordenado, adecuado de recolección, análisis, presentación y utilización de la información			
5.2. Fluye rápidamente			
5.3. Información esencial y confiable			
5.4. Información computarizada			
5.5. Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuados			
5.6. Existencia de manuales			
6. EL MANEJO Y TRATO DEL RECURSO HUMANO	FE	FC	CS
6.1. Conocen y comparten la visión y misión de la organización			
6.2. Personal convencido y motivado			
6.3. Trabajo en equipo			
6.4. Personal colaborador y cooperador			
6.5. Existencia en sentimiento de pertenencia a la empresa			
6.6. Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento			
6.7. Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento			
6.8. Evaluación del desempeño del trabajador			
6.9. Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos			
6.10. Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores			
6.11. Seguridad laboral			
6.12. Seguridad industrial			
6.13. Manejo de culpas y errores			
7. MANEJO DEL FACTOR COMPETENCIA	FE	FC	CS
7.1. Conocimiento de la situación actual y los planes de la competencia			
7.2. Análisis de las fortalezas de la competencia			
7.3. Análisis de las debilidades de la competencia			
7.4. Análisis comparativo en todas las áreas gerenciales con la competencia, incluyendo los márgenes de ganancia			
7.5. Grado de respuesta a los retos que presenta la competencia			

- **Falla Estructural (FE):** Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que ponen en peligro la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.

- **Falla Circunstancial (FC):** Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que no ponen en peligro inmediato la existencia de la organización ante la competencia regional e internacional.

- **Cumplimiento Satisfactorio (CS)**

8. EL MANEJO DEL FACTOR TIEMPO	FE	FC	CS
8.1. Conocimiento actualizado de la situación de la organización			
8.2. Conocimiento y práctica de herramientas gerenciales actualizadas			
8.3. Existencia de programas de mejoramiento continuo respecto de la competencia			
8.4. Velocidad de respuesta al mercado respecto de la competencia			
8.5. Situación tecnológica respecto a la competencia			
8.6 Existencia de innovaciones respecto de la competencia			
8.7. Velocidad de reacción ante situaciones cambiantes			
8.8. Velocidad de ajustes de acuerdo con los retos			
9. RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON SOCIOS ESTRATÉGICOS	FE	FC	CS
9.1. Existencia de alianzas estratégicas con consumidores			
9.2. Existencia de alianzas estratégicas con proveedores			
9.3. Calidad de las alianzas estratégicas con consumidores			
9.4. Calidad de las alianzas estratégicas con proveedores			
9.5. Alianzas estratégicas con empresas nacionales, regionales y/o internacionales			
10. EL MANEJO DEL FACTOR CAPITAL	FE	FC	CS
10.1. Existencia del plan de inversiones			
10.2. Plan de inversiones apropiado			
10.3. Existencia de presupuesto de gastos			
10.4. presupuesto de gastos apropiado			
10.5. Obtención o ubicación de recursos financieros			
10.6. Estados financieros			
10.7. Auditoría financiera			
10.8. Manejo apropiado del capital a los retos de la empresa			
	FE	FC	CS
11. ORDEN. DISCIPLINA Y LIMPIEZA			
NOMBRE DEL EVALUADOR:			
FECHA DE LA EVALUACIÓN:			

Anexo 4. Tablas de trabajo Diseño de un plan estratégico en IDEARG
Archivo de Excel adjunto.

Anexo 5. Encuestas originales Diseño de un plan estratégico en IDEARG
Archivo de PDF adjunto.