

PE-ECI-48
P149
C-2

B. y para I - 2,638 - 2008 C. 2

**“Planeación Estratégica Institucional en el Sanatorio
Privado Shaddai, de la Ciudad de San Pedro
Sacatepéquez, Departamento de San Marcos”
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

Rosa Patricia Páiz Godínez

Lic. Percy Douglas Meza, Asesor o Tutor
Msc. Sandra C. de León López, Revisora

Quetzaltenango, Enero de 2008



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Silvia del Carmen Recinos
Examinadora Área de Administración

Licda. Mayra Leonor González Castro
Examinadora Área de Mercadotecnia

Lic. Giovani Granados Navarro
Examinador Área de Finanzas

Lic. Percy Douglas Meza
Tutor

Msc. Sandra C. de León López
Revisora



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico

REF.: C.C.E.E.0019-2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 08 DE MAYO DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Percy Douglas Meza Arriola tutor, y Licenciada Sandra de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto – PED- titulada “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL EN EL SANATORIO PRIVADO SHADDAL, DE LA CIUDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS”. Presentada por la estudiante Rosa Patricia Paiz Godínez y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0008-2008 Quetgo. de fecha 29 de Marzo del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 22 de noviembre de 2008.

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como tutor de la estudiante ROSA PATRICIA PÁIZ GODÍNEZ carné número 0703491 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado: **Planeación Estratégica Institucional en el Sanatorio Privado "Shaddai", de la Ciudad de San Pedro Sacatepéquez, Departamento de San Marcos**, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometida a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Lic. Percy Douglas Meza Arriola
Contador Público y Auditor
Colegiado No.7,212

Lic. Percy Douglas Meza Arriola
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Col. 7212

Quetzaltenango, 22 de enero de 2008.

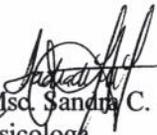
Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como revisora de la estudiante ROSA PATRICIA PÁIZ GODÍNEZ carné número 0703491 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado **Planeación Estratégica Institucional en el Sanatorio Privado "Shaddai", de la Ciudad de San Pedro Sacatepéquez, Departamento de San Marcos**, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometida a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,


Msc. Sandra C. de León López
Psicóloga
Colegiado No. 7,361

Licda. Sandra C. de León López
PSICOLOGA
COLEGIADO 7,361



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0008-2008 QUETGO.

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **ROSA PATRICIA PAIZ GODÍNEZ**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: **Licda. Silvia del Carmen Recinos**

Área de Mercadotecnia: **Licda. Mayra Leonor González Castro**

Área de Finanzas: **Lic. Giovanni Granados Navarro**

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 96**.
3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **“Planeación Estratégica Institucional en el Sanatorio Privado Shadai, ubicado en la ciudad de San Pedro Sacatepequez”** habiendo obtenido la nota global de: 92.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.
5. El examen oral se practicó el día **29** Del mes de: **Marzo**

del año: **2008**

Iniciándose a las: **09:00**

Con el resultado siguiente:

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (96) = 48

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (92) = 46

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

PAIZ GODINEZ, ROSA PATRICIA

Ha sumado la nota final de: 94 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 94 Puntos en la categoría de:

Aprobado con distinción

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

14:00 Horas del día: 29 Del mes de: Marzo

Del año: 2008

Área de Administración

Área de Mercadería

Área de Finanzas

Decano Facultad de Ciencias Económicas



LIC. CESAR AUGUSTO CUSTODIO COBAR
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Vicerrectoría Académica

Secretaría General

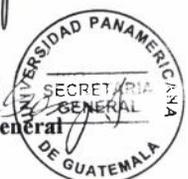


Tabla de Contenido

Contenido	Página
Resumen	
Introducción	
Capítulo I	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Delimitación de la Investigación	3
1.4.1 Espacial	3
1.4.2 Temporal	3
1.4.3 Teórica	3
1.5 Metodología	3
1.5.1 Unidad de Análisis	4
1.5.2 Instrumentos	4
1.5.3 Procedimiento	4
1.6 Marco Teórico	5
1.6.1 Antecedentes	5
1.6.2 Marco Contextual	6
1.6.3 Marco Conceptual	8
1.6.3.1. Planeación Estratégica	8
1.6.3.2. Hospitales Privados	9
Capítulo II	11
2.1 Planeación Estratégica	11
2.1.1 Lo que NO es planeación estratégica	13
2.1.2 Necesidades y Beneficios de la Planeación Estratégica	14
2.2 Componentes de la Planeación Estratégica	15
2.2.1 Análisis Estratégico (FODA)	15
2.2.2 Perfil de la Empresa	20
2.2.3 Valores	20
2.2.4 Formulación de la Declaración de la Misión	23
2.2.5 Visión	23
2.2.6 Objetivos Estratégicos	24
2.2.7 Objetivos de Desempeño	25
2.2.8 Estrategias	26

2.2.9	Auditoría de Desempeño	28
2.2.10	Análisis de Brechas	29
2.2.11	Integración de los Planes de Acción	29
2.2.12	Implementación	30
Capítulo III		33
3.1 Hospitales		33
3.1.1	División de Hospitales en Guatemala	33
3.1.1.1	Hospital Público	33
3.1.1.2	Hospital Privado	34
Conclusiones		37
Capítulo IV		39
Propuesta		39
Introducción		39
Justificación		40
Objetivo General		40
Procedimiento		40
1	Análisis FODA	41
2	Perfil de la Empresa	41
3	Establecimiento de Valores	44
4	Establecimiento de la Misión	45
5	Establecimiento de la Visión	45
6	Objetivos Estratégicos	46
7	Objetivos de Desempeño	46
8	Estrategias	47
9	Análisis de Desempeño	47
10	Análisis de Brechas	47
11	Plan de Acción	48
12	Implementación	52
Recomendaciones		61
Bibliografía		62
Anexo		63
Anexo 1 Foda		64
Anexo 2 Guía de Entrevista		65
Anexo 3 Boleta al Personal		67

Resumen

El presente estudio se realizó, por la necesidad que presentaba el Sanatorio Privado "Shaddai" de establecer una planeación estratégica dentro de la empresa, con la finalidad de optimizar sus recursos e identificar las áreas de mayor riesgo dentro de la institución, así como de lograr que los colaboradores y usuarios se identifiquen plenamente con la organización...

El trabajo se basa en la teoría administrativa de planeación estratégica a nivel institucional, la cual abarca aspectos como la filosofía de la empresa, base sobre la que se fundamenta el desarrollo de cualquier tipo de organización para alcanzar la efectividad y competitividad en el mercado.

En base al análisis integral que se realizó de la empresa, se llegó a concluir de que la forma de administrar el sanatorio es de manera tradicional, faltando la persona idónea en el área administrativa, provocando con ello que los recursos con que cuenta no sean utilizados de una forma óptima.

Tomando en cuenta los parámetros anteriores, se estableció una planeación estratégica institucional, desarrollando cada uno de los pasos que lleva: análisis FODA, perfil de la empresa, valores, misión, visión, objetivos estratégicos, objetivos de desempeño, estrategias, auditoría del desempeño, análisis de brechas y el plan de acción.

Introducción

Es evidente que el país ha alcanzado notables logros en salud, sin embargo la población en general aún dista de gozar de la misma a un nivel satisfactorio, ya sea por ineficiencia en los centros de salud sean estos públicos o privados.

Ante las dificultades en el acceso a los servicios de atención médica del sector público, la medicina privada se convierte en una alternativa de atención para la población no asegurada; para algunas personas con escasos recursos económicos el hacer uso de servicios de salud, significa realizar gastos catastróficos para su economía, por lo que para evitarlos, posponen o no demandan la atención en deterioro de su estado de salud.

Otro factor de esta problemática es la falta de planeación adecuada y coordinación entre las instituciones del sector salud, para la ubicación, construcción y equipamiento de la infraestructura hospitalaria necesaria, provocado atención inadecuada en tiempo, forma y calidad.

Tomando como base lo anterior y considerando la relación entre la creciente demanda de servicios médicos, se obliga el replanteamiento de los modelos vigentes en la prestación de servicios hospitalarios, con estrategias orientadas a enfrentar los retos sistemáticos de calidad, eficiencia y responsabilidad.

El sanatorio privado Shaddai considera que los esfuerzos en el ámbito de salud se deben orientar a mejorar la respuesta del sistema y la satisfacción de los pacientes; motivados por la estrategia de avanzar hacia un modelo integral de atención en salud, a través de la presente investigación se propone la adopción de un modelo innovador de sanatorio, que se fundamenta en el establecimiento de una planeación estratégica a nivel institucional para el mejor aprovechamiento del recurso humano, técnico y de infraestructura.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del problema:

El sanatorio privado “Shaddai”, ubicado en la ciudad de san Pedro sacatepéquez, departamento de San Marcos, es una institución de servicios lucrativa que atiende: consulta externa, laboratorio clínico, rayos X, ultrasonido, farmacia externa , cirugía mayor y menor, electrocardiografía, ambulancia y encamamiento privado; con lo cual se pretende atender a pacientes de la localidad, tanto del área urbana como del área rural, del altiplano y costa sur del departamento y eventualmente de Tapachula Chiapas, México.

El centro asistencial objeto de estudio, carece de un propósito duradero que lo distinga de otros sanatorios y que a la vez le confiera identidad. No tiene estructurados sus valores, no cuenta con estrategias de desarrollo, ni objetivos claramente definidos, los enfoques internos de las acciones que se utilizan para alcanzar sus propósitos no están determinados, al igual que las normas o lineamientos para la toma de decisiones, careciendo de un verdadero sentido distintivo; se tienen ciertas metas planeadas, pero no existe una secuencia de lo que la gerencia espera resolver; los problemas cotidianos son resueltos en el momento en que surgen.

Al no haber un propósito claramente definido y técnicamente establecido, no puede haber un proceso permanente para verificar

sistemáticamente que las actividades o procesos planificados se llevan a cabo según lo esperado o que se está progresando en el logro de los resultados planificados.

Por lo anterior, se plantea la siguiente interrogante:

Cómo incide la falta de planeación estratégica institucional en el desarrollo del sanatorio Privado “Shaddai”, de la ciudad de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos.

1.2 Justificación:

El hablar de una planeación a nivel institucional, permite establecer los principios esenciales de una filosofía institucional que determina la misión y visión de una organización, el establecimiento de objetivos tanto a nivel operacional como estratégico.

Tomando en cuenta que en la actualidad el sanatorio objeto de estudio no cuenta con ello en forma definida, se cree necesario realizar la presente investigación que servirá de base para obtener información referente al desarrollo y organización de la empresa.

1.3 Objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

Realizar una evaluación en materia de planeación estratégica institucional en el Sanatorio Privado “Shaddai”.

1.3.2. Objetivos específicos:

1.3.2.1. Evaluar la estructura organizacional del Sanatorio Privado “Shaddai”

1.3.2.2. Identificar si se han determinado correctamente la visión, misión, objetivos, políticas, valores y Estrategias, dentro del Sanatorio Privado “Shaddai”; y si estos se encuentran declarados adecuadamente.

1. 4. Delimitación del problema:

1.4.1. Espacial: El estudio se realizó en el Sanatorio Privado “Shaddai”, ubicado en la ciudad de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos.

1.4.2. Temporal: El estudio se llevó a cabo en el período comprendido de marzo a noviembre de 2,007.

1.4.3. Teórica: La investigación se basó en el área de Administración, con énfasis en planeación estratégica.

1.5. Metodología:

1.5.1 Unidad de análisis:

Está constituida por el personal: técnico o asistencial, de hostelería y/o mantenimiento y administrativo del Sanatorio Privado “Shaddai”, el cual está conformado en su totalidad por treinta personas; aplicando para ello un censo poblacional, que no es más que el análisis de todos los elementos sujetos a investigación.

CUADRO No. 1
Unidad de análisis

Áreas	No. de trabajadores
Administrativa	4
Técnica o asistencial	19
Hostelería y mantenimiento	7
Total	30

Fuente: Dirección Sanatorio Privado "Shaddai"

1.5.2. Instrumentos:

Se utilizaron técnicas de observación, entrevista y encuesta con preguntas cerradas.

1.5.3. Procedimiento:

- Detección del problema
- Revisión de bibliografía;
- Aplicación;
- Tabulación;
- Interpretación;
- Informe final.

1.6. Marco teórico:

1.6.1. Antecedentes:

Dentro de los antecedentes de estudio referentes al tema Planeación Estratégica, se encontraron los siguientes:

José Ángel Barrios Quevedo en el año 2007 en su informe académico sobre el Establecimiento del plan de Acción de la Planeación Estratégica para una Organización no Gubernamental, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en la Universidad Rafael Landívar llegó a las siguientes conclusiones:

- El proceso de la planeación estratégica se complementa con la formulación del plan de acción donde se sintetizan los pasos anteriores al plan estratégico.
- Se determina un plan de acción orientado a resultados en función del cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación estratégica.

Yocklin Chang en el año 2005, en su trabajo de tesis sobre Administración Estratégica de la Empresa Global Plastic, S.A. en la universidad Rafael Landívar de la ciudad de Guatemala, llegó a las siguientes conclusiones:

- No existe una visión y misión establecida en la empresa.
- Se puntualizó que no existen planes de acción en la empresa.
- Se encontró que no existe ningún tipo de planeación dentro de la empresa.

Gladis Mariana Laparra Cifuentes en el año 2,006, en su trabajo de tesis sobre Planeación Estratégica en la Comercialización y Exportación de Artesanías para las Empresas de Quetzaltenango, llegó a las siguientes conclusiones:

- La planeación estratégica es una herramienta administrativa para impulsar la comercialización y exportación de las artesanías.
- Como conclusión la mitad de los empresarios y artesanos cuentan con una Planeación Estratégica para comercializar sus productos afirmando que la aplicación de la misma ha resultado efectiva, ya que contemplan todos los aspectos indispensables para que su producción y ventas se realicen de una manera ideal. La mayoría de Planeaciones están contempladas para mediano plazo debido a los cambios que se dan constantemente dentro como fuera de la empresa. Sin embargo el resto no aplica ningún tipo de planeación.

1.6.2. Marco teórico contextual:

Por confidencialidad, el nombre de la entidad consultada ha sido cambiado a Sanatorio Privado “Shaddai”.

El Sanatorio Privado “Shaddai”, fue fundado el 23 de abril de 1,998, con el único propósito de ser una opción más al cuidado de la salud de los ciudadanos. El personal con que se contaba era: dos enfermeras auxiliares, una cocinera-lavandera y

un médico – director. tres meses más tarde se crearon cinco puestos mas de trabajo , siendo los siguientes: una licenciada en enfermería, dos enfermeras auxiliares, un conserje y una secretaria-contadora.

En virtud de la creciente demanda de los servicios que el sanatorio prestaba, y viendo los avances tecnológicos que se viven día con día, aunados a la creciente oferta médica, resultó imprescindible pensar en la construcción de un local el cual fuera diseñado exclusivamente para uso hospitalario, con rampas, salas de operaciones debidamente diseñadas y habitaciones para pacientes las cuales fueran funcionales, el cual fue inaugurado en marzo del año 2,005 ubicado en la ciudad de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos, lugar en el cual hasta la presente fecha el objetivo primordial, es que a un costo accesible, el paciente y sus familiares puedan estar cómodos, seguros y satisfechos en su estadía en el mismo, mientras recobran la salud o se sule la necesidad por la cual ingresaron.

En la actualidad brinda los servicios de: laboratorio clínico, rayos x, ultrasonido, electrocardiograma, cirugía mayor y menor, farmacia externa, encamamiento privado y ambulancia, contactando además con los médicos especialista que el paciente necesite o requiera.

El número de personal con que cuenta actualmente es de treinta personas, distribuidas así: 09 enfermeras auxiliares; 03

secretarias; 01 contador; 03 conserjes; 02 cocineras; 01 lavandera; 02 técnicos en rayos X; 01 médico para ultrasonido; 01 piloto; 01 dependiente de farmacia; 01 técnico en laboratorio clínico; 01 enfermera profesional; 01 un enfermero instrumentista; 03 médicos internos para atención nocturna y además el médico director.

A este centro asistencial acuden médicos tanto locales, como de la ciudad de Quetzaltenango y de la capital, con las siguientes especialidades: pediatría, ginecología, traumatología, urología, gastroenterología, hematología, cirugía y cualquier otra que se requiera para atender a sus pacientes.

1.6.3. Marco teórico conceptual:

1.6.3.1. Planeación estratégica:

Según Rodríguez (2005), “la planeación estratégica es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo y realista, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros”

1.6.3.2. Hospitales privados:

Según Burgos y Mallado (2002), un hospital privado es aquel cuya propiedad y capital corresponden a particulares. Éste cuenta con todo lo básico que debe poseer un hospital, y a diferencia de los hospitales públicos, tienen mayor comodidad, mejor equipo, entre otros. Son por naturaleza empresas lucrativas.

CAPÍTULO II

2.1 Planeación estratégica:

Fred R. (1990) en su libro *La Gerencia Estratégica* explica que la planeación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Se refiere a la realización adecuada del conjunto de técnicas que se deben utilizar para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores, a manera de satisfacer un deseo o necesidad de la mejor manera posible.

La planeación es el proceso de establecer objetivos y seleccionar el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de la acción, por lo que existen preguntas básicas que deben responder a la planeación estratégica

- 1) ¿Hacia dónde va la organización?
- 2) ¿Cuál es el entorno?
- 3) ¿Cómo lograrlo? (Goodstein, 1998)

La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, Ong o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuar de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personal y organizacional se entretajan en tanto el rumbo que se elige para las organizaciones influirá en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos -a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica-, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, que el proceso de planeación estratégica es continuo; la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

(Vanegas, www.geocities.com), indica que la planeación estratégica Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar, yo que:

- Es un Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

2.1.1. Lo que NO es planeación estratégica:

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento. Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base a estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronostico en relación a factores (compras de

insumos, instalaciones, mano de obra etc....). La planeación estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales: negocio adecuado, objetivos básicos, aumento o disminución de mercados, etc....

- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una empresa de éxito revisa sus planes estratégicos en forma periódica, (una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.
- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores.
- No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales. Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas distadas.

2.1.2.Necesidades y beneficios de la Planeación Estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.

- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.

2.2 Componentes de la planeación estratégica:

2.2.1 Análisis Estratégico (FODA):

Este representa un aspecto indispensable para toda la empresa, ya que es tomar una radiografía del negocio (análisis interno) y su entorno. (análisis externo)

Según Rodríguez, el nombre FODA, de esta útil y práctica herramienta, deriva de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación:

F = Fortaleza

O = Oportunidades

D = Debilidades

A = Amenazas

FODA es “un dispositivo para determinar los factores que puedan favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas), para el logro de los objetivos organizacionales”

La descripción de estos elementos es:

Fortalezas: características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Oportunidades: situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Debilidades: características propias de la empresa, que constituyan obstáculos internos en el logro de los objetivos organizacionales.

Amenazas: situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de sus objetivos.

Si se agrupan esos conceptos se pueden detectar dos componentes de naturaleza interna: fortalezas, debilidades y dos de naturaleza externa: oportunidades y amenazas.

En el objeto de estudio, al cuestionar al director del sanatorio sobre si cuenta con el resultado de un análisis FODA del Sanatorio, reveló que nunca se ha realizado un análisis de ese tipo en el mismo, no obstante él como propietario/ director cree que sus mayores fortalezas son: contar con un edificio propio; cumplir con los estándares requeridos por las leyes vigentes del país en relación a hospitales privados; estar constituida como empresa mercantil; dos salas debidamente equipadas para cirugía mayor; servicios de ambulancia y farmacia las 24 horas del día.

También considera que las mayores debilidades del sanatorio son: no poseer una filosofía institucional estructurada y establecida; no contar dentro del personal con una persona idónea para la administración; entre otras. Está consciente que la principal amenaza en este momento para la empresa, es la proliferación de casas de salud en el medio.

Como resultado de la encuesta realizada al personal laborante del sanatorio, al hacer referencia sobre los componentes del FODA, específicamente sobre las fortalezas que como empresa posee, se concluyó lo siguiente: el 67% del personal consideran que la mayoría de personas que buscan los servicios del sanatorio, lo hacen por la atención médica que brinda el director del mismo, que es el que atiende en un gran porcentaje las emergencias médicas que se presentan y las consultas externas, buscando también otro grupo de personas las alternativas de especialistas que en un momento determinado se pueden ofrecer. Un porcentaje menor de trabajadores, consideran que las instalaciones donde actualmente funciona el sanatorio constituyen su mayor fortaleza, ya que es un edificio moderno que fue diseñado y construido especialmente para ese fin y el mismo ofrece las comodidades que cualquier centro asistencial pueda requerir. Mencionaron además algunos encuestados, que el servicio de ambulancia que se está prestando en el sanatorio podría ser su mayor fortaleza, ya que a la presente fecha es el único hospital privado en el departamento que cuenta con ese servicio, el cual satisface las necesidades de traslado de sus propios pacientes, así como de cualquier sanatorio o persona particular que los requiera, teniendo la ventaja que se presta el servicio las 24 horas del día. En un mínimo porcentaje, indicaron que el equipo médico y de

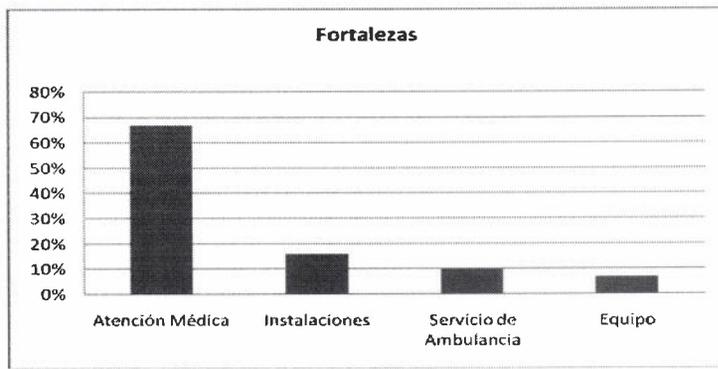
diagnóstico que posee el sanatorio constituye su mejor carta de presentación, ya que se cuenta con lo necesario para mayor comodidad de los pacientes. Resultados que se evidencian en la gráfica número 1.

Tomando en cuenta que un administrador es aquella persona dentro de la empresa, que soluciona problemas, mide recursos, desarrolla estrategias, efectúa los controles necesarios, entre otras cosas, en toda organización; los trabajadores del sanatorio al ser cuestionados sobre las debilidades que el mismo afronta en la actualidad, manifestaron que la mas evidente es no contar con una persona idónea en la administración, ya que las funciones de dicho cargo, son realizadas en su mayoría por el médico director y por la jefa de enfermeras, personas que en los conocimientos técnicos y destrezas referentes a su área tienen la suficiente capacidad y realizan su trabajo eficazmente, pero en cuanto a administración se refiere, no cuentan con las habilidades conceptuales, técnicas y humanas para dicho desempeño, aunado a que por cumplir sus funciones descuidan parcialmente el área administrativa. Otra debilidad que fue mencionada por parte de los encuestados es que la mayoría de veces el parqueo con que actualmente cuenta la institución resulta insuficiente para cubrir las necesidades de los pacientes internos y de consulta externa, médicos tratantes, visitantes médicos, personal laborante y visitantes, aunado a ello, la calle donde se

encuentra situado el sanatorio, tiene prohibición de estacionamiento por parte de la Policía municipal de Tránsito y no existen parqueos públicos o privados cercanos. El porcentaje restante, considera que el hecho de que los trabajadores reciban trato desigual por parte de los jefes es una debilidad, ya que ello genera descontento entre el personal y en algunas ocasiones incide en el rendimiento que puedan tener. Información que se presenta en la gráfica número 2.

GRÁFICA No.1

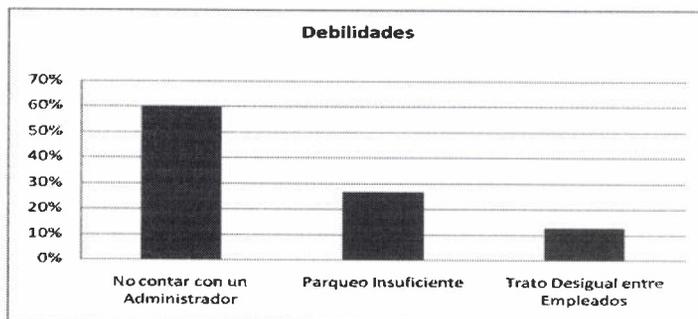
FORTALEZAS DEL SANATORIO "SHADDAI" SEGÚN PERSONAL LABORANTE



Fuente: Investigación de Campo, Sanatorio privado "Shaddai", Año 2,007

GRAFICA No. 2

DEBILIDADES DEL SANATORIO "SHADDAI" SEGÚN PERSONAL LABORANTE



Fuente: Investigación de Campo, Sanatorio privado "Shaddai", Año 2,007

2.2.2. Perfil de la empresa:

Es el punto de partida que determina dónde está actualmente la organización y hacia dónde debe ir. Se debe evaluar la forma en que está organizada y el propósito básico de la misma. Para ello, se debe responder a:

1. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
 2. ¿Quiénes representan la autoridad?
 3. ¿Cuánto tiempo lleva en el negocio y con qué ha cumplido?
- (Koontz, 2004)

2.2.3 Valores:

Morrisey (1995), manifiesta que los valores "representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de

dirigir a su empresa hacia el éxito”. Algunos son establecidos y otros varían con el tiempo y la naturaleza del negocio. Cabe resaltar, que la elaboración de esta etapa es la base del pensamiento estratégico para definir la visión, misión y estrategia. En resumen, los valores significan el grado de significación positiva que algo tenga para el hombre y que provoque una forma de actuar estable en el tiempo.

Según criterios de expertos en este campo, los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brindan las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones.

Conocer y atender la problemática de los valores permite detectar los conflictos y solucionarlos. Existen muchas razones que justifican su importancia; entre ellas están que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican como debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

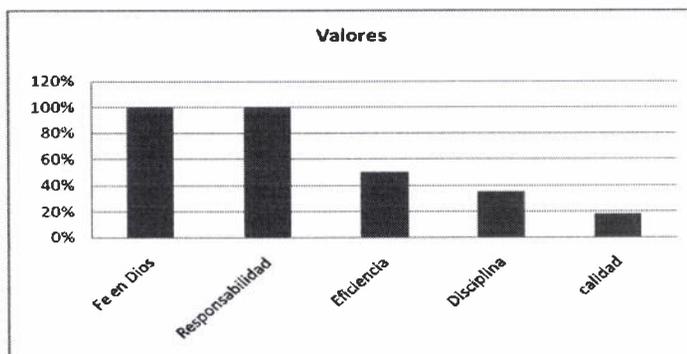
"En una empresa que realmente administra por valores no hay más que un jefe: LOS VALORES DE LA EMPRESA. Todo se consulta con el nuevo jefe en busca de soluciones: desde qué

proveedor de software emplear hasta cómo manejar un conflicto en una reunión de equipo de trabajo". (Barreras 2007)

Siendo que las organizaciones que aspiran al éxito deben considerar la importancia de formar y desarrollar individuos que valoren realmente lo que hacen, para qué lo hacen y cómo lo hacen; de esa manera los colaboradores se sentirán útiles y apreciarán a la organización, considerándola como suya. A este respecto, el director de la empresa manifestó que en el sanatorio no existe una estandarización de valores organizacionales, los valores que aplican los trabajadores en sus labores diarias, son por propia convicción y de manera espontánea, aspecto que puede verificarse en la gráfica número 3.

GRÁFICA NÚMERO 3

VALORES APLICADOS EN EL SANATORIO "SHADDAI"



Fuente: Investigación de Campo, Sanatorio privado "Shaddai", Año 2,007

2.2.4. Formulación de la declaración de la misión:

Para Goodstein la formulación de la misión implica realizar una declaración comprensible y breve del tipo de negocio. La misión incluye el crear una definición del propósito que trata de lograr la organización en la sociedad y/o en la economía, así como establecer el modelo general del crecimiento y dirección para el futuro. Al mismo tiempo, manifiesta que al formular la misión de una entidad, ésta debe responder a cuatro preguntas básicas:

¿Qué?: las necesidades que la organización trata de satisfacer.

¿Quién?: identificación clara de qué segmento de clientes considera la organización como su mercado principal.

¿Cómo?: La forma como la empresa tratará de lograr sus objetivos, por ejemplo con estrategias de marketing. (producto de bajo costo, líder tecnológico, sistema de distribución, etc.)

¿Por qué?: el por qué existe esta organización, regularmente los fines de un negocio son lucrativos, aunque en las entidades de servicios tratan de satisfacer ciertas necesidades de la sociedad.

2.2.5 Visión:

“Es considerada como el grupo de aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente, atractivos para las mentes y corazones de sus miembros”, (Rodríguez). Se recomienda responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo veo a mi empresa en el futuro?

2. ¿Cómo quiero que sea en cinco años?
3. ¿Quiénes son mis futuros clientes?
4. ¿Qué servicios pretendo ofrecer?
5. ¿Qué es lo que mis empleados pretenden alcanzar?
6. ¿Qué metas tiene mi organización en cinco años?

2.2.6 Objetivos Estratégicos:

Los Objetivos Estratégicos son resultados específicos de mediano plazo (más de un año) que la Organización busca lograr, a través del esfuerzo intencionado, y en el contexto de los desafíos que plantea la Visión.

Los objetivos estratégicos son un enlace que le da coherencia a los retos organizacionales. Ya se tiene la Visión Institucional, que indica el estado futuro deseado, y se inicia el primer proceso de operacionalización definiendo los objetivos estratégicos, que están orientados a los dos pilares fundamentales de la Institución:

Los clientes, satisfaciendo sus necesidades y excediendo sus expectativas. Los objetivos estarán orientados a definir el posicionamiento esperado, calidad de los servicios prestados de acuerdo a segmentación, la participación de mercado, fidelización de los clientes etc. Las finanzas, que le permitirán a la Institución sustentabilidad en el largo plazo. Los objetivos estarán definidos con relación a Fuentes de Financiamiento, Rentabilidad, Viabilidad y Solvencia.

La definición de objetivos es la fase preliminar a la formulación y selección de estrategias. Deben ser conocidos por la organización, porque los empleados necesitan una guía para tomar decisiones, de forma que facilite la participación y asignación de responsabilidades para el éxito en la consecución de los mismos, así mismo, es importante que el personal participe en su formulación. (Morrisey).

El autor indica que para la definición de esta fase se debe tener en cuenta las siguientes reglas:

Alcanzable: deben ser establecidos de forma que motiven al personal a alcanzarlos, en un periodo considerable de tiempo.

Realizable: deben ser metas posibles de lograr

Comprensibles: fáciles de interpretar para poder lograrlos

Motivantes: que sean estimulantes.

Flexible: deben dar opción a ser modificados, si en un tiempo determinado no se han cumplido.

Goodsteín hace referencia a Drucker (1999), quien manifiesta "los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado afecta directamente la supervivencia y prosperidad de la empresa"

2.2.7 Objetivos de desempeño:

Resultados finales que se esperan lograr por una organización o un individuo. Los objetivos de desempeño determinan el tipo y enfoque de las actividades que una



organización o miembro del personal efectuará con el propósito de alcanzar los resultados deseados.

2.2.8 Estrategias:

Deben abarcar lo impredecible, sin embargo, deben ser desarrolladas en pocos conceptos claves para que sean claras y equilibradas. Mintzberg y Quin (1998), identificaron tres elementos esenciales de las estrategias formales efectivas.

1. Metas u objetivos más importantes a alcanzar.
2. Políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
3. Principales programas que lograrán las metas dentro del límite establecido.

La empresa debe definir su enfoque de innovación, orientación hacia la toma de decisiones, capacidad de crear el futuro en forma proactiva y la posición competitiva en conjunto. Respeto a la posición competitiva, Porter (2000), define las siguientes estrategias genéricas:

1. Diferenciación: crear algo exclusivo y diferente en el mercado.
2. Liderazgo en costos: precios más bajos que la competencia y así, ganar participación del mercado.
3. Concentración: se enfoca hacia un grupo de compradores de productos o un mercado geográfico.

En relación a una estructura organizacional , misión, visión, objetivos y estrategias claramente definidos en el sanatorio, el director manifestó por medio de entrevista, que en la empresa que dirige no cuentan con esos parámetros claramente definidos y establecidos, lo cual en un momento determinado le genera problemas; sin embargo a nivel personal el tiene planteados los siguientes objetivos:

- a) velar por la salud de las personas que acuden a buscar los servicios que el sanatorio ofrece.
- b) ir a la vanguardia en cuanto a tecnología se refiere.

Para conseguir sus objetivos realiza actividades como: la innovación del equipo médico y vigila permanente porque la calidad del servicio que se presta sea óptima.

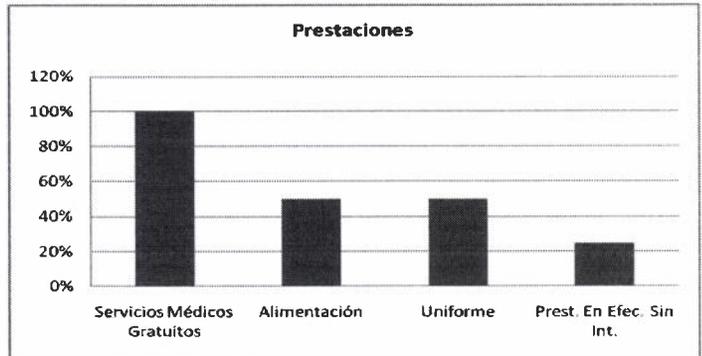
Las áreas en las cuales fija sus objetivos a mediano y largo plazo Son: el área de infraestructura y el área técnica.

Además reveló que en la actualidad no utiliza ningún tipo de estrategia que le ayude al desarrollo del recurso humano, únicamente ofrecerles a los empleados algunas prestaciones adicionales a las de la ley, como tratamiento médico gratuito para ellos y familiares cercanos, aspecto que se corroboró con los trabajadores encuestados; resultado que puede cotejarse en la gráfica número 4.

Para concluir, el entrevistado, manifestó que lo que si tiene bien claro como empresario, son sus dos grandes sueños para el sanatorio, que son: consolidarse como un ente de

reconocida labor social/humanitaria; y ampliar la infraestructura actual, para brindarle a los pacientes y visitantes mayor comodidad en su estancia en el sanatorio.

GRÁFICA NÚMERO 4
PRESTACIONES ADICIONALES



Fuente: Investigación de Campo, Sanatorio privado "Shaddai", Año 2,007

2.2.9 Auditoría del desempeño:

Es importante resaltar lo que Koontz señala: "es un esfuerzo concentrado que requiere del estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

El análisis FODA constituye la principal forma de adaptar la estrategia del negocio". Después de prever el futuro de la organización, debe desarrollarse una comprensión clara de su

desempeño actual en un proceso denominado auditoría del desempeño.

2.2.10 Análisis de brechas:

Dentro del modelo que presenta Goodstein, manifiesta que "el análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico, es decir, una evaluación de la realidad. Este análisis constituye la etapa para la toma de decisiones en forma cuidadosa y deliberada". A su vez, existen enfoques para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada de la organización:

- Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo.
- Reducir la magnitud o alcance del objetivo.
- Reasignar los recursos para lograr los fines.

2.2.11 Integración de los planes de acción:

Según Rodríguez (2005), un plan de acción es una orientación que dirige algún área funcional de la empresa y del cual se derivan las acciones y procedimientos de la dirección superior, estos forman la base de las decisiones de toda la organización.

El mismo autor expone que la finalidad de esta etapa es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Éstos, son la expresión concreta del objeto que persigue una institución, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esa acción.

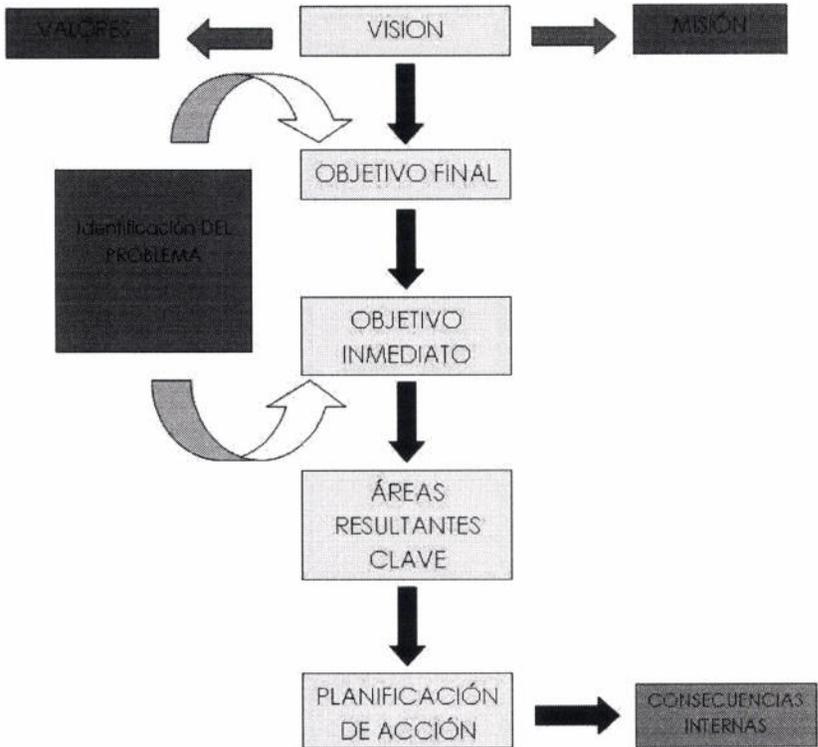
2.2.12 Implementación:

Para ejecutar el plan estratégico, se deben iniciar los cambios necesarios en los sistemas de: control administrativo, información y en la cultura organizacional. Esto puede exigir un nuevo diseño de la estrategia del negocio, iniciación del desarrollo administrativo o capacitación técnica, incremento en investigación y desarrollo. La evaluación más importante de la implementación, es el grado en el que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias.

Es por ello, que la planeación estratégica es un proceso a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo, el cual se inicia con el establecimiento de la visión, misión, valores, objetivos organizacionales, define estrategias para desarrollar los objetivos y establece planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y obtener así los fines buscados.

DIAGRAMA No. 1

En forma de diagrama, el proceso de definición del marco de planificación estratégica



Fuente: Goodstein, 1998

CAPITULO III

3.1 HOSPITALES:

La Organización Mundial de la salud (OMS), define al hospital como “Parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico-sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios llegan hasta el ámbito familiar”

Leal (1,998), indica que a través de los siglos el concepto de “hospital” ha sido utilizado Para designar las distintas funciones que éste ha desempeñado; por ejemplo: un lugar de alojamiento y descanso; un asilo destinado a albergar enfermos; una institución para el cuidado de guerreros heridos en las batallas o de personas que necesiten tratamiento médico; también señala que la civilización y las exigencias particulares que posee el mismo, han dividido los hospitales según sus actividades en: generales, de enfermedades infecciosas; casas de maternidad, infantiles, para enfermos mentales, tuberculosos y muchos otros.

3.1.1 División de hospitales en Guatemala:

La división que prevalece en Guatemala es la de hospitales públicos y privados.

3.1.1.1 Hospital público:

Es aquella institución a la cual el estado asigna una cantidad determinada de su presupuesto para que realice las actividades que le competen. Cualquier persona del país tiene

acceso o derecho de asistir, pues las cuotas que se pagan son bastante bajas y las determinan trabajadores sociales, y los honorarios médicos son cubiertos con un salario mensual, que es pagado por el Estado.

3.1.1.2 Hospitales privados

Según Burgos y Mallado (2002), un hospital privado es aquel cuya propiedad y capital corresponden a particulares. Éste cuenta con todo lo básico que debe poseer un hospital, y a diferencia de los hospitales públicos, tienen mayor cantidad de personal, mejor equipo, entre otros. Son por naturaleza empresas lucrativas.

Según Chatlán (2002) En el Ministerio de Salud, se dan diferentes denominaciones de acuerdo a algunas características que son las siguientes: hospital: al que tenga como mínimo los servicios de radiología, rayos x, laboratorio clínico, banco de sangre y un número de encamamiento de veinte camas en adelante; Sanatorio al que posea dos salas de cirugía mayor y una de partos y un número de encamamiento de diez a diecinueve camas; casas de salud a las que cuentan con cinco camas sin cirugía por lo que son solo para consultas, por ende los pacientes deben ser transferidos a sanatorios y hospitales. Además señala que en Guatemala solamente las aseguradoras

clasifican los hospitales privados al proporcionar servicios, considerando A y B a los hospitales y C a los sanatorios.

La planeación estratégica esta íntimamente ligada a los altos mandos de una empresa, por lo que es necesario determinar donde se encuentra en la actualidad y con que cuenta para tener niveles de competitividad; se ha determinado que el sanatorio privado “Shaddai” cuenta con la infraestructura, recurso financiero, personal administrativo, equipo técnico y los servicios de hostelería necesarios. También se cuenta con la buena intención del propietario/ director de contar con una administración más clara y precisa, que lo lleve a ser una empresa con una identidad propia y competitiva dentro del mercado. Para realizar dicha actividad es necesario contar con una gama de conceptos teóricos que le permitan tener una guía o dirección para poder saber a donde quiere llegar.

Se ha llegado a determinar que en el centro asistencial objeto de estudio no se cuenta con esa guía estructurada, que no solo le daría un norte a la institución, sino que le facilitaría los pasos a seguir para poder lograr cada una de las metas que como empresa se proponga y de esa forma realizar el propósito para el cual fue creada.

Para llevar a cabo el objetivo de la investigación, se elaborará una planificación estratégica institucional, realizando

cada uno de los pasos que lleva y se estructurará adecuadamente el organigrama del sanatorio.

Conclusiones:

Derivado de la presente investigación, se concluye lo siguiente:

- La estructura organizacional del sanatorio privado “Shaddai” es empírica, lo cual crea deficiencias en cuanto a jerarquías y responsabilidades de cada puesto de trabajo, lo que en un momento determinado genera cierta confusión entre los trabajadores, ya que no saben a quien acudir en caso de imprevistos.
- La misión y visión de la empresa, no se encuentran estructuradas, por lo tanto todo el personal, clientes y proveedores las desconocen, dificultando así su identificación con la institución.
- No existe una planificación estratégica institucional.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL COMO MEDIO PARA MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DEL SANATORIO PRIVADO "SHADDAI"

Introducción:

La planeación Estratégica, es una herramienta que debe aplicarse en toda empresa, ya que resulta vital para determinar su éxito, pues la carencia de ella puede crear serios problemas dentro de su organización.

El Sanatorio Privado "Shaddai", necesita crear un plan estratégico a nivel institucional, que permita proporcionar una guía al Director, para tomar decisiones afines en relación a metas y objetivos, y aplicar las estrategias necesarias para el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna y afrontar distintos retos que respondan o anticipen a los cambios del medio, como la competencia en el mercado, la demanda, etc. y de esa forma tener una visión de largo plazo.

La presente planeación estratégica permitirá que la institución obtenga con mayor eficiencia una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Justificación:

La propuesta se justifica en la necesidad que posee el sanatorio privado “Shaddai” de contar con un propósito duradero que lo distinga de otros centros asistenciales y que a la vez le confiera identidad propia, así como de la necesidad de contar con una herramienta que auxilie en la dirección de la empresa, lo cual conlleva a establecer una guía de planeación estratégica institucional, que apoye a todas las áreas de la empresa, a la óptima toma de decisiones y que sirva de base en los procedimientos internos; para que en un momento determinado pueda afectar positivamente los estados financieros de la empresa y la total satisfacción de sus usuarios.

Los resultados obtenidos a través de la puesta en marcha de la propuesta permitirán hacer del sanatorio Privado “Shaddai” una empresa más competitiva dentro del mercado regional en cuanto a hospitales privados se refiere.

Objetivo General:

- Proporcionar una guía de planeación estratégica institucional en el sanatorio privado “Shaddai”, con la finalidad de que todas sus áreas trabajen bajo un mismo objetivo y buscando siempre un servicio de calidad para sus usuarios.

Procedimiento:

Para desarrollar una planeación estratégica institucional, de deben seguir los siguientes pasos:

1. Realizar un Análisis FODA
2. Perfil de la Empresa
3. Establecimiento de Valores
4. Establecimiento de Misión
5. Establecimiento de Visión
6. Objetivos Estratégicos
7. Objetivos de Desempeño
8. Estrategias
9. Auditoria del Desempeño
10. Análisis de brechas
11. Plan de acción
12. Implementación

2. Perfil de la empresa

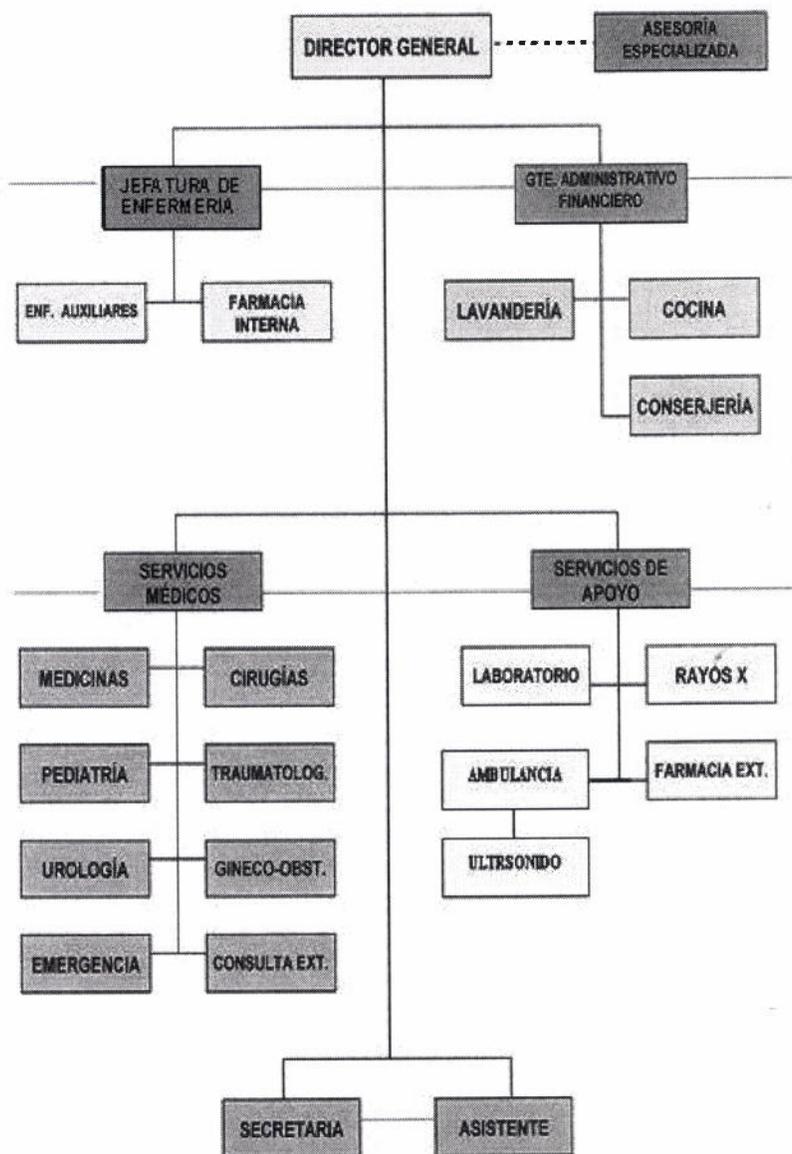
En 1,998 nace en la ciudad de san Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos, una empresa dedicada a velar por la salud de los ciudadanos, brindando a la fecha los servicios de: laboratorio clínico, rayos x, ultrasonido, electrocardiograma, cirugía mayor y menor, farmacia externa, encamamiento privado, ambulancia, cirugía por video; contactando además con médicos especialista que el paciente necesite o requiera. Actualmente la empresa no cuenta con una

estructura organizacional claramente establecida. En él laboran 30 colaboradores.

La única autoridad está representada por el médico director.

Hoy día, la empresa no cuenta con los servicios profesionales de un administrador, lo cual repercute en las áreas administrativa y de recursos humanos, por lo que para el futuro se espera contar con esa persona idónea, para así poder llevar a cabo el proceso administrativo adecuadamente; además se pretenden ampliar las instalaciones para ofrecer un mejor servicio. Para el efecto se propone el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA DEL SANATORIO PRIVADO "SHADDAI"



3. Establecimiento de valores

Consiste en identificar los valores organizacionales con los que el personal se tiene que identificar y guiar para realizar sus labores dentro de la empresa; sin embargo, tomando en cuenta que la totalidad del personal practica en forma espontánea los valores de Fe en Dios y responsabilidad (gráfica No.3), pero considerando que la Fe en Dios es inherente a todo ser humano e independiente a todo credo religioso, es innecesario normarlo, por lo que se propone la implementación de los siguientes valores:

Profesionalismo: Es la respuesta eficaz en la gestión, que facilita un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.

Responsabilidad: Es la respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.

Solidaridad humana: Es la identificación con los clientes, en este caso pacientes. Ser generoso; mantener camaradería sincera ante un problema o situación. Poseer sentimientos internacionalistas. Demostrar igual trato por todas las personas, sin importar su condición social, origen, religión, etc.

4. Establecimiento de la misión

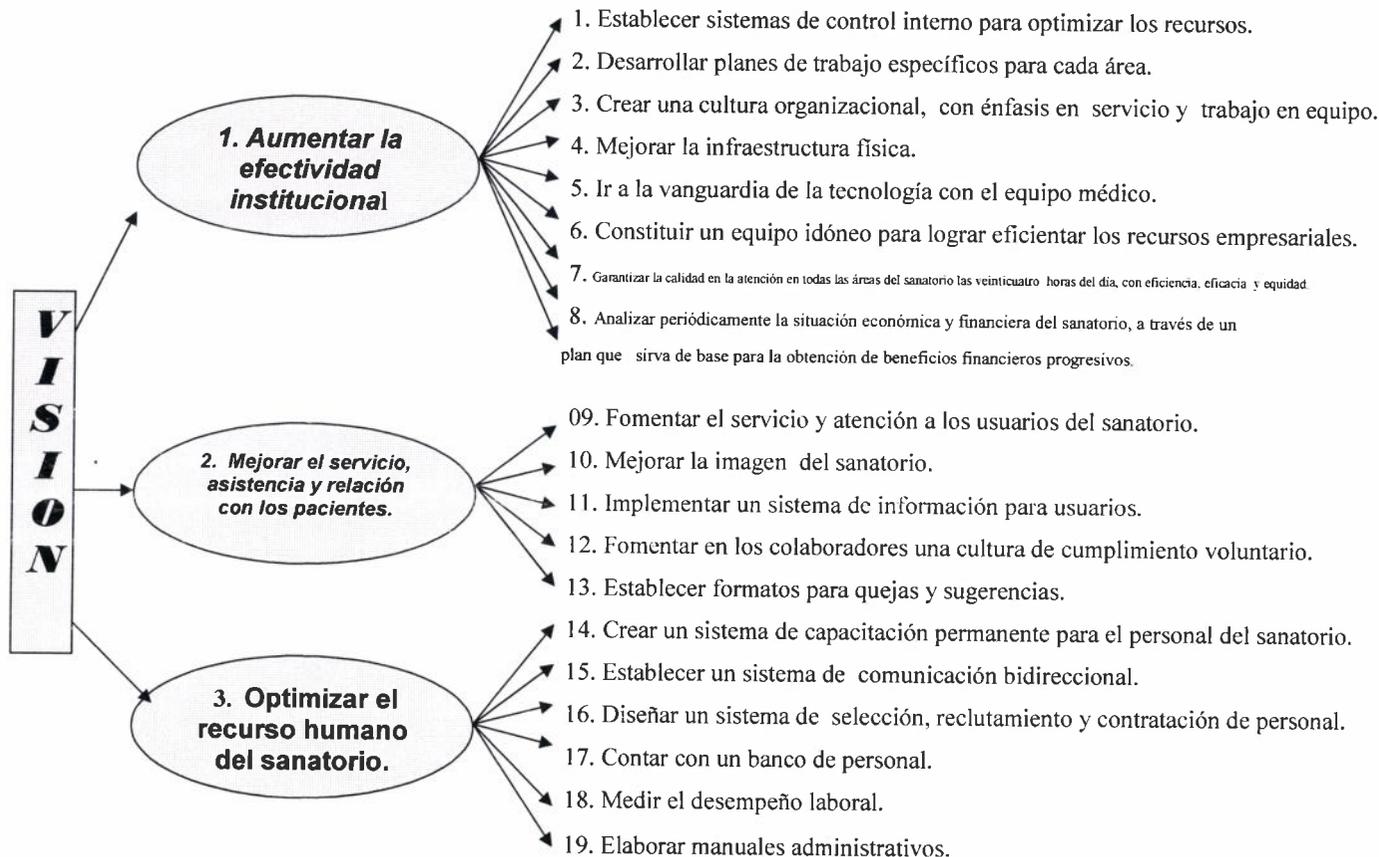
“Establecer a los clientes sin distinción de nivel socioeconómico, servicios hospitalarios de óptima calidad a través de un trato digno y respetuoso; efectivos, integrales y apropiados para cada caso.”

5. Establecimiento de la visión

“Ser el hospital privado por excelencia, con servicios eficientes, garantizando la equidad y el acceso de la población a hospitales privados, innovando la atención hospitalaria con servicios óptimos de calidad, otorgados a través de un trato digno y respetuoso.”

6. Objetivos estratégicos

7. Objetivos de Desempeño



8. Estrategias

- Propiciar el sentido de pertenencia, de armonía y de cordialidad en todos los colaboradores.
- Crear una cultura organizacional.
- Reestructurar la administración del sanatorio.
- .Seleccionar y capacitar el talento humano, en razón de las funciones propias de cada puesto.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos financieros.

9. Auditoría del desempeño

El gerente administrativo financiero apoyado por el director y la jefatura de enfermería, deben de observar cómo están trabajando los empleados y verificar si están cumpliendo con los objetivos propuestos, es decir, comparar lo planeado con lo desempeñado, de esta forma se comprueba si el plan estratégico se está cumpliendo y si fuese lo contrario, adoptar medidas correctivas para modificar o ajustar el plan y capacitar al personal que así lo requiera.

Se debe hacer una revisión exhaustiva del FODA, de la misión, la visión, objetivos, por lo menos cada año, para realizar un seguimiento y mejorar continuamente. No se debe olvidar que el plan estratégico es a largo plazo, por ello, existirán resultados en corto, mediano y largo tiempo, sin embargo, es preciso vigilar constantemente su desarrollo.

10. Análisis de brechas

El gerente administrativo financiero analizará los datos obtenidos en la auditoría del desempeño, con la finalidad de verificar si los objetivos propuestos se están cumpliendo y en su caso asignar los recursos necesario para lograr los fines de la empresa.

11. Plan de acción

Aumentar la efectividad institucional.

1. Establecer sistemas de control interno para optimizar los recursos.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Elaborar un reglamento interno de trabajo	Que el 100% del personal conozca todas sus responsabilidades.	Enero de 2,008
Establecer un sistema de inventarios	Que: mobiliario, equipo, material, medicamentos e insumos estén debidamente registrados. Conocer lo que se posee.	Enero de 2,008
Establecer procesos en áreas específicas de trabajo.	Que el 80 % de las actividades del personal, estén coordinadas.	Febrero de 2,008

Aumentar la efectividad institucional

2. Desarrollar planes de trabajo específicos para cada área.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Particularizar el campo de acción de cada área y redactar los planes específicos.	Que las tres áreas de trabajo del sanatorio (técnica, hostelería y de servicio) cuenten con sus propios planes de trabajo.	Enero de 2,008

Aumentar la efectividad institucional.

3. Crear una cultura organizacional, con énfasis en el servicio y el trabajo en equipo

Acción o Proyect	META	PLAZO
crear reglas de oro para la atención a los pacientes y platicarlas periódicamente con el personal en pequeñas charlas de motivación.	Fomentar en todo el personal una cultura de trabajo enfocada al servicio.	Julio de 2,008

Aumentar la efectividad institucional.

4. Mejorar la infraestructura fisica.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Que en el espacio fisico disponible para ampliación, se contemplen áreas verdes y parqueo.	Que los usuarios del sanatorio tengan un ambiente más agradable en su estadia.	Diciembre de 2,008

Aumentar la efectividad institucional.

5. Ir a la vanguardia de la tecnología con el equipo médico.

Accion o Proyectco	META	PLAZO
Realizar cotizaciones de equipo. Compra de equipo.	Contar con equipo de diagnóstico y cirugía modernos.	Julio de 2,009

6. Constituir un equipo idóneo para lograr eficientar los recursos

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Crear una junta directiva, tomando en cuenta a los jefes de cada área de trabajo.	Contar con un equipo bien organizado.	Enero de 2,008

Aumentar la efectividad institucional.

7. Garantizar la calidad en la atención en todas las áreas del sanatorio, las veinticuatro horas del día con eficiencia, eficacia y equidad.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Compra de medicamentos e insumos en laboratorios de prestigio.	Utilizar y vender productos de primera calidad, para garantizar la efectividad.	Permanente
Elaborar tarjetas de control sobre horarios de limpieza.	Mantener las instalaciones siempre higiénicas y confortables.	Permanente
Calendarizar adecuadamente los turnos y rotaciones del personal.	Que no exista sobrecarga de trabajo para algunos empleados y que los turnos siempre estén cubiertos.	Permanente

Aumentar la efectividad institucional.

8. Analizar periódicamente la situación económica y financiera del sanatorio, a través de un plan que sirva de base para la obtención de beneficios financieros progresivos.

Acción o Provento	META	PLAZO
Establecer costos y gastos, fijos y variables. Realizar un plan para la obtención de Beneficios financieros progresivos.	Tener claro el margen de utilidad del sanatorio. Obtener mayor rentabilidad.	Permanente
Implementar un sistema computarizado para la elaboración de ingresos y egresos, tanto económicos, como de inventarios.	Contar con información fidedigna y actualizada.	Permanente

Mejorar el servicio, asistencia y relación con los pacientes.

9. Fomentar el servicio y atención a los pacientes y usuarios del sanatorio.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
capacitaciones permanentes	Personal altamente competitivo y capacitado para desarrollar su trabajo.	Permanente

Mejorar el servicio, asistencia y relación con los pacientes.

10. Mejorar la imagen del sanatorio.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Fortalecimiento de los valores institucionales.	Que el sanatorio sea reconocido como una institución seria y de prestigio.	Diciembre de 2,008

Mejorar el servicio, asistencia y relación con los pacientes.

11. Implementar un sistema de información para usuarios.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Actualizar constantemente la página Web del sanatorio.	Que los interesados puedan ver los servicios disponibles.	A partir de enero 2,008
Elaboración de trífolios informativos.	Dar a conocer el sanatorio en forma escrita, para las personas que llegan a solicitar cualquiera de sus servicios	A partir de enero 2,008
Incrementar la publicidad existente.	Con mayor presencia en radio y televisión; realizar señalizaciones en las principales calles y avenidas de la ciudad, así como vallas publicitarias en las entradas principales de la ciudad.	A partir de enero 2,008

Mejorar el servicio, asistencia y relación con los pacientes.

12. Fomentar en los colaboradores una cultura de cumplimiento

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Capacitaciones motivacionales para el cumplimiento de la misión institucional.	Mantener equidad en la atención al usuario del Sanatorio.	A partir de enero de 2,008

Mejorar el servicio, asistencia y relación con los pacientes.

13. Establecer formatos para quejas y sugerencias.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Colocar estratégicamente buzones en las áreas más visitadas del sanatorio.	Mejora continua en los servicios brindados; conocer la opinión de los usuarios.	A partir de enero 2,008

Optimizar el recurso humano del
sanatorio.

14. Crear un programa de capacitación permanente para el personal del sanatorio.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Calendarizar capacitaciones técnicas y de servicio en forma trimestral.	Mantener los conocimientos del personal actualizados	A partir de abril de 2,008
Charlas motivacionales de diez minutos semanalmente.	Mantener al personal con un alto espíritu de servicio.	A partir de enero de 2,008

Optimizar el recurso humano del
sanatorio.

15. Establecer un sistema de comunicación bidireccional.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Respetando las jerarquías del organigrama.	Evitar la evasión de responsabilidades	A partir de enero 2,008

Optimizar el recurso humano del
sanatorio.

16 Diseñar un sistema de selección, reclutamiento y contratación de personal.

Acción o Provento	META	PLAZO
Seleccionar al mejor candidato para cubrir plazas vacantes por medio de entrevistas preliminares y pruebas técnicas.	Optimizar el recurso humano.	A partir de enero de 2,008
Elaborar contratos escritos de trabajo, avalados por la inspectoría.	Garantizar el fiel cumplimiento de las responsabilidades del patrono y del empleado.	A partir de enero de 2,008
Elaborar un manual de inducción para los diferentes puestos de trabajo.	Que al iniciar su relación laboral los trabajadores conozcan las principales actividades y funciones a desempeñar	Febrero de 2,008

Optimizar el recurso humano del
sanatorio.

17. Crear un banco de personal.

Acción o Provento	META	PLAZO
Realizar convocatorias anuales para nuevas plazas.	Contar con un banco de personal	Febrero 2,008

Optimizar el recurso humano del sanatorio.

18. Medir el desempeño laboral.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Por medio de evaluaciones periódicas	Optimizar el recurso humano.	A partir de junio de 2,008
Por medio de evaluaciones sorpresa y al azar.	Crear responsabilidad en sus labores	A partir de marzo de 2,008

Optimizar el recurso humano del sanatorio.

19. Elaborar manual de funciones.

Acción o Proyecto	META	PLAZO
Determinando las necesidades de cada área.	Contar con personal idóneo.	Enero de 2,008

12.Implementación:

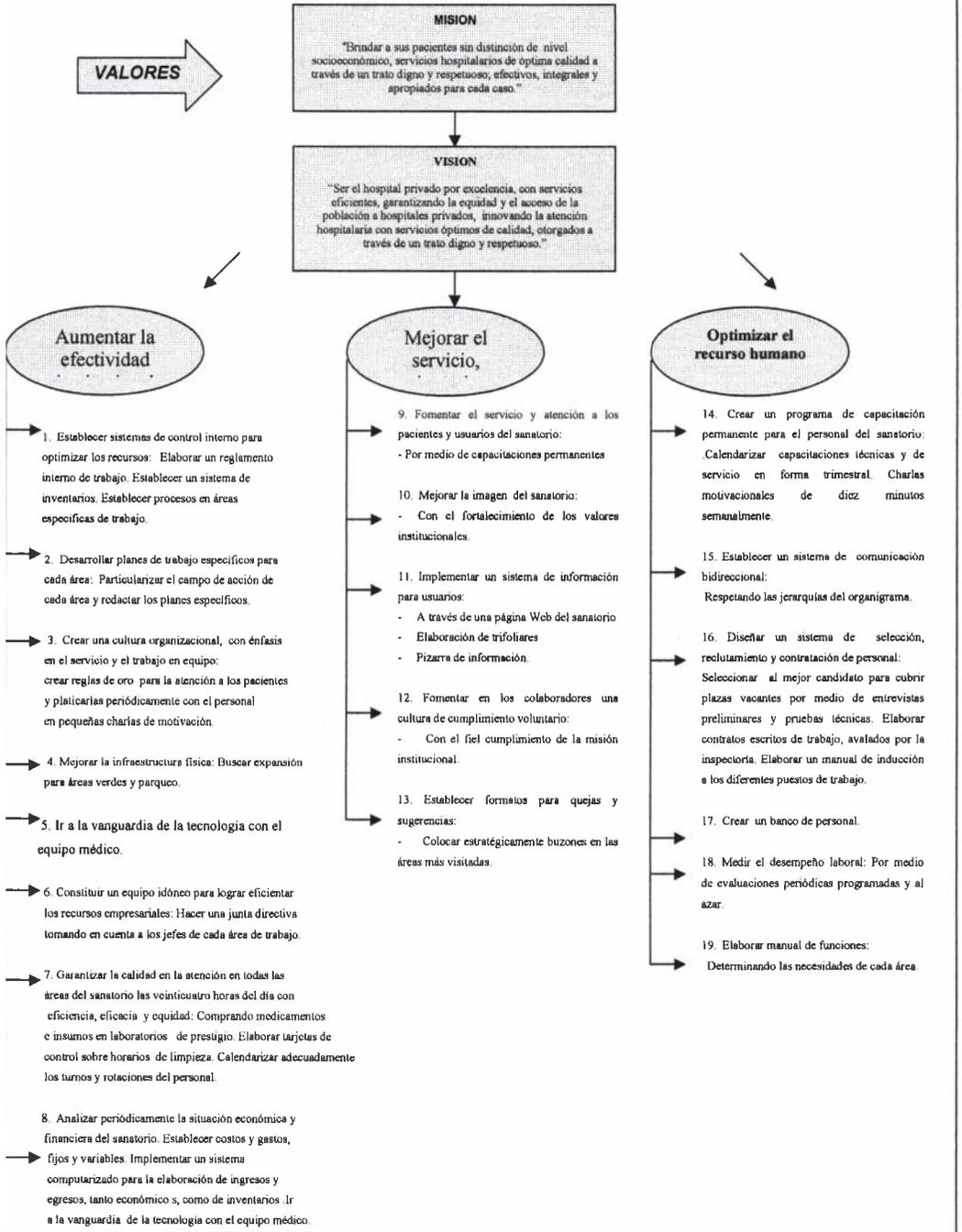
Consiste en poner en práctica todo lo planeado y programado. Para ello, es indispensable la comunicación del plan estratégico a todos los niveles de la empresa, para que tanto directivos como el resto de personal estén informados sobre el mismo, para que en un momento determinado puedan apoyarlo y contribuir al éxito del proceso.

Para ejecutar el plan de forma eficaz y eficiente, se deben iniciar los cambios en cada una de las áreas de trabajo del sanatorio, así como en la cultura organizacional; para ello el sanatorio Privado “Shaddai” debe ajustarse a la estructura organizacional propuesta, lo cual permitirá que todos conozcan de forma certera la estructura de mandos y a quien tienen que acudir como jefe inmediato en caso de que exista necesidad o un imprevisto, así como para lograr el objetivo de comunicar el plan estratégico a todos los miembros de la empresa; para ello se pueden utilizar algunas de las siguientes alternativas:

- Distribuir una copia impresa a todos los colaboradores del sanatorio.
- Realizar una reunión entre director, administrador y Jefa de enfermeras para verificar el rendimiento de los colaboradores y su disposición hacia la implementación del plan.

- Realizar reuniones funcionales periódicas entre los encargados de cada área del sanatorio y el resto del personal, para escuchar inquietudes del plan y responder a las dudas pertinentes.
- Colocar un cuadro con la declaración de los valores, la misión y la visión del sanatorio, el cual debe de estar a la vista del personal, pacientes, proveedores y visitantes del mismo.

Resumen de la propuesta en forma gráfica



Recomendaciones

Se recomienda al director del Sanatorio Privado "Shaddai" lo siguiente:

- Contratar a la persona idónea para trabajar en el área administrativa
- Implementar la propuesta denominada "Planeación Estratégica Institucional como medio para mejorar el nivel competitivo del Sanatorio Privado "Shaddai".

Bibliografía:

- Barreras Cedeno, Irela
Propuesta metodológica para la determinación de los valores organizacionales
ibarreras@roba.ehtcf.co.cu
- Burgos, F. y Mallado, J. (2002). *Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña empresa*. España: Algaida.
- Fred, David, (1990), *La Gerencia Estratégica*, Tercera Edición, Editorial Legis, México.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. (12ª. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- Leal, C. (1998). *Administración de los servicios médicos públicos Vrs los privados en Guatemala*. Tesis para optar al título de Administrador de empresas, Departamento de Administración de empresas, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica en las medianas empresas*: México McGraw Hill
- Salvador Vanegas Guido
Conceptos de planeación estratégica
<http://www.geocities.com/svg88/plan.html>

ANEXO

1. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Experiencia de 17 años en la prestación de servicios médicos, por parte del propietario/director del sanatorio privado "Shaddai".
- Instalaciones propias.
- Mantiene los estándares de servicios requeridos para hospitales privados.
- Seguridad por medio de circuito cerrado.
- El personal percibe a la institución como sólida.
- Los empleados están satisfechos por: el sueldo que perciben, las prestaciones de ley y las adicionales que la empresa les proporciona.
- Baja rotación de personal, especialmente, en las áreas administrativa y técnica.
- Mantienen y practican las normas de bio seguridad establecidas.
- Contratos formales de negociación de insumos con los proveedores.
- Tratamiento de cualquier especialidad médica, por el fácil acceso a médicos especialistas en las diferentes ramas.
- Buena imagen ante los clientes.
- Cuentan con un logotipo que representa y diferencia al sanatorio de cualquier otra empresa.
- Actualización constante en la tecnología del equipo con que cuenta, para brindar un mejor servicio.
- Catálogo actualizado de proveedores que sirve como base de datos para adquirir equipo, medicamentos o cualquier otro insumo que se pueda requerir.
- Programa de facturación de todos los servicios prestados, lo cual ayuda a obtener información y control sobre los ingresos y a la vez el pago puntual de impuestos.
- Cuenta con una página Web para dar a conocer sus servicios.
- Espacio físico disponible para ampliación de instalaciones.
- Conocimiento de la competencia.
- Servicio de farmacia externa y ambulancia las 24 horas del día.

DEBILIDADES

- No contar con una gerencia administrativa.
- Parqueo insuficiente para la demanda que existe.
- Falta de una planeación estratégica intitucional, por lo que rumbo de hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro.
- No cuentan con una filosofía institucional.
- Falta de documentación, ya que no se cuenta con ningún tipo de identificar claramente los objetivos y estrategias de la empresa mejor que su competencia.
- No cuenta con una estrategia competitiva que le ayude a sobre mayor participación en el mercado.
- Estructura organizacional empírica.
- No contar con médico de planta las 24 horas del día.
- La toma de decisiones se encuentra centralizada, lo que in actividades.
- Los requerimientos de personal, no son planificados, por lo que se cubren de forma eficiente.
- No existe una sistema de capacitación permanente para el pers
- No existen oficinas administrativas.
- Alto poder de negociación de los clientes, lo cual afecta la ganancia de la empresa.
- Carencia de sistemas computarizados para llevar un cc inventarios.
- No se cuenta con presupuestos de ingresos y egresos, que perri y prever las operaciones de la empresa.
- Poca importancia al área financiera dentro de la gestión adminis
- Ausencia de registros contables y estados financieros con dato permiten la eficiente y oportuna toma de decisiones.
- Carencia de una cultura de servicio al cliente.

OPORTUNIDADES

- Acceso inmediato a financiamiento.
- Aumentar el número de servicios que ofrece (tomografía, ultrasonido 3D, etc).
- Posibilidad de alianzas estratégicas con algunas organizaciones (seguros, IGSS, municipalidad, asociaciones, etc.)
- Realizar convenios o alianzas con proveedores.
- Facilidad en las vías de acceso.
- Fácil acceso a crédito, con tasa de interés preferencial.
- Implementar estrategias de mercadeo.

AMENAZAS

- Ingreso de competidores potenciales, que pueden atraer la atención de lo cual provoca una disminución significativa en los márgenes de gananc
- Incremento de competencia desleal, lo cual afecta los márgenes d empresa.
- La demanda del servicio se ve afectado por las preferencias de los clie se inclinan por los precios más bajos, sin importarles el servicio prestado.
- Índice inflacionario variable, lo que disminuye el poder adquisitivo de l
- Débil recaudación tributaria del Estado, que no permite el crecimiento desarrollo del país.
- Altos índices de pobreza, que afecta el crecimiento y desarrollo económ

Universidad Panamericana
Quetzaltenango
ACA Administración de Empresas
Práctica Empresarial Dirigida

Guía de entrevista dirigida a Director General del Sanatorio Privado “Shaddai”

Con el propósito de conocer su opinión en relación a algunos aspectos relacionados a la administración del sanatorio, le solicito responder las siguientes preguntas; los resultados serán utilizados información que será utilizada con fines de estudio única y exclusivamente para el estudio de tesis “La planeación Estratégica en el Sanatorio Privado “Shaddai””.

1) ¿ Tiene el sanatorio una misión establecida?

Si _____ No _____

¿Cuál es?

2) ¿Cuenta el sanatorio con una visión?

Si _____ No _____

¿Cuál es?

3) ¿El Sanatorio Shaddai tiene valores organizacionales establecidos?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

4) ¿Cuáles son los objetivos generales del sanatorio? (Especifíquelos)

5) ¿Qué medios ha utilizado para alcanzar los objetivos organizacionales? (estrategias)
Describalas brevemente.

6) ¿Cuenta el sanatorio con un plan de desarrollo a mediano y/o largo plazo?
Si _____ No _____

7) ¿Cuenta actualmente con los resultados de un análisis FODA del sanatorio?
Si _____ No _____

8) ¿En qué áreas específicas del sanatorio fija sus objetivos a mediano y/o largo plazo?

9) ¿Qué estrategias utiliza para desarrollar el recurso humano en el sanatorio?

10) ¿Cuál es su sueño personal para la empresa?

Universidad Panamericana**Quetzaltenango****ACA Administración de Empresas****Práctica Empresarial Dirigida**

Estimado colaborador del Sanatorio Privado "Shaddai"; por este medio solicito su colaboración en el sentido de brindar información fidedigna respecto a los siguientes cuestionamientos, cuyos resultados serán utilizados única y exclusivamente con fines de estudio.

1. Puesto _____ 2. Tiempo de servicio _____

1) ¿Conoce el organigrama del sanatorio?

SI

NO

2) ¿Conoce la misión del Sanatorio?

SI

NO

3) ¿Está enterado de la visión del Sanatorio?

SI

NO

4) ¿Cuenta el área donde usted labora con objetivos específicos que alcanzar?

SI

NO

5) De los siguientes valores, señale 3 en orden de importancia, que usted aplica en su trabajo en el sanatorio:

Honestidad _____ calidad _____ eficiencia _____

Responsabilidad _____ disciplina _____ Lealtad _____

Cultura de servicio _____ iniciativa _____ Fe en Dios _____

6) Podría mencionarme una fortaleza y una debilidad del sanatorio:

7) ¿Conoce las metas que el sanatorio pretende alcanzar en cinco años?

SI

NO

8) ¿Cómo parte del personal, qué beneficios ha recibido del sanatorio (prestaciones adicionales a las de la ley, capacitaciones, etc.).

9) ¿Está enterado del sueño personal del propietario/director en relación al sanatorio?

SI

NO

10) ¿Conoce los planes de desarrollo del sanatorio?

SI

NO

