



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**Administración estratégica como herramienta para la mejora  
continua en los centros privados de salud de Retalhuleu**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Gerardo Leonel Escobar Marcos

Guatemala, octubre 2020

**Administración estratégica como herramienta para la mejora  
continua en los centros privados de salud de Retalhuleu**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Gerardo Leonel Escobar Marcos

Lic. Uri Cruz Díaz (**Asesor**)

M.Sc. Sharon Marlene Soto Chilin (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Juan Francisco Lara Samayoa**

Coordinador Sede Retalhuleu


Guatemala, septiembre, 2019.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente.

Por este medio doy fe que soy autor del artículo científico titulado “**Administración estratégica como herramienta para la mejora continua en los centros privados de salud de Retalhuleu**” y confirmo que respete los derechos autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente.



Gerardo Leonel Escobar Marcos  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No. 201903312

**REF.: CCEE. LAE. 004-2020  
SEDE RETALHULEU**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 26 DE OCTUBRE DEL 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Asesor (a):** Licenciado Uri Cruz Díaz

**Revisor (a):** Licenciada Sharon Marlene Soto Chili

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Artículo científico titulado:** "Administración estratégica como herramienta para la mejora continua en los centros privados de salud de Retalhuleu"

**Presentada por:** Gerardo Leonel Escobar Marcos

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Retalhuleu, Retalhuleu, 21 de septiembre de 2019.

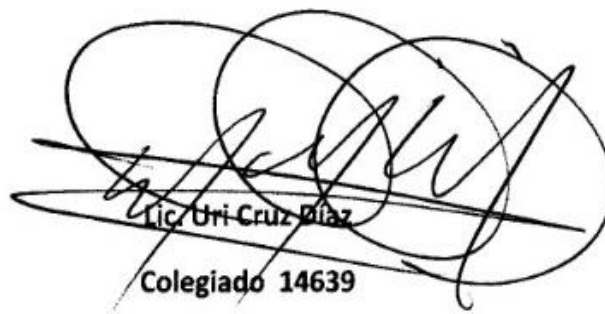
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente.

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado **Administración estratégica como herramienta para la mejora continua en los centros privados de salud de Retalhuleu**, realizado por el estudiante Gerardo Leonel Escobar Marcos, ID 000095922 de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Uri Cruz Díaz  
Colegiado 14639

Guatemala, 28 de octubre 2019

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana


Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: “**Administración estratégica como herramienta para la mejora continua en los centros privados de salud de Retalhuleu**”, realizado por Gerardo Leonel Escobar Marcos, carné 201903312, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.Sc. Sharon Marlene Soto Chilin  
Colegiado Activo 7932

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Gracias Señor, por tu generosidad, por todos los talentos que me brindaste, los cuales han incidido en mi formación académica hasta lograr este triunfo, el cual me conducirá al camino del éxito en beneficio de nuestra sociedad para construir una Guatemala con valores y aprender a vivir en armonía y en paz.

### **A mis padres**

Que sin ellos no hubiera logrado una meta más en vida profesional, gracias por estar a mi lado en esta etapa, su apoyo moral y entusiasmo que me brindaron para seguir adelante en mis propósitos.

### **A mi asesor:**

Por el tiempo y esfuerzo que dedico a compartir sus conocimientos, sin su instrucción profesional no habría llegado a esta meta.

### **A la Universidad:**

Por permitirme formar en ella y a todas las personas que fueron participe de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta.



# Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Metodología</b>	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definir el tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	5
1.7.1 Empleo muestra finita o infinita	5
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	5
1.9 Recolección de datos	6
1.10 Procesamiento y análisis de datos	6
<b>Capítulo 2</b>	7
<b>Resultados</b>	7
2.1 Presentación de resultados	7
<b>Capítulo 3</b>	17
<b>Discusión y conclusiones</b>	17
3.1 Extrapolación	17

3.2 Hallazgos y análisis general	20
3.3 Conclusiones	22
<b>Referencias</b>	24
<b>Anexos</b>	26

## **Abstract**

El presente artículo científico está relacionado con el tema Administración estratégica como herramienta para la mejora continua en los centros privados de salud de Retalhuleu. Instituciones generadas por profesionales Médicos Cirujanos con especialidades, de forma individual o bien como sociedad; en la actualidad funcionan con la aplicación del proceso administrativo de forma tradicional. La identificación de las principales deficiencias administrativas fueron estudiadas y analizadas para generar información que permita realizar conclusiones con relación a la problemática de la aplicación de la administración estratégica en este tipo de instituciones. Los resultados han determinado que dicho tipo de administración es aplicado en una ínfima parte, sus elementos son utilizados de una forma incorrecta, sólo sirven como publicidad de las instituciones. Los procesos de planificación, el estudio de pronósticos, de evaluación, no son tema de dominio de las personas que toman decisiones administrativas.

## **Introducción**

El incremento de profesionales en medicina está latente en Guatemala y una de las alternativas para generarse su propio empleo es la creación de clínicas médicas, luego establecen un centro médico de acuerdo a la especialización que se tenga y a la imagen proyectada como profesional. El capítulo uno indica la problemática que se tiene en la actualidad con relación a la aplicación de la administración estratégica, en donde se pretende investigar su incidencia con relación a la mejora continua en cada uno de sus procesos, determinando los objetivos de la investigación y el tipo que se utilizará para al lograr información que contribuya a la formación del conocimiento, también se determinan los sujetos de investigación, los alcances y los instrumentos a utilizar, se procede a la programación del trabajo de campo y el procesamiento y análisis de los resultados.

El capítulo dos presenta los resultados de la investigación a través de gráficos que permiten una interpretación fácil e inmediata, se analizan las generalidades de las personas entrevistadas, las personas que toman decisiones en el proceso administrativo, ubicando a administradores y gerentes de los diferentes centros sujetos de investigación, se ha constatado que no se cuenta con un profesional en el área administrativa, por lo que el proceso es aplicado por personas preparadas académicamente en medicina, por lo que se muestra la deficiencia en el conocimiento de la administración estratégica, en donde los elementos de la misma no son formulados de forma correcta ni intervienen las personas que deben plantearla es por ello que los procesos de planificación son realizados a corto y mediano plazo.

En el capítulo tres se desarrolla la esencia del presente documento a través de una discusión, en donde se extrapolan los conocimientos obtenidos con las teorías existentes de expertos en el tema, se determinan los hallazgos obtenidos, información necesaria para generar las conclusiones correspondientes.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

Los motivos de ausencia de una administración estratégica en los centros de salud privados del departamento de Retalhuleu, es provocado por distintos factores, que deben determinarse a través de un proceso de investigación, que permita generar información puntual, para establecer procesos de mejora continua en cada uno de los procesos, en beneficio de la institución y de la población a la que van enfocados los servicios de salud.

En las instituciones que prestan los servicios de salud en el departamento de Retalhuleu, existe el paradigma, que la administración está a cargo de un profesional en salud (Doctor), por lo que los procesos de planificación, organización, dirección y control son realizados por un profesional médico y no de forma directa por un profesional administrador de empresas, de tal forma que todo el proceso administrativo se realiza desde el punto de vista médico. En determinado momento esto no puede ser problemático, sin embargo, el crecimiento de la competencia, las exigencias de los servicios, el crecimiento de la población, requiere que se apliquen nuevos procesos administrativos y algo fundamental que demuestra el éxito de las empresas es incluir en el proceso administrativo la administración estratégica como herramienta para la mejora continua en la prestación de los servicios de salud.

Por tal motivo es necesario realizar este artículo científico para determinar si las empresas que brindan servicio de salud a la población en el municipio de Retalhuleu, hasta qué punto llegan a utilizar la administración estratégica como una herramienta, para alcanzar los objetivos para lo cual fueron creadas estas empresas, los objetivos institucionales, cumplir con la visión, misión, cumplir con los ejes estratégicos así como sus principios y valores, lo que contribuirá a la comparación de lo planificado con los resultados obtenidos. Lo que contribuirá a tener un proceso de mejora continua, manteniendo calidad en sus servicios.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Es determinante la administración estratégica en los centros privados de salud del municipio de Retalhuleu, para establecer procesos de mejora continua, que permitan presta servicios de calidad?

## **1.3 Objetivos de investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Identificar si la administración estratégica es una herramienta de mejora continua en los centros privados de salud en el municipio de Retalhuleu.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Determinar el tipo de administración que se utiliza en cada uno de los centros privados de salud en el departamento de Retalhuleu.
2. Identificar los elementos que utilizan del proceso de administración estratégica.
3. Verificar el alcance de los objetivos, visión, misión, ejes estratégicos y valores al momento de la prestación de los servicios.
4. Evaluar la formulación y aplicación del proceso administrativo.
5. Determinar el grado de conocimiento de la mejora continua.
6. Establecer el costo de reprocesos por la ausencia de políticas de mejora continua.

## **1.4 Definición de la investigación**

### **1.4.1 Investigación descriptiva**

Una de las definiciones sobre la investigación descriptiva según Arias (2012) “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p. 24).

El presente proceso de investigación, genera información para la construcción del artículo científico, en donde se analizan variables, conceptos, elementos que permiten comparaciones y mediciones, para determinar la incidencia de un proceso de administración estratégica en la mejora continua al momento de prestar los servicios en instituciones dedicadas a la salud en la cabecera municipal del departamento de Retalhuleu.

Los resultados que se esperan con el presente tipo de investigación, es determinar la relación y diferencia entre la aplicación de un proceso administrativo tradicional y su diferencia al implementar una administración estratégica que permita establecer proceso de mejora continua en busca de la calidad en cada uno de los servicios que se presta, que son determinantes en el éxito empresarial.

## **1.5 Sujetos de investigación**

Los sujetos de investigación, será el personal que aplica el proceso administrativo en dichos centros de salud, que ocupan el primero y segundo nivel jerárquico en las estructuras administrativas definidas por cada institución, constituidos por.

1. Centro Médico Las Américas, Av. Circunvalación Retalhuleu
2. Centro Médico La Esperanza, 4ta. Av. Entre 10ma. Y 11ava. calle
3. Centro Médico San Dovalito
4. Centro Médico Retalhuleu.

Fuente: Información visita de campo julio 2019.

## **1.6 Alcance de la investigación**

### **1.6.1 Temporal**

El proceso de investigación se encuentra comprendido en el periodo del 30 de marzo al 21 de septiembre del año 2019.

No	Actividad	30/03/2019	15/04/2019	10/06/2019	15/07/2019	02/08/2019	05/08/2019	15/08/2019	20/08/2019	21/09/2019
1	Presentación, determinación de tema de investigación, presentación planificación									
2	Fundamentos teóricos, observaciones en instituciones sobre el problema y determinación de los sujetos e instrumentos de investigación									
3	Aplicación de instrumentos de investigación de campo									
4	Aplicación de instrumentos de investigación de campo									
5	Presentación de resultados, análisis e interpretación, elaboración de informe									
6	Revisión y aprobación Artículo Científico									

### 1.6.2 Geográfico

El proceso de investigación, se realizará en la cabecera municipal del departamento de Retalhuleu., en todos los centros privados que prestan el servicio de salud.



## **1.7 Definición de la muestra**

### **1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita**

Los procesos de investigación se realizan de acuerdo a los objetivos determinados, por la persona o instituciones que requieren cierta información que les permitan tomar decisiones administrativas, en busca de los objetivos institucionales.

El presente proceso de investigación para la construcción del artículo científico, utiliza el censo, tomando en cuenta que las unidades sujetas de investigación y los sujetos de investigación no superan los 100, por lo que se ha decidido realizar dicho proceso tipo censo.

## **1.8 Definir instrumento de investigación**

La investigación se realizará a través de un cuestionario estructurado, en el cual se presentan interrogantes, que permite recopilar información para dar alcance a brindar información sobre el planteamiento del problema, dar respuesta a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos planteados; para lo cual se aplica una entrevista a los gerentes o dueños de centros privados de salud del municipio de Retalhuleu.

El instrumento de investigación que se utilizó consistió en una entrevista que se aplicó a los gerentes y colaboradores de los siete centros de salud privados del municipio de Retalhuleu, del departamento de Retalhuleu; diseñada con preguntas abiertas y cerradas, en donde se pretende determinar el uso de la administración estratégica que tenga incidencia en la mejora continua, en pos del alcance de los objetivos institucionales cuya información se presentarán, analizarán e interpretarán para alcanzar los objetivos de la investigación y generar conocimiento que permita concluir en beneficio de los sujetos de investigación.

## 1.9 Recolección de datos

No.	Actividad	11/06/2019	12/06/2019	18/06/2019	19/06/2019	09/07/2019	23/07/2019
1	Edificio centro medico 6-90 zona 2 boulevard centenario, residencias las palmas, Retalhuleu.						
2	Hospital de especialidades los Olivos 5a. Av 7-29 z.1Retalhuleu.						
3	Sanatorio las Americas avenida circunvalación 5- 20 zona 6 Retalhuleu.						
4	Sanatorio la Esperanza 5a calle a, Retalhuleu.						
5	Sanatorio Sandoval 3 avenida 5-54 zona 1 Retalhuleu.						
6	Centro medico Retalhuleu CMR 5ta calle a 4-71 zona 1 Retalhuleu.						
7	Polichinicas Los Encinos 7 Calle 4-41 zona 1						

## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

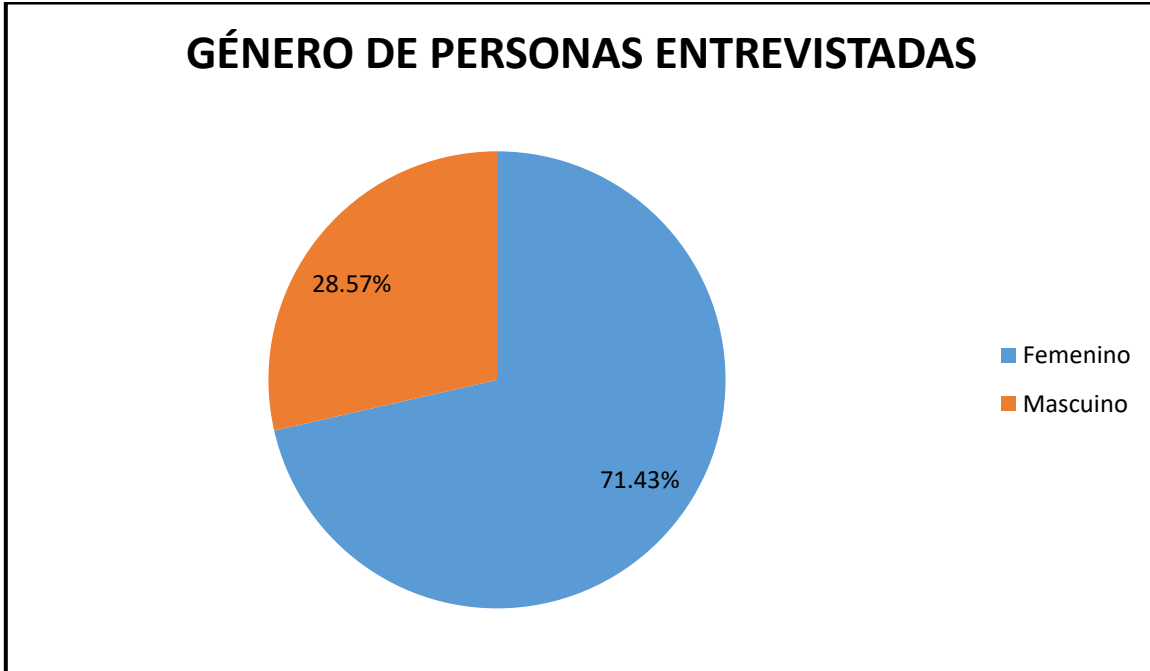
Los resultados del proceso de investigación serán procesados y analizados a través del apoyo del Paquete de Office con la aplicación del programa de Excel, dicha información se establece en hojas de cálculo electrónicas que facilitan su presentación a través de gráficos que se pueden interpretar de una manera fácil y sencilla.

## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

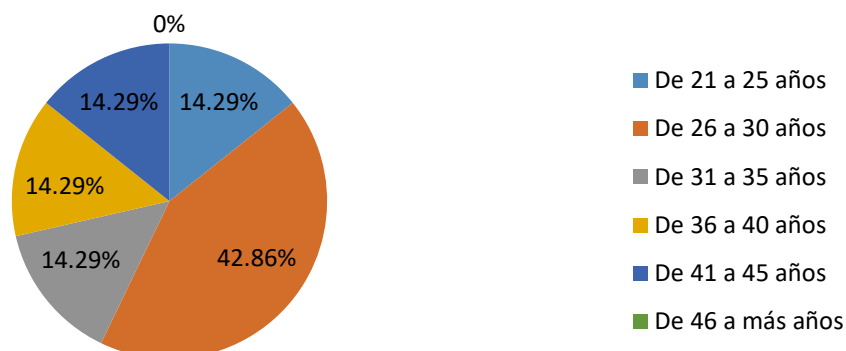
El proceso de investigación se realizó en la cabecera departamental de Retalhuleu, en los centros privados de salud, en donde se obtuvo información pertinente, para analizar el papel de la administración estratégicas como herramienta para mejorar la productividad en los centros médicos, en donde obtener información tiene dificultades por el celo profesional y la competitividad entre este tipo de empresas.



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

El proceso de investigación determina que la mayor parte de personas que trabajan en los centros médicos, son de género femenino, en donde el 71.43% lo indica, confirmando los paradigmas establecidos con relación a las profesiones y la relación laboral con este tipo de empresa, la mayor parte de personal la constituyen mujeres en cuanto a las actividades administrativas y operativas de segundo nivel, en este caso enfermeras, que se convierten en asistentes médicos en el momento que se les necesite.

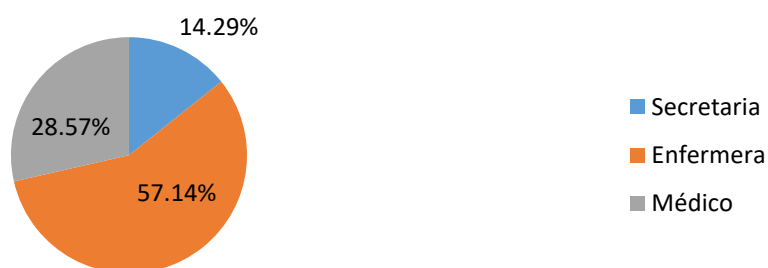
## EDAD DE PERSONAS ENTREVISTADAS



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

En el momento de establecer una relación entre las edades y los servicios médicos, se logra establecer que el 42.86% se encuentran en las edades de 26 a 30 años personas jóvenes que ya tienen roles importantes dentro de este tipo de instituciones.

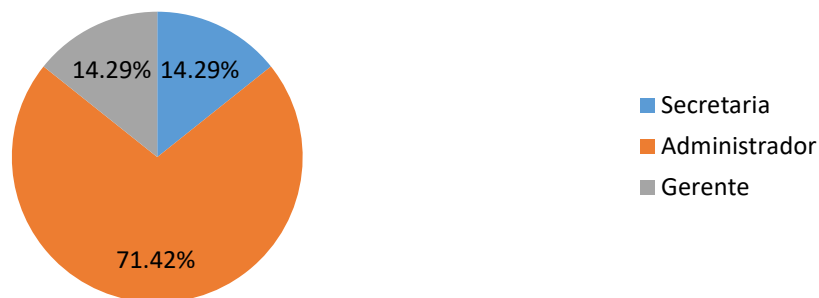
## PROFESIÓN DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

De acuerdo a la investigación realizada, se determina que sólo el 14.29% de las personas entrevistadas tiene una profesión relacionada con el quehacer administrativo, las demás relacionadas con las ciencias médicas o la salud, es cultural que la mayor parte del personal operativo tenga la profesión de enfermería.

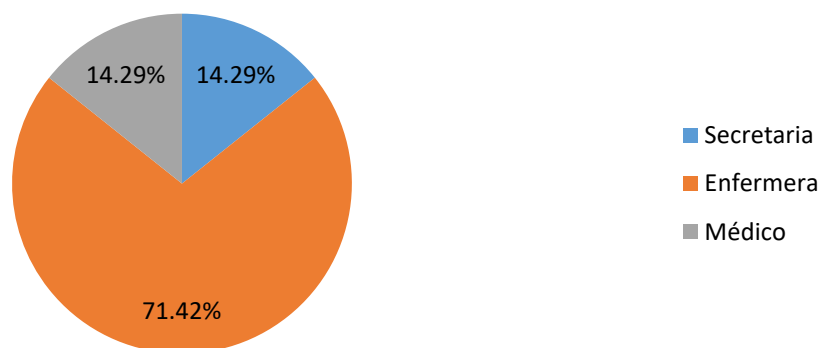
## CARGO QUE DESEMPEÑAN



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

En el momento de solicitar información el 71.42% de las personas que la brindaron son administradores en los centros médicos, el 14.29% secretaria el mismo porcentaje a gerentes, la diferencia entre un gerente y un administrador en este tipo de instituciones corresponde que el gerente es tanto a nivel administrativo como operativo.

## PROFESIÓN DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

El 71.42% de las personas encuestadas son de profesión enfermeras, quienes desarrollan actividades combinadas entre enfermería y actividades administrativas, comportamiento común entre este tipo de instituciones.

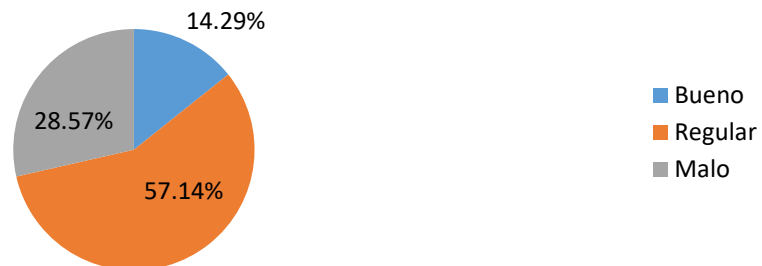
## CONOCIMIENTO SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

En el momento de requerir información sobre el conocimiento de administración estratégica, el 57.14% manifiesta que si lo tiene, lo importante en este aspecto que más del 40% está involucrado en actividades administrativas sin este tipo de conocimiento.

## NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



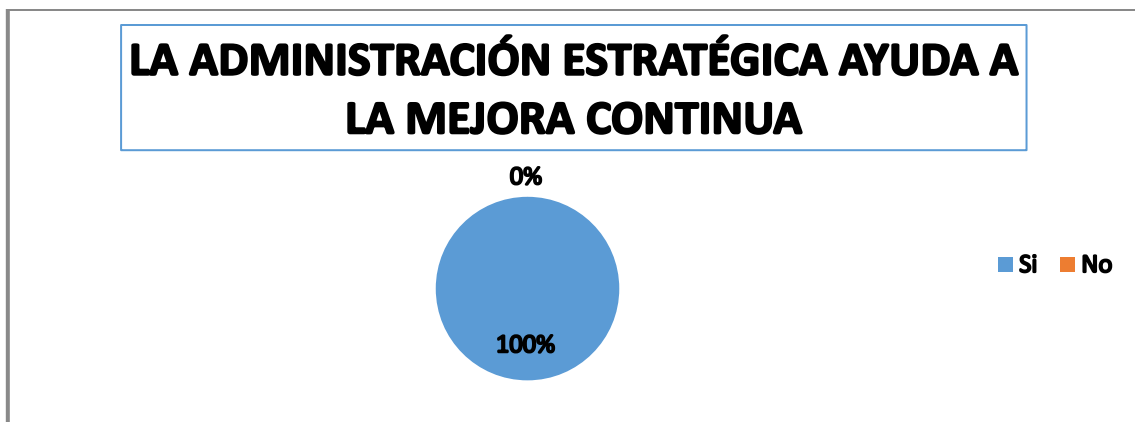
Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

En el momento de evaluar el nivel de conocimiento el 57.14% manifiesta que es regular. En términos administrativos este nivel es grave por lo que implica los resultados para la empresa, sólo el 14.29% manifiesta que sus conocimientos administrativos son buenos.



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

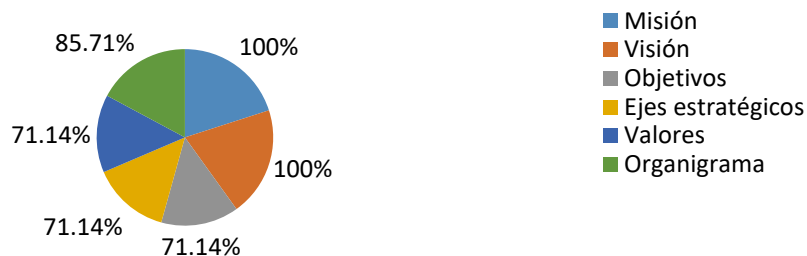
Las personas encuestadas están conscientes sobre la importancia de la capacitación el área administrativa, así lo manifiesta el 100% de los entrevistados, en el momento de indagar los motivos, saben que se necesita mejorar el desempeño del personal, los controles administrativos, aspectos fundamentales con los procesos de planeación en el momento de ejecutar una administración estratégica.



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

El proceso de investigación indica que el 100% de las personas entrevistadas saben que las decisiones que se tomen basados en una administración estratégica, tendrá incidencia directa con la mejora continua, lo que repercute en los resultados de la empresa.

## EXISTENCIA DE LOS COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

Los procesos de administración estratégica, requiere de ciertos elementos fundamentales, en el caso de los centros médicos el 100% tienen establecido una misión y visión, lo que indica que estos elementos son utilizados como publicidad y no como un elemento de la administración estratégica, si se establece una relación de los elementos fundamentales que generan este tipo de administración, se puede observar que solo el 71.14% establecen ejes estratégicos, valores y delimitan un tipo de administración.

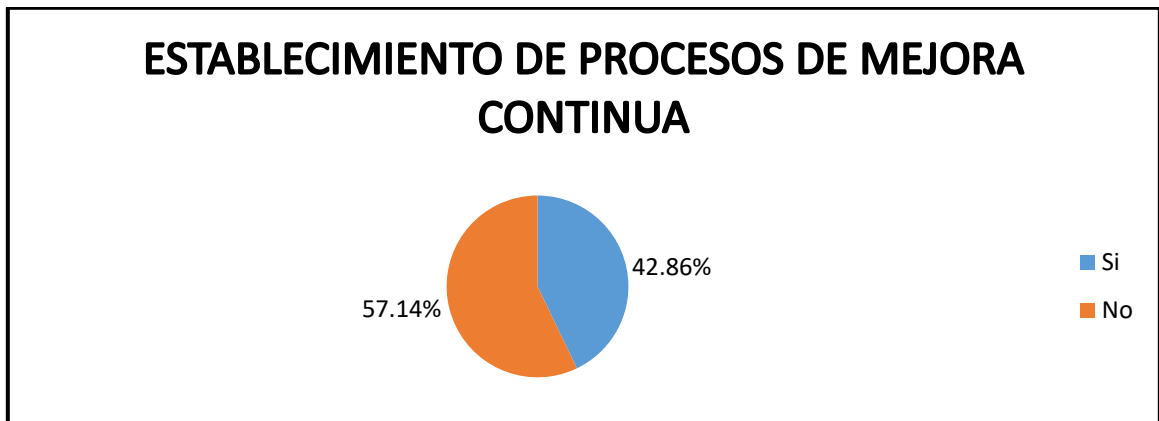
## CUMPLIMIENTO DE LOS COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

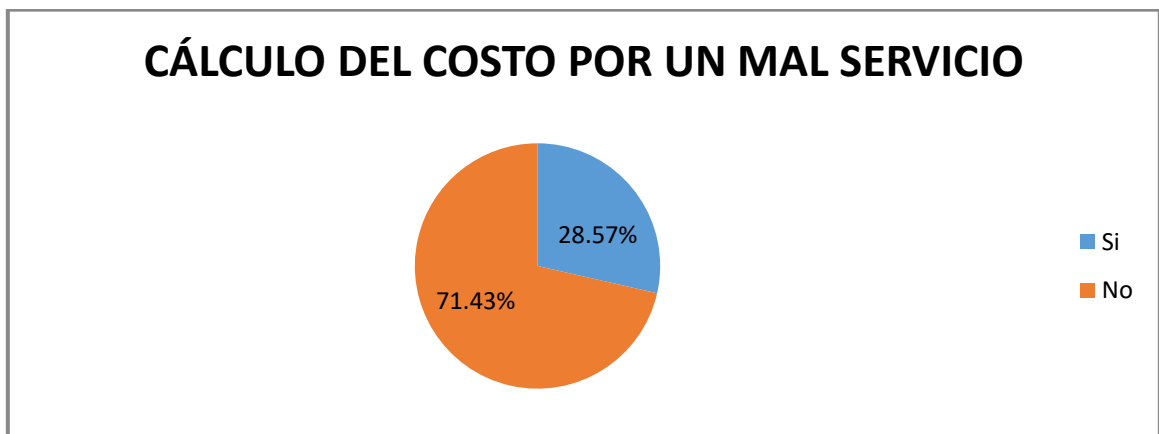
En el momento de establecer una evaluación, sobre el cumplimiento de los elementos de la administración estratégica, ningún centro médico cumple en el 100% con lo establecido en estos elementos.





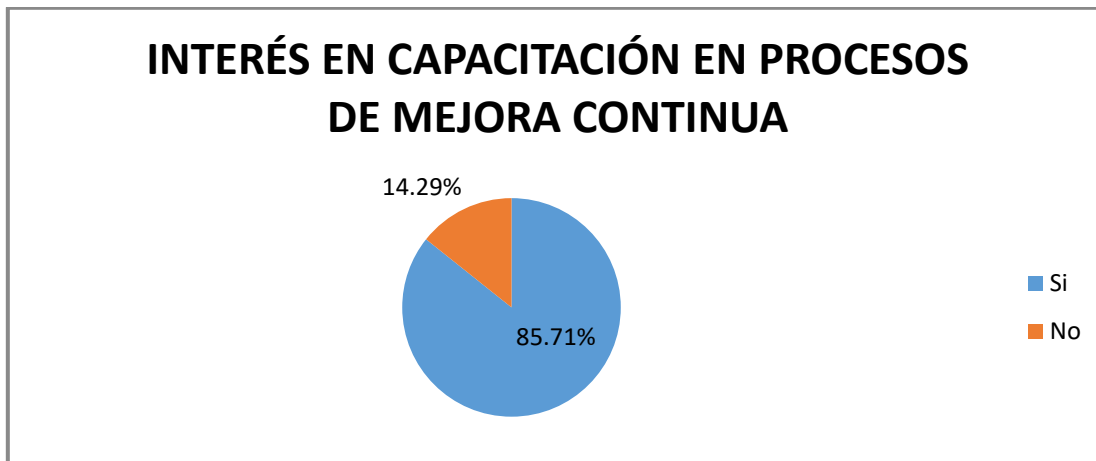
Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

El proceso administrativo desarrollado por estas instituciones, establece que el 42.86% tiene establecido procesos de mejora continua, conscientes que los procedimientos se basan en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y no ha mejorar procesos.



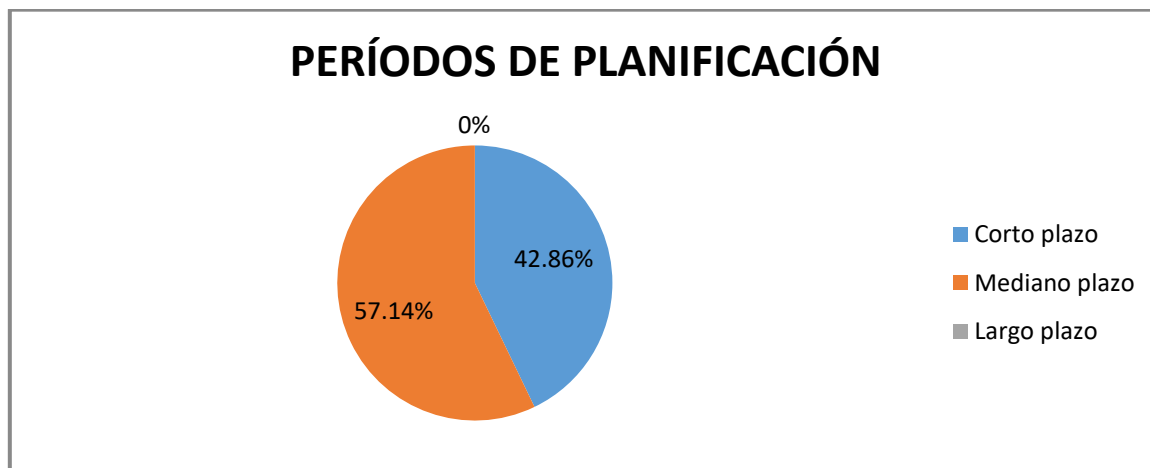
Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

Dentro del proceso de investigación, se ha determinado que el 71.43% no tiene una política de reserva por algún problema que se pueda suscitar por un mal servicio, esto implica que la aplicación de un proceso de administración estratégica no es tema indispensable en este tipo de instituciones.



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

Es importante mencionar que el interés en procesos de capacitación con relación al tema es menester de este tipo de empresas el 85.71% manifiesta su preocupación por incluir procesos de capacitación en mejora continua.



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

Los procesos de administración estratégica, son realizados a largo plazo, en el momento de requerir información sobre los procesos de planificación se establece que el 42.86% planifica a corto plazo comprendiendo este lapso de tiempo máximo un año y el 57.14% a mediano plazo, cuando la teoría indica que al aplicar este tipo de administración debe de realizarse en período a largo plazo.

## CONTROL SOBRE LA REPITENCIA DEL USO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

El uso de los servicios médicos por naturaleza son utilizados por necesidad, y la selección se realiza de acuerdo a referencias médicas de forma individualizada, lo cual se manifiesta en la presente gráfica, el 85.71% de los centros médicos no lleva un control sobre la secuencia del uso de los servicios de la institución a excepción del historial médico.

## PROCESO DE SEGUIMIENTO POST VENTA DE LOS SERVICIOS



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

Ninguna de las instituciones el 100% manifiesta que no se tiene seguimiento, después de que se ha prestado el servicio, a excepción de las re consultas o seguimiento a un proceso, esto es debido a que la competencia aún no es fuerte en Retalhuleu, sin embargo hay personas que optan por algún tratamiento fuera del departamento.

## TIEMPO DEFINIDO PARA DAR SEGUIMIENTO AL SERVICIO VIA TELÉFONO



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

Luego de prestado el servicio a un cliente y haber autorizado su salida del centro médico, ninguna institución realiza un servicio de seguimiento vía teléfono para evaluar la calidad del servicio o bien para ver el progreso del paciente, aspectos fundamentales en procesos de administración estratégica para consolidar la empresa.

## POSICIÓN DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA



Fuente: investigación de campo agosto 2019. Retalhuleu

De las personas entrevistadas el 42.86% manifiestan que su empresa se encuentra ubicada como la número uno, mientras que el 57.14% como número dos, lo que pone de manifiesto que no se tiene pleno conocimiento de los elementos de la administración estratégica con relación a lo fundamentado en la visión.

## **Capítulo 3**

### **Discusión y conclusiones**

#### **3.1 Extrapolación**

De acuerdo al artículo 3 de la Constitución Política de la República de Guatemala, se refiere al “...Derecho a la Vida y su Desarrollo Integral...”, mientras que el artículo 93 Derecho a la Salud se refiere que “...es un derecho fundamental del ser humano sin discriminación alguna..”, sin embargo el papel del gobierno a través de la instituciones que se dedican al tema de salud, presentan un déficit en garantizar este derecho a los guatemaltecos, ante esta disyuntiva, han sido creadas empresas como centros de salud o médicos que han aprovechado esta oportunidad ante la demanda de los servicios médicos e identificación de un mercado dispuesto a pagar por estos servicios.

En la actualidad los centros médicos funcionan de acuerdo a la demanda, por lo que el inicio de una empresa de servicios médicos está relacionada por la oportunidad que ve un profesional como médico y cirujano o bien un grupo quienes forman sociedades para establecer este tipo de empresas sin tomar en cuenta el funcionamiento ideal con relación al área administrativa, por lo que su sostenibilidad y crecimiento se basa en la calidad de los profesionales o con relación a su especialización, decisión que será funcional mientras que la demanda no supere a l oferta.

Wheelen y Hunger (2007) “La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (p.3). Lo que pone de manifiesto la contradicción de la forma de implementar el proceso administrativo en los centros médicos de Retalhuleu, en donde se busca evitar riesgos o problemas y aplicar procesos administrativos tradicionales, que en el tiempo pueden representar fracasos o quiebras de estas instituciones.

Las decisiones administrativas son tomadas por parte de los propietarios o socios de este tipo de empresas, en donde no se cuenta con un profesional en el área administrativa para que sea aplicado de forma correcta el proceso de administración estratégica. El éxito empresarial está basado en la calidad de los procesos de planificación, desde la financiera, los pronósticos, el análisis interno y externo para aglutinar estos elementos y enfocar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales.

La base de una buena administración se basa en procesos de la mejora de la calidad de forma continuada. National Academy of Sciences (1974): " El objetivo fundamental de un sistema de garantía de calidad será el hacer más efectiva la asistencia médica mejorando el nivel de salud y el grado de satisfacción de la población, con los recursos que la sociedad y los individuos han decidido destinar a la asistencia sanitaria" (p.4).

El criterio de selección de un centro médico, radica en la calidad de los servicios de forma integral desde los administrativos hasta los operativos; en Retalhuleu la demanda supera la oferta, por lo que el proceso de administración estratégica en estos momentos es fundamental, porque la tendencia del mercado es a cambiar, los usuarios cada vez serán más exigentes con la calidad de los servicios.

Wheelen y Hunger (2007) Los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación y el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. (p. 4)

El conocimiento de las personas que administran o dirigen los centros médicos en Retalhuleu, es en realidad de un nivel bajo, tomando en cuenta que la salud es fundamental a quienes van dirigidos los servicios empresariales, por lo que la calidad, debe de quedar evidente desde los procesos administrativos hasta los operativos, a sabiendas que el número de profesionales en esta área se

incrementa día a día provocando un incremento de la competencia, lo cual puede generar problemas financieros, aunado a ello que el conocimiento de las personas que tienen participación en la administración de estas empresas es regular por lo que no pueden visualizar problemas de mercado y competencia, así como el análisis del contexto en donde se realizan las operaciones empresariales, así como el de establecer un click del equipo de trabajo con relación a su participación, motivación hacia el logro de los objetivos empresariales.

Saavedra (2005) *La Administración de Empresas*, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización. (p. 64). Es fundamental el determinar que el interés por procesos de capacitación en el área administrativa está latente en estas instituciones, para obtener conocimientos y corregir errores administrativos que implique consecuencias negativas en las empresas y que la demanda de los servicios no dependa sólo de la calidad de los profesionales médicos, sino establecer un proceso de mejora continua que permita tener un servicio de calidad integral dentro de las empresas.

El servicio de calidad se ve reflejando con relación a la inversión que realizan las empresas en procesos de capacitación Poole (2010). “La actuación de calidad frecuentemente utiliza indicadores internos, de hecho afecta el proceso de la transformación, la satisfacción del cliente e imagen de la compañía; incluso, la percepción de la posición competitiva con respecto al producto; luego la calidad es un indicador de actuación” (p.132)

Los indicadores internos que se utiliza como elementos de medición de la calidad, están determinados por la preparación académica y técnica de los colaboradores y en empresas que inciden en el bienestar de las personas de forma física son señalados de forma inmediata, por lo que la preparación y la inversión en procesos de capacitación será determinante para el crecimiento empresarial.

Lana (2005) La administración estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. (p.1). La utilización de los elementos de la administración estratégica, en los centros médicos de salud en Retalhuleu no se relacionan con los procesos de planificación estratégica, que en su totalidad a lo máximo que llegan es planificar a mediano plazo, por lo que dichos elementos son utilizados como una herramienta publicitaria y no como directrices en busca del logro de los objetivos institucionales.

Torres (2014) Los niveles de planeación se emplean con la acepción de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. (p. 9). De tal manera que los procesos de evaluación y análisis son fundamentales para los centros médicos que permitan tener un control sobre los usuarios directos de los servicios, así como seguimientos post venta de los mismos, tomando en cuenta que en la mayoría de casos, las decisiones con relación al tema de salud, siempre son tomadas en familia, de tal forma que la aplicación de un proceso de administración estratégica es fundamental, sobre todo si se involucra en su totalidad al personal en la formulación de cada uno de los elementos de este tipo de administración, y que el equipo de trabajo esté enfocado en el alcance de los objetivos institucionales.

Fred. (2003) La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. (Pág. 6).

### **3.2 Hallazgos y análisis general**

El proceso de investigación realizado en la cabecera departamental de Retalhuleu, en el tema Administración estratégica como herramienta para la mejora continua en los centros privados de salud De Retalhuleu, pone de manifiesto que el uso de este tipo de administración, dista muy lejos de lo que en realidad creen conocer los administradores o personas involucradas en los procesos administrativos, en donde gran parte de los empleados involucrados, son de sexo femenino por la



profesión que requieren en el momento de su reclutamiento quienes en su mayoría son enfermeras para utilizar sus servicios no sólo en actividades administrativas sino también en operativas.

La funcionalidad de los centros médicos de salud en Retalhuleu, está basada en que la demanda supera la oferta, pero ante el crecimiento poblacional, se vislumbra el crecimiento de otros centros médicos que pueden provocar problemas económicos y hasta el fracaso de algunas de estas instituciones, por lo que el interés sobre procesos de capacitación relacionados con la administración es un tema de interés. Se tiene un vago conocimiento sobre administración estratégica, en donde se combina el tipo de administración tradicional en donde se busca prever problemas o riesgos que puedan afectar a la empresa y combinar los elementos de una administración estratégica, basados como elementos publicitarios o de imagen de la empresa y como un elemento que permita la consolidación empresarial.

Los centros médicos no tienen una identificación con el cliente, como institución, las personas que hacen uso de los servicios, se enfocan más en investigar al profesional médico y cirujano y no a la empresa como tal, esto como consecuencia que los conocimientos en administración estratégica son bajos y que el personal que realiza este proceso no es profesional en esta área, decisión tomada con relación a la deficiente planificación que se realiza con relación a la implementación o establecimiento de este tipo de empresas, en donde se estima que los costos de la contratación de este tipo de personas elevará los costos y que los profesionales médicos tienen la cultura de no respetar la autoridad si no viene de un profesional médico, por lo que no se ve con objetividad la contratación de un profesional en administración.

El proceso de investigación determina que la mayoría de las personas entrevistadas, están preocupadas por programas de capacitación que fortalezcan esta área, tomando en cuenta que es una herramienta indispensable en la mejora continua, que garantice la sostenibilidad y desarrollo de la empresa, lo cual implica el desarrollo del proceso administrativo hasta una exhaustiva evaluación de desempeño que permita establecer mejoras, tomando en cuenta que la imagen de las empresas sea determinado de forma integral, como institución, así también por la calidad del personal médico.

Es fundamental que se realice un proceso de administración estratégica, por los pronósticos del crecimiento de este tipo de empresas en el área, por lo que el seguimiento y control sobre la prestación de los servicios será fundamental para alcanzar una recomendación de boca en boca y crear la lealtad de parte de los clientes.

La implementación de un proceso de administración estratégica en este tipo de empresas, permitirá realizar procesos de planificación a largo plazo, que permitan brindar un servicio de calidad, facilitando un posicionamiento de la empresa en el mercado, obteniendo de esta forma su preferencia.

### **3.3 Conclusiones**

1. Las empresas dedicadas a la prestación de los servicios de salud en Retalhuleu, determinan su éxito, en que la demanda supera la oferta, en donde el mercado busca los servicios de acuerdo a la calidad del profesional médico y no por la calidad de servicio que brindan las instituciones, ante la baja aplicación de un proceso de planificación estratégica.
2. Los resultados de la aplicación de la administración estratégica, no son evaluables, ya que ninguna institución la utiliza como tal, tomando en cuenta que ninguna persona que toma decisiones en el proceso administrativo es un profesional en el área administrativa, por lo que no se tiene la capacidad de aplicar los elementos indispensables en la aplicación de este tipo de administración, por lo que sus elementos son utilizados como publicidad y no como un elemento fundamental en el logro de los objetivos institucionales.
3. La administración que se utiliza en los centros médicos está enfocada a aplicar el proceso administrativo tradicional, evitando errores que puedan tener implicaciones económicas y no como un proceso de planificación a largo plazo que vislumbre la consolidación de la empresa en el tiempo, ya que sus proceso de panificación son a mediano y corto plazo.

4. La relación de los elementos de la administración estratégica con el proceso de mejora continua no son compatibles en este tipo de empresas, por la separación que existe entre el área administrativa y el área operativa, de tal forma que la implementación de este tipo de administración será fundamental para el alcance de los objetivos institucionales.
5. La aplicación del proceso de administración estratégica en su forma empírica en que se cree que se aplica en estas instituciones, puede traer problemas económicos, ante la nula contemplación de recursos, en casos de negligencias administrativas o médicas ante la ausencia de políticas de mejora continua.

## Referencias

### Bibliográficas

Fred R. David. (2003): Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. México. Novena Edición.

Münch Galindo. (2006): Fundamentos de Administración Casos y Práctica. Editorial Trillas. México. Segunda Edición.

Robbins, Stephen P. y DeCenzo, David A. (2009): Fundamentos de la Administración. Pearson Educación. México. Sexta Edición

Torres Hernández, Zacarías. (2014): Administración Estratégica. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración. Editorial Patria. México. Primera Edición.

Whellen, Tomás L., Hunger J. David. (2007): Administración Estratégica y Política de Negocios, Pearson Prentice Hall, México, Décima Edición.

La esencia de la administración estratégica Cliff Bowman Prentice Hall, 1996 Prentice Hall, 1996  
150 páginas 9688807311, 9789688807316

La Administración Estratégica de la Mercadotecnia en la Empresa David Mayorga Gutiérrez, Patricia Araujo Azalde 313 página Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 1/01/1997.

La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española autor Benito Ramos Ramos y Consuelo Sánchez Naranjo, colección, Estudios y Documentos, noviembre 2013, 132 pág.

Técnicas de mejora continua en el transporte, Lander Tolosa, 107 págs. Año de edición 2,017

Calidad y mejora continua Actividades II, editora Donostiarra, José de Domingo Acinas, 68 páginas. Año 2,012

## Digitales

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>

La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión de las Organizaciones

[http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=133:la-administraciestratca-como-herramienta-de-gestie-las-organizaciones&catid=55:artlos](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=133:la-administraciestratca-como-herramienta-de-gestie-las-organizaciones&catid=55:artlos)

¿Qué es la Administración estratégica?

<http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

Administración Estratégica: Evolución y Tendencias.

<https://enciclopediaeconomica.com/administracion-estrategica/>

Administración Estratégica

Constitución Política de la República de Guatemala

Código de Salud, Decreto 90 – 97

## Revistas

Lana, Rogelio Adilson, (2002) La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión, Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

## **Anexos**

## Boleta de entrevista

La Universidad Panamericana, sede Retalhuleu, dentro del pensum de estudios en la carrera de Licenciatura de Administración de empresas, estima el estudio, sobre problemáticas, administrativas, económicas, o sociales para generar información que contribuya a la formación de conocimiento, para proponer soluciones, por lo que se realiza una investigación descriptiva, para determinar la incidencia de la administración estratégica en el proceso de mejora continua en los centros privados de salud del municipio de Retalhuleu.

Sección I: información general.

Género: F  M

Edad: \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Sección II: preguntas para investigación.

1. ¿Conoce el tipo de administración que se aplica en el centro médico?

SI  NO  No sabe/No respondió

2. ¿Tiene conocimiento sobre lo que implica el proceso de administración estratégica?

SI  NO  No sabe/No respondió

Si la respuesta es SI, pasar a la tercera pregunta, si la respuesta es NO, pasar a la cuarta

3. ¿Cómo califica su nivel de conocimiento sobre el tema de administración estratégica?

Malo  Regular  Bueno

4. ¿Considera que es importante capacitarse en el área administrativa?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que la administración estratégica incide en la mejora continua en los servicios de salud?

SI  NO

6. ¿En el centro médico tienen definido? Marque con una X lo que existe

Misión	
Visión	
Objetivos	
Ejes estratégicos	
Valores	
Organigrama	



7. De los aspectos señalados con anterioridad ¿En qué porcentaje se alcanzan?

ASPECTO	PORCENTAJE
Misión	
Visión	
Objetivos	
Ejes estratégicos	
Valores	
Organigrama	

8. ¿Se tienen establecidos procedimientos de mejora continua?

SI

NO

9. ¿Se tiene establecido un procedimiento de cálculo de costos por un mal servicio?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Estaría interesado en un programa de capacitación al personal con enfoque en la mejor continua?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. Los procesos de planificación son realizados a:

Corto plazo  Mediano plazo  Largo plazo

12. ¿Se tiene un control sobre la repitencia de la solicitud de los servicios de parte de los clientes?

SI  NO

13. Cuando se presta u servicio ¿La empresa tiene establecido un procedimiento de seguimiento para ver la evolución del paciente?

SI  NO

14. Al brindar salida al paciente ¿Qué período de tiempo se le da seguimiento para saber sobre su evolución a través de una llamada telefónica?

De 0 a 24 Horas  De 25 a 48 horas  De 49 a 72 horas   
No se da este tipo de seguimiento

15. En servicios médicos ¿En qué posición considera que se encuentra la empresa?

Número uno  Número dos  Número 3   
Igual o arriba de cuatro