



Estrategias gerenciales administrativas para Centros Médicos Privados

Torres Guerra, Thaide*

Resumen

El problema abordado en este artículo plantea la necesidad de nuevas estrategias gerenciales administrativas para los Centros Médicos Privados de la Parroquia Raúl Leoni del Municipio Maracaibo, con el fin de identificar las fallas, para la mejora del desempeño gerencial. La metodología corresponde a un estudio descriptivo, pues contextualiza el desempeño gerencial administrativo actual en cuanto a las funciones en los centros seleccionados, identificando métodos y test que sirvan para su medición en aspectos relevantes de la planificación, organización, dirección y control. Finalmente se concluye que la estructura organizacional y la caracterización del enfoque confirma con los resultados que el liderazgo, la motivación, comunicación y toma de decisiones, son medianamente efectivas, siendo una debilidad para alcanzar la integración y unificación de los equipos de trabajo y de todos sus miembros que hacen vida en la institución.

Palabras clave: Estrategias gerenciales administrativas, centros médicos privados, Parroquia Raúl Leoni, Municipio Maracaibo.

Administrative Managerial Strategies for Private Medical Centers

Abstract

The problem approached in this article poses the need for new administrative managerial strategies for Private Medical Centers in the Raul Leoni Parish of the Maracaibo Municipality, in order to identify failures and improve managerial performance. The methodology corresponds to a descriptive study, since it contextualizes current administrative managerial performance in terms of the functions in the selected centers, identifying methods and tests that serve to measure aspects relevant to planning, organization, direction and control. Finally, conclusions are that the organizational structure and characterization of the approach confirm the results that leadership, motivation, communication and making decisions are moderately effective, while achieving integration and unification of the teams and all members who work in the institution are weak.

Key word: Managerial strategies, private medical centers, Raúl Leoni Parish, Maracaibo Municipality

* Doctora en Ciencias Médicas. Magister en Administración del Sector Salud; Médico Especialista en Hematología; Médico Cirujano; Gerente General del Centro Médico La Familia; y Jefe del Banco de Sangre de la Clínica San Lucas. E-mail: torres_thaide@yahoo.com

Introducción

Actualmente en los diversos establecimientos de salud privada se percibe una falta de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, lo cual influye directamente en que dichas organizaciones funcionen sin una adecuada ejecución de los conocidos procesos administrativos, lo cual se ve reflejado en sus diversos niveles organizacionales. De igual manera, dichas fallas repercuten en una marcada resistencia al cambio y una ineficaz formulación de planes estratégicos para la solución de problemas de índole gerencial. Lo mencionado ocasiona que las empresas se vean en una constante amenaza, al funcionar desorganizadamente. Sin la adecuada elaboración de estrategias, no estarían preparadas para afrontar situaciones en las que el entorno puede atentar contra la inestabilidad financiera, organizacional y administrativa de la misma.

Las organizaciones que prestan servicios en el sector privado, en algunos casos debido a las circunstancias de su crecimiento, se plantean objetivos a mediano y largo plazo, pero no establecen con claridad cómo lograrlos, o no se han planteado el aprovechar las oportunidades ambientales ni defenderse de las amenazas, así como tampoco el enfrentar sus debilidades ni obtener ventajas de fortalezas internas; lo cual evidencia que las mismas no se encuentran bajo un enfoque gerencial. La complejidad del proceso administrativo debería ir aumentando al mismo ritmo del desarrollo de la empresa, para tener capacidad de afrontar el futuro, la cual conduciría a diseñar procesos de innovación, que permitan formular objetivos y desarrollar planes de acción que lleven al crecimiento óptimo de la misma.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un proceso de transformación

para ser más competitivas en el mercado, abarcando la adopción de nuevas estrategias para el diseño de estructuras más flexibles, mediante un proceso productivo de calidad y servicio de mejora continua. De allí que, las estrategias son todas aquellas actividades que se realizan para el logro de objetivos; por ello Hax y Majluf (2004:66), expresan que “son medios de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos”.

En este sentido, la gestión estratégica administrativa se relaciona con la producción de bienes y servicios y las demás áreas funcionales de la empresa, al optimizar eficientemente los recursos (humanos, financieros, infraestructuras, máquinas, equipos y herramientas) buscando alcanzar el éxito empresarial. Ante lo planteado, Corredor (2008:44), considera “la planificación estratégica como el conjunto de tácticas que tengan probabilidad de alcanzar los objetivos de la empresa”. Cabe destacar, que otro elemento fundamental del plan estratégico para hacer más competitiva a cualquier empresa, consiste en estudiar la ubicación de la organización en relación al servicio que prestan otras empresas del ramo, que proporcionen un servicio similar.

De esta manera, se detectarían oportunidades de mejoras en la calidad en general de los servicios de salud privados que se ofrecen a la comunidad de la Parroquia Raúl Leoni. Por tanto, Garrido (2008:19), expresa que “la planificación estratégica debe ser un esfuerzo de transformación organizacional en el que la visión de los directivos se concrete en una acción que se apoye tanto en los recursos internos como en el entorno”. Con referencia a lo antes expuesto, la estrategia está en admitir que no deben limitarse a grandes proyectos sino considerar las necesidades o característi-

cas internas de la institución. En base a lo expuesto, entender las raíces del éxito empresarial no es un vacío ejercicio académico, tal entendimiento proporcionará una mejor apreciación de las estrategias más acertadas que puedan aumentar las posibilidades de grandeza y reducir los riesgos del fracaso.

Por otra parte, es de suma importancia, que las instituciones de salud privada se hagan conscientes de las fallas existentes en la organización, a fin de actuar en ellas y mejorar, fortaleciendo así sus debilidades y logrando actuar de manera preventiva ante las amenazas del entorno. Para ello es necesario el diseño de estrategias, que dicten un plan de acción a seguir por parte de los miembros de dichas organizaciones.

1. Estrategias gerenciales: Reflexiones teóricas

Con el diseño de nuevas estrategias gerenciales en las instituciones de la salud privada, se contribuye a su desarrollo administrativo y organizacional, lo cual persigue alcanzar un incremento en la calidad del servicio prestado a la comunidad, que le permita a ésta acceder a un servicio de salud oportuno y eficiente, en el que se ofrezca mayor diversidad de servicios. Tales estrategias permiten mejorar el desempeño de los directivos y sus funciones; ya que los mismos estarán involucrados en los procesos de cambio de la organización.

La evaluación y análisis de las estrategias administrativas existentes en los Centros Médicos Privados de la Parroquia Raúl Leoni del Municipio Maracaibo, tiene como finalidad plantear alternativas para la mejora de las mismas; así como también el diseño de estrategias nuevas, adoptadas a las organizaciones de salud, con características similares; que las hagan más productivas y eficientes en los ser-

vicios prestados. Es importante enfatizar, que la planeación estratégica en establecimientos de salud debe estar basada en cuatro principales aspectos: tiempo, espacio, modo y la satisfacción de las necesidades de salud de la población.

En cuanto al tiempo se hace referencia al momento de vigencia del proceso de planificación, que debe surgir de la decisión política de planificar. El espacio sería la delimitación geográfico-poblacional, cubierta por el servicio de salud, el hospital puede ser de referencia nacional, regional o local. El modo relacionado a la forma como se lleva a cabo el mismo y, la satisfacción de las necesidades de salud de la población se refiere a la finalidad o al objetivo del proceso.

Se infiere, que esto se logra a través de la planeación de estrategias que consisten en el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen la información necesaria y a partir de ella elaboran los fines, que con los medios y recursos le permiten ejecutar los planes, los cuales experimentan y controlan, con el requerimiento necesarios para obtenerlos resultados deseados. El propósito de cualquier establecimiento se basa en fijar objetivos, es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específico en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. Ante lo expuesto plantea, López (2008:55) que “El director deberá diseñar las estrategias para alcanzar las metas institucionales, y armonizar las energías y capacidades del grupo de profesionales a su cargo para desarrollar esas estrategias”.

Los objetivos planteados por la empresa tienen que ser tanto financieros como estratégicos, ambos positivos y productivos, dirigiendo todos los esfuerzos hacia unos resulta-

dos que reflejen una mejor competitividad y una posición más sólida de la empresa. Las estrategias de la organización se refieren al cómo lograr el crecimiento del negocio, como satisfacer los clientes, como superar las competencias de los rivales, como responder a las condiciones cambiantes del mercado, como administrar cada parte funcional del negocio y como desarrollar las capacidades organizacionales necesarias.

Hoy son relativamente pocas las organizaciones que continúan desarrollando un solo producto o servicio, por ello se habla actualmente de organizaciones que ofrecen múltiples servicios. Como muchas organizaciones, son empresas de productos o de servicios múltiples (a menudo con gran diversidad en el tipo de productos que fabrican y en los mercados que abastecen), pueden existir varios planes separados de mercadeo en una empresa. Sin embargo, los gerentes que triunfan en una firma son generalmente aquellos que procuran hacer que la organización sea un todo sea más valiosa que la suma de los productos individuales que está dispuesta a ofrecer.

Por lo tanto, se puede decir que las estrategias de la empresa son aquellos planes a largo plazo proyectados (que apuntan) hacia la selección de poder atender las necesidades de los clientes; de allí surge la necesidad de conocer el propio estilo de liderazgo y el de las personas que integran los equipos de trabajo, para constituir una ventaja competitiva que ayudará a triunfar en los negocios, haciendo uso de las Estrategias Gerenciales. De allí que se observa la necesidad de diseñar estrategias gerenciales administrativas, pasando por el diagnóstico de la situación actual, definición de la estructura organizacional y caracterizando el enfoque de éstas, en los Centros Médicos Privados de la Parroquia Raúl Leoni del Municipio Maracaibo.

De éste modo, con el diseño de nuevas estrategias gerenciales, esta investigación manifiesta su contribución, además de conseguir su justificación en el desarrollo administrativo y organizacional de las instituciones de salud privada, y persigue alcanzar un incremento en la calidad del servicio prestado a la comunidad que le permita a ésta acceder a un servicio de salud oportuno y eficiente, en el que se ofrezca mayor diversidad de servicios para dicha comunidad, a su vez se espera que al implementar dichas estrategias se logre que el personal que labora en las instituciones, experimente mejoras en el desempeño de sus funciones, ya que los mismos estarán involucrados en los procesos de cambio de la organización, para motivarlos y reducir la resistencia a las modificaciones que se generen.

2. Metodología

La presente investigación es un proyecto factible, con un diseño de campo y transversal, la cual consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Así mismo se define cómo transversal ya que la variable, se mide en una sola oportunidad, es decir, que se observa en un solo momento sin hacer un análisis comparativo de la misma en diferentes oportunidades, en la que se efectúa una medición única en un tiempo determinado, en función del cual se realiza el análisis de la variable de cada uno de los sujetos que constituyen la muestra de estudio.

La población está conformada por el personal del área administrativa de cada una de las instituciones estudiadas, integradas por un total de 30 personas distribuidas de la si-

guiente manera: En la institución Centro Médico la Familia: Gerentes (4), Administrador(a) (1), Asistentes Administrativos (3); Centro Clínico La Sagrada Familia: Gerentes (5), Administrador(a) (1), Asistentes Administrativos (10); y en el Centro Médico la Limpia: Gerentes (2), Administrador(a) (2), Administrador(a) (1), Asistentes Administrativas (3).

En el caso que se estudia, la población fue pequeña y finita, de allí que no es necesario extraer muestra ni utilizar la técnica del muestreo, asumiéndose como censo poblacional, que de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2006: 114), es el recuento de todos los elementos de la población, es decir, los 30 sujetos son encuestados en este estudio. Para la recolección de datos se consideró la encuesta como técnica, la cual se tomó en cuenta como instrumento un cuestionario, conformado con 33 preguntas cerradas que se extrajeron de cada uno de los indicadores, cada uno con tres alternativas de selección: Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N), los cuales se codificaron con valores de 3, 2 y 1 punto respectivamente.

Cabe destacar que la validez del instrumento se hizo a través del juicio de tres expertos, en cuanto a la confiabilidad se logró, bajo la herramienta Alfa de Cronbach. El valor obtenido

al procesar la fórmula con el paquete estadístico SPSS versión 17.0 fue 0,97, lo cual indica con este coeficiente, que el instrumento es altamente confiable, procediendo a aplicarlo en la población seleccionada para este estudio. Los datos obtenidos fueron tabulados estadísticamente utilizando el programa estadístico SPSS versión 17.0, siendo analizados según el uso de estadística descriptiva y se organizaron en tablas, para realizar análisis y discusión de los resultados en función de la confrontación con la opinión de los autores y antecedentes que sustentaron la variable, dimensiones e indicadores.

3. Análisis y discusión de los resultados

Se presentan en esta sección, los resultados obtenidos en la investigación con sus respectivos análisis, presentándose en tablas. El proceso se realizó con el programa estadístico SPSS versión 17.0.

Al hacer referencia a los resultados de la Tabla I, la investigadora comienza por describir cada una de las columnas mencionadas enfatizando su significación para el logro de los objetivos de la investigación, donde \bar{X} representa la media promedio y S la varianza, y

Tabla I
Dimensión: Situación Actual de las Funciones Administrativas
(Planificación, Organización, Dirección, Control)

| Indicadores | Observación | | |
|--------------------------|-------------|------|-----------------------------|
| | \bar{X} | S | Categoría |
| Planificación | 2,47 | 0,72 | Algunas veces son efectivas |
| Organización | 2,38 | 0,72 | Algunas veces son efectivas |
| Dirección | 2,56 | 0,58 | Algunas veces son efectivas |
| Control | 2,44 | 0,62 | Algunas veces son efectivas |
| Promedio de la dimensión | 2,46 | 0,66 | Algunas veces son efectivas |

Fuente: Elaboración propia (2011).

la columna categoría se hace referencia a las alternativas de respuesta. Los resultados obtenidos de la Tabla I, indican que los informantes claves, asumen algunas veces (\bar{X} 2,47) que se diagnostica la situación de la clínica para el desarrollo de la planificación, así como para formular objetivos a corto plazo de manera de darle respuesta a los problemas que presenta la institución, de forma de orientar las actividades administrativas para el logro de los objetivos.

Con respecto a la organización, el promedio alcanzado fue 2,38, es decir, algunas veces se asignan tareas al personal para que contribuyan con el logro de los objetivos institucionales, además de distribuir funciones a las comisiones de trabajo y coordinar las tareas ejecutadas por el personal para el logro de los objetivos a corto plazo, situación que según el baremo algunas veces es efectiva. Al analizar los resultados de la dirección, el personal administrativo encuestado, manifestó que algunas veces (\bar{X} 2,56) en estas instituciones de salud, se integra al personal para que trabajen en equipo, se ejecutan las acciones estratégicas de acuerdo al plan establecido, tomando en cuenta las políticas institucionales para dirigir al personal.

El control, también se considera medianamente efectivo, por cuanto algunas veces (\bar{X} 2,44), se establecen las normas que deben cumplirse en la institución para el logro de los objeti-

vos planteados, sólo en ocasiones se realiza la evaluación del desempeño del personal y se asumen medidas correctivas, cuando los resultados reflejan que no se obtuvieron los objetivos deseados. Por consiguiente, al asumir el promedio de la dimensión 2,46 se puede expresar que la situación actual de las funciones administrativas en los centros Médicos seleccionados para este estudio, es algunas veces efectiva, puesto que se consideran los aspectos relevantes de la planificación, organización, dirección y control, que al no hacerse siempre.

Al comparar los resultados con el estudio de Finol (2009), se observa coincidencia en cuanto al comportamiento del control como función del gerente, debido a que los hallazgos obtenidos indican debilidades en el control y en la toma de decisiones que no es participativa, y no se manifiestan en el desempeño del director en relación a la aplicación de la creatividad y la innovación así como en el trabajo colectivo, cuestión que es considerada algunas veces en los tres Centros Médicos privados seleccionados en el presente estudio.

Al analizar los valores obtenidos para la Tabla II, se constata que resulta algunas veces efectiva con un promedio de 2,42 al responder a los valores de sus indicadores, puesto que el organigrama de estos Centros Médicos, de acuerdo a lo expresado por el personal

Tabla II
Dimensión: Estructura Organizacional (Organigrama, Autoridad, Cargo-perfil)

| Indicadores | Observación | | |
|--------------------------|-------------|------|---------------------------|
| | \bar{X} | S | Categoría |
| Organigrama | 2,39 | 0,73 | Algunas veces es efectivo |
| Autoridad | 2,51 | 0,60 | Algunas veces es efectivo |
| Cargo perfil | 2,37 | 0,56 | Algunas veces es efectivo |
| Promedio de la dimensión | 2,42 | 0,66 | Algunas veces es efectivo |

Fuente: Elaboración propia (2011).

administrativo encuestado, es que algunas veces (\bar{X} 2,39) se refleja en el organigrama la descripción de las unidades que lo integran, así como las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen y tampoco se especifican las redes de autoridad que poseen los gerentes. Con respecto a la autoridad, el promedio obtenido 2,51, indica que algunas veces se refleja en la estructura organizacional la autoridad y comunicación formales en la organización y, de esta manera, se especifican las líneas de mando de supervisión en el organigrama, según el perfil de cargo.

En cuanto al perfil del cargo, se constata que algunas veces (\bar{X} 2,37) se toma en cuenta el nivel instrucción del personal para asumir el cargo gerencial, estableciendo la descripción del cargo según el perfil del empleado lo cual influye en los demás, para que con el trabajo en equipo, se logre el objetivo institucional, de allí que Llanos (2005: 147) expresa que con “el perfil se asumirán los conocimientos, especificaciones concretas, rasgos de personalidad, atributos físicos especiales, experiencia en la aplicación de algún conocimiento y habilidades requeridas, pudiendo tal vez contar con un manual dentro de la organización, donde se especifique claramente que debe tener la persona para ocupar el puesto y que se aspira para realizar sus actividades”.

Por esto, los valores de la estructura organizacional (media 2,42) determinan que es al-

gunas veces efectiva, lo cual diverge de la posición de Chiavenato (2007:281), para quien la estructura organizacional “es la encargada de relacionar la estructura e integración de todos los recursos organizacionales, es decir: personas, materiales, capital, entre otros, influenciado por factores tales como: la jerarquía administrativa que busca ejecutar sus tareas y deberes de manera eficiente (cuando se consigue los recursos a costo mínimo) y eficaz (cuando le facilita a las personas conseguir los objetivos), lo cual en estas instituciones se asume sólo algunas veces, lo cual pudiera ser un elemento importante que afecta el buen desenvolvimiento de las funciones gerenciales y administrativas”.

De esta manera se muestran las transformaciones que sufrieron estas empresas en las nuevas condiciones de internacionalización de la economía, y se caracterizaron igualmente los crecimientos y desarrollos, los diferentes enfoques de organización que se utilizaron para afrontar los cambios, haciendo énfasis en las constantes adaptaciones a los entornos financieros, al medio ambiente al que se encuentran circunscritas como organizaciones, y a las relaciones con sus asociados en particular y la base social en general, lo cual en el presente estudio, se hace algunas veces.

En cuanto a las estrategias gerenciales, Tabla III, al analizar los promedios se constata

Tabla III
Dimensión: Estrategias Gerenciales (Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones)

| Indicadores | Observación | | |
|--------------------------|-------------|------|---------------------------|
| | \bar{X} | S | Categoría |
| Liderazgo | 2,46 | 0,54 | Algunas veces es efectivo |
| Motivación | 2,45 | 0,51 | Algunas veces es efectiva |
| Comunicación | 2,55 | 0,54 | Algunas veces efectiva |
| Toma de decisión | 2,41 | 0,69 | Algunas veces es efectiva |
| Promedio de la dimensión | 2,46 | 0,57 | Algunas veces efectiva |

Fuente: Elaboración propia (2011).

que algunas veces (\bar{X} 2,46) los gerentes de los Centros Médicos seleccionados en este estudio, sirven de ejemplo ante el personal para que imiten sus acciones, convencen al personal para que desarrollen sus actividades en el tiempo establecido y toman en cuenta las necesidades del personal en el momento de planificar, situación que permiten detectar un liderazgo algunas veces.

Estos resultados divergen de lo expuesto por Robbins (2004:372), para quien liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren de metas”, lo cual implica tener las competencias para convencer a los demás para hacer entre todos lo que tal vez debe hacer solo, estableciendo la dirección para desarrollar la versión del futuro, luego alinear a la gente al comunicar esta visión y lo inspiran a superar los obstáculos, siendo fundamental para el buen desarrollo de las actividades administrativas y organizacionales, con lo cual se planifican, organizan, dirigen y controlan y se da el seguimiento a las acciones consideradas en el proceso a seguir por todos los miembros. El papel del líder es promover que se involucre el personal en todos los niveles. Para lograr esto utiliza varias estrategias (construye equipos, proporciona retroalimentación, coordina y modela el futuro de la organización. En cuanto a la motivación, los datos obtenidos del personal administrativo encuestado, determina que es medianamente efectiva, por cuanto sólo algunas veces (\bar{X} 2,45), los gerentes de los Centros Médicos estudiados, toman en cuenta las necesidades del personal en el momento de planificar las actividades, estimulan el trabajo de los empleados haciendo reconocimiento de éste y tampoco ofrecen un ambiente de trabajo armónico para que el personal se sienta motivado.

De igual manera, la comunicación resultó ser medianamente efectiva, por cuanto solo algunas veces (\bar{X} 2,55), los gerentes de estos Centros Médicos estudiados, escuchan de manera empática al personal para comprender sus situaciones, expresan con claridad las instrucciones a seguir en cada actividad, así como tampoco informan por escrito al personal acerca de las situaciones de la institución. En cuanto a la toma de decisiones, el promedio de 2,41 determina que es medianamente efectivo el proceso, por cuanto, sólo algunas veces el gerente de las instituciones de salud seleccionadas, asume las decisiones siguiendo las pautas de otras instituciones; solicita la opinión del personal cuando debe tomar una decisión, además que no siempre analiza con los empleados las alternativas antes de tomar las decisiones, por lo cual incurre en fallos que afectan a la institución y sus funciones administrativas.

Ahora bien, para tomar una decisión se hace necesario estudiar la situación, ubicar la raíz el problema y tomar la decisión más asertiva para todos los miembros involucrados y posteriormente realizar una evaluación cuidadosa, permitiendo aplicar los correctivos necesarios para posteriores toma de decisiones en situaciones similares, sean éstas de carácter técnico administrativo o de conflictos, lo cual hacen sólo algunas veces los gerentes en el Centro Médico La Familia, Centro Clínico La Sagrada Familia y Centro Médico La Limpia. Estos resultados del liderazgo, la motivación, comunicación y toma de decisiones, determinaron que las estrategias gerenciales son algunas veces efectivas. En este sentido, los gerentes tienen el deber de implementar estrategias que conduzcan al logro las metas mediante los objetivos planteados por la organización, siendo pertinente, buscar la integración y uni-

ficación de los equipos de trabajo y de todos sus miembros que hacen vida en la institución.

Luego de analizar la Tabla IV, las dimensiones que conformaron la variable estrategias gerenciales administrativas en el Centro Médico La Familia, Centro Clínico La Sagrada Familia y Centro Médico La Limpia, se puede observar en la Tabla IV que las tres dimensiones: situación actual de las funciones administrativas, estructura organizacional y estrategias gerenciales, resultaron algunas veces es efectiva, con un promedio de 2,41 indicando que sólo algunas veces se toman en cuenta éstos aspectos, de allí que sea distinto al deber ser, es decir, diverge de la posición teórica planteada por Munch y García (2008: 222), cuando sugieren que “son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas, ubicándose en el nivel estratégico”; de allí que, a través de la dirección debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo se van a emplear los recursos, puesto que se efectúa en otras etapas de la planeación tales como los programas, los presupuestos y los procedimientos.

4. Estrategias gerenciales administrativas: estructura de la propuesta

La gerencia como ciencia es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación, hacer que las cosas ocurran, a través de la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, técnicos), con la finalidad de poder alcanzar las metas previamente trazadas. Por ello dentro de una organización es tan importante que se asuma la responsabilidad del éxito o fracaso de la misma.

La propuesta que se ofrece en este estudio está dirigida a fortalecer la gerencia de los Centros Médicos Privados, según los requisitos de una organización exitosa. En tal sentido, se pretende que los gerentes asuman la dirección, para ello, se debe considerar que los procesos administrativos deben ejecutarse tomando en cuenta lo siguiente:

Estrategia I. Desarrollo de un liderazgo transformador que conduzca a los Centros Médicos Privados a organizaciones exitosas y efectivas.

El liderazgo es un tema que en el ámbito de los negocios, es ampliamente tratado y

Tabla IV
Variable: Estrategias Gerenciales Administrativas

| Dimensiones | Observación | | |
|---|-------------|------|---------------------------|
| | \bar{X} | S | Categoría |
| Situación actual de las Funciones Administrativas | 2,46 | 0,66 | Algunas veces es efectiva |
| Estructura organizacional | 2,42 | 0,66 | Algunas veces es efectiva |
| Estrategias gerenciales | 2,46 | 0,57 | Algunas veces es efectiva |
| Promedio de la variable | 2,41 | 0,63 | Algunas veces es efectiva |

Fuente: Elaboración propia (2011).

estudiado. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan. A pesar de todo esto, sigue siendo uno de los fenómenos menos entendidos. Se define que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. La función de gerencia trata que la organización asuma que lo que hacen los gerentes líderes caracterizándose en: 1) concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión y 2) lograr un trabajo cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Aclarado el proceso del liderazgo, cabe agregar que, como surge de todo lo dicho, si se pretende motivar a los participantes de una organización, para lograr no sólo que entre todos se satisfagan los objetivos de ella, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, se debe conseguir una cabal integración entre las metas del grupo humano y la meta de la organización.

Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la habilidad, capacidad y sensibilidad para erigirse en líderes del grupo, y puedan: a) Influir en los demás para que se trabajen en equipo para el logro de los objetivos institucionales; b) Servir de ejemplo ante el personal para que imiten sus acciones; c) Convencer al personal para desarrollar las acciones en el tiempo establecido e,

d) Influir para propiciar los cambios necesarios dentro de las organizaciones.

Estrategia II. Estimular al personal de la organización para que se desarrolle la motivación al logro y al trabajo.

Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”. En su mayoría, sostiene que dada la oportunidad, y el estímulo correcto, la gente trabaja bien y en forma positiva. Por lo tanto, entre las estrategias están: a) Tomar en cuenta las necesidades del personal al planificar las actividades; b) Estimular el trabajo del personal haciendo reconocimiento de éste; c) Ofrecer un ambiente de trabajo armónico para el personal; d) Brindar reconocimiento al personal por su trabajo realizado y e) Propiciar la delegación como medio para demostrar la confianza.

Estrategia III. Aplicar una comunicación asertiva para alcanzar y mantener relaciones interpersonales efectivas dentro de la organización.

El administrador moderno debe reconocer a sus empleados como personas que buscan, a través de su trabajo, llenar necesidades físicas, psicológicas, y sociales, y como personas que merecen ser tratadas con dignidad. Toda empresa tiene la necesidad básica de introducir y desarrollar un programa de comunicación interna que le permita alcanzar sus metas sin dificultades. Pero esta estrategia no consiste solamente en informar a los empleados de los planes y metas, sino también de demostrar que la acción que conduce desde los planes al cumplimiento de las mismas, es beneficiosa, tanto para las altas autoridades como para los empleados involucrados en el proceso operativo.

Entre las estrategias están: a) Escuchar de manera empática al personal para comprender sus situaciones; b) Expresar verbalmente con claridad las instrucciones a seguir en cada actividad; c) Informar por escrito al personal acerca de las situaciones de la organización; d) Propiciar una comunicación fluida entre los miembros del equipo; e) Escuchar a su interlocutor con atención; f) Defender su punto de vista ante su interlocutor; g) Afrontar los conflictos que surgen entre los miembros del equipo; h) Respetar la iniciativa de cada miembro de la organización; i) Ser asertivo con el personal cuando se desea dar alguna observación; j) Entrenar a cada miembro de la organización según las competencias que tienen; k) Reconocer los derechos personales de cada miembro de la organización; l) Organizar comisiones de trabajo coordinando las acciones y m) Asumir una estrategia de acción diferente para cada situación problemática.

Estrategia IV. Tomar decisiones pertinentes con las situaciones específicas que se presentan en la organización.

Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. Muchas de las decisiones empresariales son tomadas por grupos de administradores. Por lo tanto, la toma de decisiones en grupo es considerada un componente esencial del trabajo administrativo.

Tomar una decisión implica: 1) Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir; 2) Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas; 3) Evaluar las opciones: cuales son los pros y contras de cada una; 4) Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor; 5) Convertir la opción seleccionada en acción de rutina.

Por lo tanto, tomar decisiones estratégicas: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos, es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente. Asimismo, un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible (que generalmente es incompleta). Esto se puede hacer de dos formas: a) Decisiones intuitivas: Se decide en forma espontánea y creativa; b) Decisiones lógicas o racionales: basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia. Para estas últimas, la literatura gerencial ofrece una amplia gama de herramientas, como: árboles de decisión, programación lineal, análisis costo-beneficio, simulación, matriz FODA, modelos y hojas de cálculo, entre otros.

Pero además el gerente debe: a) Asumir las decisiones siguiendo las pautas de otras situaciones presentadas en la institución; b) Solicitar la opinión del personal; c) Fijar directrices con la participación del equipo de trabajo; d) Determinar las acciones con todos los miembros de la organización para la ejecución de las tareas; e) Tomar las decisiones de manera colectiva y f) Analizar con el personal las alternativas antes de tomar las decisiones.

Las estrategias ofrecidas en este estudio están dirigidas a los directivos de los Centros Médicos Privados, quienes ejercen su cargo, siendo responsables del cumplimiento de la función como director desarrollando acciones de cambio a favor de una institución proactiva, enmarcada en una organización exitosa y efectiva. Por lo tanto, se hace necesario la programación de charlas, talleres, para que el personal gerencial, adquiera conocimientos y aptitudes necesarias, así como una actitud abierta al cambio y a la transformación, dándole la oportunidad de prepararse para poder internalizar los aspectos teóricos y aplicarlos a su puesto de trabajo.

Desde el punto de vista social, las estrategias ofrecidas tienen gran posibilidad de ejecución, ya que hoy en día la sociedad se está involucrando en el proceso administrativo, como tarea de responsabilidad conjunta, observándose que existen gerentes preparados para el cambio con características de líderes transformacionales, fortaleciendo a las organizaciones y fundamentándose en las capacidades de la gente para tomar decisiones efectivas y ejecutar acciones eficaces que permitan alcanzar las metas trazadas, creando compromisos basados en una visión y en unos valores compartidos.

5. Consideraciones Finales

En concordancia con el análisis y discusión de los resultados y en función de los objetivos planteados, se establecen las siguientes consideraciones tomando en cuenta los hallazgos obtenidos en esta investigación.

Al diagnosticar la situación gerencial administrativa actual de los Centros Médicos Privados de la Parroquia Raúl Leoni del Municipio Maracaibo, se puede expresar que las funciones administrativas en los centros seleccionados para este estudio, son algunas veces efectivas, considerando los aspectos relevantes de la planificación, organización, dirección y control, resultando la función organización con debilidades.

Al definir la estructura organizacional de los Centros Médicos Privados de la Parroquia Raúl Leoni del Municipio Maracaibo, los valores determinan que es algunas veces efectiva, lo cual pudiera ser un elemento importante que afecta el buen desenvolvimiento de las funciones gerenciales y administrativas, porque no siempre se toman en cuenta el organigrama, la autoridad y el cargo perfil para

esta estructura, siendo este último indicador el que mayor problema o debilidad presenta. Al caracterizar el enfoque de las estrategias gerenciales en los Centros Médicos Privados de la Parroquia Raúl Leoni del Municipio Maracaibo, se confirma con los resultados que el liderazgo, la motivación, comunicación y toma de decisiones, son algunas veces efectivas, siendo una debilidad para alcanzar la integración y unificación de los equipos de trabajo y de todos sus miembros que hacen vida en la institución.

Por lo tanto, al analizar las dimensiones que conformaron la variable estrategias gerenciales administrativas en el Centro Médico La Familia, Centro Clínica La Sagrada Familia y Centro Médico La Limpia, se observa que las funciones administrativas, estructura organizacional y estrategias gerenciales, resultaron ser algunas veces efectivas, mostrando debilidades en la gerencia y el empleo general de recursos y esfuerzos.

Bibliografía citada

- Hax y Majluf (2004). **Planificación Administrativa**. Novena edición. Editorial Prentice Hill Hispanoamericana. México.
- Munch, L.; García, J. (2008). **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas. México.
- Corredor, J. (2008). **La Planificación Estratégica**. Ediciones Narcea. México.
- Garrido, S. (2008). **Procesos Estratégicos**. Editorial Prentice Hall. México.
- López, R. (2008). **Diseño de Estructuras Estratégicas**. Editorial Limusa. México.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.

Finol, María (2009). Gerencia Estratégica y Desempeño Laboral del Director en Instituciones de Educación Inicial. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Gestión de Talento Humano**. McGraw Hill. México.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Llanos, Javier (2005). **Cómo Entrevistar en la Selección de Personal**. Editorial Pax. México.