



Año 25 No. 4
Número especial, 2020

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional

Sukier, Harold Bernardo*
Ramírez Molina, Ramineth Joselin**
Ramírez Molina, Reynier Israel***
Lay Raby, Nelson David****

Resumen

La investigación busca describir la administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. Con una metodología cuantitativa, de tipo descriptiva, diseño no experimental transversal, utilizándose la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 18 ítems, dirigido al personal administrativo de la población de estudio, utilizando estadística descriptiva para el cálculo de medidas de tendencia central. Los hallazgos evidencian ineficiencias en las fases del proceso estratégico. Se concluye que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, deben fortalecer las estrategias relacionales para potenciar su actividad económica, flexibilizar la estructura organizacional para aumentar la productividad, y fomentar la mejora continua a través los sistemas de evaluación.

Palabras clave: administración estratégica; estrategia; enfoque organizacional; sector salud.

Recibido: 10-08-20 Aceptado: 06-10-20

* Profesor e Investigador Tiempo Completo escalafón Adjunto, del Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de la Costa, Barranquilla-Atlántico, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación: Administración Social e Innomarket de la Universidad de la Costa. Email: hsukier@cuc.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4565-1443>

** Miembro del Gremio de la Federación Médica Venezolana, COMEZU: 13068 / MPPS: 67775 – Zulia/Venezuela. Coordinadora de Salud de la Fundación Villa Bernarda (FUNDAVIBE), Maracaibo-Zulia, Venezuela. Email: fundavibesalud@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4531-0873>

*** Profesor e Investigador Titular Tiempo Completo, del Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de la Costa, Barranquilla-Atlántico, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación: Administración Social de la Universidad de la Costa. Email: ramirez13@cuc.edu.co, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5073-5158>

**** Profesor Full Time, Facultad de Educación y Ciencias Sociales, Universidad Andres Bello, Viña del Mar, Chile. Email: nelson.lay@unab.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8501-7570>

Strategic administration in the health sector: from the organizational approach

Abstract

The research seeks to describe strategic management in the health sector from an organizational perspective. Using a quantitative methodology, of a descriptive type, a non-experimental cross-sectional design, using the survey technique through an 18-item questionnaire, addressed to the administrative personnel of the study population, using descriptive statistics to calculate measures of central tendency. The findings show inefficiencies in the phases of the strategic process. It is concluded that Health Service Provider Institutions should strengthen relational strategies to enhance their economic activity, make the organizational structure more flexible to increase productivity and promote continuous improvement through evaluation systems.

Key words: strategic management; strategy; organizational approach; health sector.

1. Introducción

La administración estratégica está encaminada a la identificación y generación de ventajas competitivas, en contextos de incertidumbre y complejidad. David y David (2016), establecen que es un método objetivo, lógico y sistemático que posibilita la efectiva toma de decisiones empresarial, basada en información cuantitativa y cualitativa que minimiza las condiciones de riesgo. Esta se despliega a través de la: a) formulación, b) implementación y c) evaluación de la estrategia. Para quienes investigan, la variable tiene por objeto generar acciones estratégicas encaminadas a promover el crecimiento de las organizaciones, mediante un proceso sistemático y flexible orientado al desarrollo de ventajas competitivas que proporcionen valor, conciencia ambiental y utilidad social.

Autores como Ansoff et al, (2018); Mckenny et al, (2018); Kalipçi y Yay

(2018); Villalobos y Ramírez (2018); David y David (2016), coinciden que las organizaciones utilizan la administración estratégica para adaptarse a los desafíos de la dinámica global, puesto que las actividades desarrolladas en este proceso optimizan la generación de valor y reducen el riesgo empresarial, mediante el análisis de las amenazas, estrategias de los competidores, adaptación al cambio, incremento de la productividad y comprensión de las relaciones entre el desempeño y recompensas.

Un estudio realizado por la World Health Organization (2017), revela que el sector salud a nivel mundial enfrenta dificultades en materia de cobertura, calidad de los servicios y manejo eficiente de los recursos, para atender las exigencias de la población por factores como el crecimiento demográfico acelerado, migraciones, propagación de enfermedades, altas tasas de mortalidad y morbilidad. En este

sentido, la Organización Panamericana de la Salud (2017), menciona que en Latinoamérica, este sector presenta un panorama similar a lo que ocurre globalmente, pero en los últimos años las problemáticas políticas y sociales se han incrementado, originando mayores dificultades.

El Ministerio de Salud y Protección Social (2018), establece en el documento de rendición de cuentas al Estado que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en Colombia, presentan falencias relacionadas con el manejo de costos de operación, calidad en la prestación de los servicios, infraestructura, dotación y formación del talento humano. Causados por la falta de concienciación de los directivos sobre la importancia y aportes de la administración estratégica; originando escasez de personal con formación gerencial, ineficiencia en los procesos de negociación con los grupos de interés y dificultad en la previsión de eventos futuros.

Entendiendo estas problemáticas, se realiza este estudio con el propósito de describir la administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional, de acuerdo a una metodología cuantitativa, de tipo descriptiva, diseño no experimental transversal, utilizándose la técnica de la encuesta mediante un cuestionario, dirigido al personal administrativo de la población de estudio, utilizando estadística descriptiva para el cálculo de medidas de tendencia central. a fin de viabilizar la formulación eficaz de acciones orientadas generación de valor y sustentabilidad financiera, diseño e implementación de un sistema integrado de información para el direccionamiento y control estratégico, así como la concepción de una cultura

de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones.

2. Administración estratégica: aproximación teórica

La administración estratégica posibilita a las organizaciones identificar y generar ventajas competitivas, para un desempeño superior y rentabilidad económica sostenida. Por esta razón, las organizaciones están llamadas a formular, implementar y evaluar su estrategia, considerando aspectos como: características, necesidades e intereses, procesos y contexto en donde operan, en atención a su naturaleza y tamaño, por ello, es necesario estudiar e identificar los problemas que se desarrollan en las diferentes fases de este proceso.

La estrategia proviene del campo militar y su significado está asociado en la jerarquía militar, a quien dirige un grupo de personas adiestradas para lograr objetivos. En lo académico, autores como Neumann y Morgenstern (1944), mediante la teoría del juego introdujeron el término relacionándolo a un plan y posibles escenarios de ejecución. En administración, autores como Harrison (1987) y Wernerfelt (1989), asociaron el vocablo, al patrón de conducta o plan que incluye metas y políticas de la organización, coherentes a las acciones a cumplir. Mientras que Andrews y David (1987), afiliaron el significado a la adaptación de los recursos de la organización a un entorno cambiante y complejo.

El estudio de la estrategia empresarial en su etapa inicial centra su atención en el conjunto de acciones que se requieren para la consecución de resultados superiores. Drucker (1954), indica que los gerentes deben conocer los recursos necesarios para la ejecución de

un plan y en caso de no disponer de ellos, trazar alternativas para su consecución, Chandler (1962), establece que la estructura organizacional debe estar alineada a la estrategia para conseguir los propósitos deseados, para Learned et al, (1965), es un modelo en donde el directivo con sus habilidades y destrezas consigue resultados organizacionales, mientras que Ansoff (1965), basa sus planteamientos, en cómo disponer de los recursos para potencializar la competitividad.

En la década de 1970, la economía a nivel mundial sufre una desaceleración después de un largo ciclo de crecimiento, producto del término de la segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente competitivo en las diferentes industrias (Preble, 2005), puesto que la oferta de bienes superaba a la demanda en las principales economías. Por ello, la administración estratégica se enfocó en los cambios del entorno y fortalecimiento de competencias para enfrentarse a los competidores (Miller y Camp, 1985).

Estos acontecimientos dieron origen a dos corrientes de pensamiento, la escuela racional y organizativa, propiciando una tercera escuela denominada integradora (Ansoff, 1991; Ansoff, 1994; Mintzberg, 1994; Goold et al, 1998). La primera centra su atención en la formulación de estrategias eficaces, teniendo en cuenta circunstancias del entorno, contexto de la organización y objetivos económicos, esbozados para la creación de valor (Terreberry, 1968; Heslin y Ochoa, 2008; Mahsud et al, 2018).

La segunda analiza cómo se toman decisiones estratégicas, teniendo en cuenta la influencia de las relaciones de poder y el impacto de estas en las partes interesadas (Hannan y Freeman, 1977; Mintzberg, 1978; Farjoun, 2002;

Guerras y Navas, 2002; Wei et al, 2014; Villalobos et al, 2019; Ramírez et al, 2019). La tercera se origina al integrar de forma sistémica los planteamientos de la escuela racional y organizativa (Ronda-Pupo y Guerras-Martin, 2012).

En este orden de ideas, la administración estratégica ha ido evolucionando con aportes de autores como Porter (2008), Porter (2011) y Porter y Reinhardt (2007), quienes introdujeron una forma novedosa de analizar la estrategia empresarial mediante el concepto de ventaja competitiva, asimismo, desarrolló el modelo de la cadena de valor para estudiar las formas en que la empresa debe implementar modificaciones en las actividades, para agregar valor a los productos.

Autores como Penrose (1959), Teece (1982) y Fong (2011), incorporaron al estudio de la estrategia el análisis de los recursos y capacidades organizacionales, para identificar y valorar habilidades y recursos que poseen o pueden acceder a través de las partes interesadas, para ser dinámicas, competitivas y perdurables en el tiempo. Håkansson y Snehota (2006), plantearon el enfoque de red, como un mecanismo para que las organizaciones accedieran a recursos mediante la interacción que se genera por los procesos de intercambio entre estas, con el propósito de generar redes en contextos en donde el comportamiento del mercado es condicionado por un número limitado de empresas.

El estudio de la administración estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en distintos conocimientos (Nonaka, 1994; Hernández-Malpica et al, 2015; Ríos et

al, 2019; Annía et al, 2019; Ríos et al, 2020), como tecnologías, procesos de información, inteligencia de mercado y otras formas de organización. Convirtiéndose en un desafío para la administración estratégica ante la necesidad de poder sintetizar estos factores, para comprender, analizar, formular y proponer estrategias coherentes a los desafíos del mercado.

En este sentido, Tonysheva y Chumlyakova (2016), Edwards (2018), Ghali y Habeeb (2018), establecen que este proceso se despliega mediante actividades como: análisis de los recursos y capacidades, diagnóstico del micro y macro ambiente, establecimiento de la cadena de valor y determinación de la misión y visión para la fijación de objetivos a corto y largo plazo. Para quienes investigan, esta variable se encarga de planear y gestionar acciones en todos los procesos de la organización,

mediante la misión, visión y objetivos, con el propósito de generar valor. Asimismo, está comprometido e integra a todos los colaboradores de la organización para desempeñar funciones de forma idónea, respondiendo a la complejidad y cambios del entorno en momentos de turbulencia, mediante el desarrollo de ventajas competitivas que posibiliten la sostenibilidad corporativa.

De acuerdo con las propiedades de la administración estratégica, desde las aproximaciones teóricas antes referidas, estas se orientan por elementos como la turbulencia, recursos y capacidades, conducta, conocimiento, generación de valor y comportamiento social, que permiten el entendimiento de la estrategia mejorando las acciones que desarrolla la gerencia, para potencializar la dinámica organizacional minimizando costos de errores y aprovechando las oportunidades en el mercado (cuadro 1).

Cuadro 1
Propiedades de la administración estratégica desde las aproximaciones teóricas

Propiedades de la administración estratégica	Aproximaciones teóricas
Turbulencia.	Terreberry (1968).
Recursos y capacidades.	Teece (1982).
Conducta.	Wernerfelt (1989).
Conocimiento.	Nonaka (1994).
Generación de valor.	Porter (2008).

Fuente: elaboración propia (2020).

2.1 Administración estratégica desde el enfoque organizacional: aportes teóricos

La administración estratégica desde el enfoque organizacional permite

a las organizaciones conocer cómo las decisiones afectan a las personas y grupos de influencia, por esta razón las empresas deben indagar sobre los intereses y expectativas de las partes interesadas para evitar conflictos que perturben la competitividad en

el mercado. En este sentido, estudia la toma de decisiones estratégicas, teniendo en cuenta las relaciones de poder y grupos de interés. Esta ideología, se centra en los problemas que surgen por la interacción de diferentes grupos humanos en el proceso estratégico (Hannan y Freeman, 1977; Mintzberg, 1978; Farjoun, 2002; Guerras y Navas, 2002), a través del desarrollo de las fases (a) formulación, (b) implementación y (c) evaluación de la estrategia.

Las organizaciones en este proceso estratégico deben considerar factores organizativos como las partes interesadas y responsabilidad social corporativa en la definición de la misión y objetivos organizacionales, adecuación, factibilidad y aceptabilidad y estrategias relacionales en la formulación de la estrategia, el diseño organizativo, liderazgo y cambio organizativo en la implementación de la estrategia y sistemas de control estratégico y cultura organizativa en la fase de evaluación de la estrategia, para la creación de valor y sostenibilidad en el tiempo.

La formulación de la estrategia utiliza la identificación de los intereses colectivos e individuales de las partes interesadas, para evitar que entren en conflicto y aumente el riesgo de afectar los objetivos estratégicos, mediante la búsqueda de ventajas competitivas con acciones que respondan a la lógica del poder relacional para la creación de valor y sostenibilidad organizacional (Höglund et al, 2018; Juntunen et al, 2019).

Para ello, tiene en cuenta la responsabilidad social corporativa para generar activos intangibles como la reputación o legitimidad ante la sociedad, que potencien la competitividad (Ramírez et al., 2018a; Agius y Martín, 2002; Ferreira y Fernandes, 2017); estrategias relacionales, encaminadas a

conseguir privilegio con diversos agentes externos, que posibiliten la consecución de resultados a través de la creación de valor recíproca (Quintero et al, 2019); criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad orientados a establecer parámetros para la evaluación y elección de la estrategia (Nakatsuka, 2017).

El criterio de adecuación evalúa la consistencia de la estrategia seleccionada respecto a los objetivos fijados y diagnóstico interno y externo realizado. Mientras que el criterio de factibilidad determina recursos que se necesitan para la puesta en marcha de la estrategia. Por último, el criterio de aceptabilidad establece la admisión de la estrategia elegida por parte de los grupos de interés (Razak y Hidayat, 2016). La implantación de la estrategia, se enfoca en las dificultades que se presentan por los cambios organizacionales que son necesarios para la ejecución de la estrategia, por ello, factores como el diseño de la estructura organizativa, liderazgo y cultura organizacional deben ser manejados cuidadosamente para evitar dificultades en esta fase del proceso (Ramírez et al, 2018b; Ramírez et al, 2018; Nase y Arkesteijn, 2018; Nagoev et al, 2020; Ramírez et al, 2020).

La oportunidad de mejora en esta fase, radica en el diseño de estructuras planas y flexibles que promuevan la agilidad e innovación en los procesos estratégicos (García-Samper et al, 2017; Peralta-Miranda et al, 2020). La cultura organizacional establece valores y normas que moldean la conducta de los miembros de una organización hacia una determinada acción como la innovación y competitividad. Las organizaciones requieren de un liderazgo gerencial capaz de identificar necesidades de los colaboradores para potenciarlos y establecer una visión estratégica

orientada a hacia la sostenibilidad (Noboa-Auz et al, 2020).

Al realizar cambios organizativos cuando se modifica la estrategia (Sukier et al, 2017), se presentan dificultades en la puesta en marcha de la estrategia (Patria et al, 2019), por esta razón, es necesario que se generen ineficiencias en esta fase para identificar los desajustes con la estructura organizativa y solventarlos. La ventaja competitiva tiene relación con aspectos organizativos como el liderazgo y cambio organizativo, que con factores económicos como el producto o mercado (Bianchi et al, 2019). Por ello, las organizaciones deben ser flexibles, con capacidad de gestionar efectivamente los recursos para desarrollar ventajas competitivas (Hietala et al, 2019).

La evaluación de la estrategia permite a las organizaciones estimar el impacto de los propósitos estratégicos en los intereses colectivos e individuales de los grupos de interés (Bottero et al, 2019). Los métodos de valoración deben ser lo suficientemente flexibles para ajustarse a cambios de forma oportuna y de esta manera evitar complicaciones futuras. Para ello, es necesario comprender que las estrategias organizacionales están sujetas a modificaciones, por los cambios constantes que se generan en el entorno (Sukier et al, 2018).

El sistema de evaluación estratégico, es una herramienta organizativa que permite comparar el desempeño alcanzado con los objetivos propuestos, para retroalimentar y generar acciones de mejoramiento continuo (Adán y Rodríguez, 2012). Asimismo, a través de la medición del desempeño evalúa el desempeño individual y examina el progreso alcanzado, para ello, se seleccionan criterios cuantitativos y cualitativos acordes al tamaño, industria, y filosofía gerencial.

En este sentido, la medición ayuda a los líderes a examinar y moldear la conducta de los colaboradores hacia el mejoramiento continuo y la generación de valor, lo cual termina convirtiéndose en un mecanismo de control empresarial (Sukier et al, 2020). Ante los aportes teóricos de la administración estratégica desde el enfoque organizacional, se puede decir que tanto la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, buscan beneficiar intereses colectivos e individuales de las partes interesadas, disminuyendo la generación de dificultades y conflictos que afecten a la organización (cuadro 2). Según plantea Coll y Micó (2019), estas etapas de la planificación estratégica, se pueden concentrar en: investigación, planificación, ejecución y evaluación.

Cuadro 2 **Aportes teóricos de la administración estratégica desde el enfoque organizacional**

Aportes teóricos	Administración estratégica desde el enfoque organizacional
Identificación de los intereses colectivos e individuales de las partes interesadas, para evitar conflicto y aumente el riesgo de afectar objetivos estratégicos.	Formulación de la estrategia.

Cont... Cuadro 2

Dificultades que se presentan por los cambios organizacionales necesarios para la ejecución de la estrategia, que de no ser manejados correctamente pueden generar dificultades.	Implementación de la estrategia.
Monitoreo del impacto de los objetivos estratégicos en los intereses colectivos e individuales de las partes interesadas, para evitar conflictos que afecten a la organización.	Evaluación de la estrategia.

Fuente: elaboración propia (2020).

3. Consideraciones metodológicas de la investigación

La investigación se realizó desde la perspectiva positivista a través del paradigma cuantitativo, con la finalidad de asegurar la precisión y el rigor científico del estudio, utilizando el método descriptivo para observar el fenómeno, es decir, el enfoque racional en el proceso de administración estratégica, en la realidad organizacional, mediante un diseño no experimental, transeccional de campo, puesto que la variable se observó sin ser manipulada en tiempo y espacio real (Bernal, 2016; Hernández et al, 2014).

Para la recolección de información se utilizó como técnica la encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario de veinticuatro ítems, redactados de manera cerrada mediante una escala de medición tipo Likert con cinco alternativas de respuestas (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca); que fue sometido a una prueba piloto, mediante el juicio de diez expertos y validado a través de la medida de consistencia interna "coeficiente alfa de Cronbach", presentando un índice de confiabilidad de 0,91 (Bernal, 2016). Para el diseño del instrumento se tomó en consideración

la variable administración estratégica con las dimensiones: a) formulación, b) implementación y, c) evaluación de la estrategia; y los indicadores: a) grupos de interés, responsabilidad social corporativa, estrategias relacionales y adecuación, factibilidad y aceptabilidad; b) diseño organizativo, liderazgo y cultura organizativa y, c) sistemas de evaluación estratégico y medición del desempeño; obtenidos a partir del constructo teórico generado por la revisión de la literatura.

La población de estudio estuvo constituida por treinta y dos (32) Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) que fueron encontradas en la base de datos del Superintendencia Nacional de Salud (2018). Para determinar la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia y se incorporaron criterios de inclusión como: IPS privadas con más de cinco (5) años en el mercado, situación que redujo la muestra a veinticuatro (24) unidades de servicios misionales. Como informantes se identificaron a los gerentes y personal administrativo de estas instituciones que tienen como objeto social la prestación de servicios de salud, el cual se encuentra regulado por el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGC).

Para efectos de evaluación y análisis de la información se desarrolló

un baremo que permite calificar el comportamiento de las dimensiones, con el propósito de establecer la valoración cuantitativa de los promedios aritméticos obtenidos; para lo cual se establecieron

cuatro categorías (alto cumplimiento, cumplimiento moderado, bajo cumplimiento y muy bajo cumplimiento). Para esta finalidad se empleó la siguiente fórmula: $IB = (V-v) / N^{\circ} \text{ Cat (1)}$ (tabla 1).

Tabla 1
Baremo ponderado para la categorización de los resultados

Categoría	Rango
Alto cumplimiento.	$4,01 \leq x \leq 5,00$
Moderado cumplimiento.	$3,01 \leq x < 4,00$
Bajo cumplimiento.	$2,01 \leq x < 3,00$
Muy bajo cumplimiento.	$1,00 \leq x < 2,00$

Fuente: elaboración propia (2020).

4. Administración estratégica desde el enfoque organizacional en el sector salud: Resultados

La administración estratégica desde el enfoque organizacional en el sector salud, fue abordada considerando

la variable de forma individual, a través de las dimensiones: a) formulación de la estrategia, b) implementación de la estrategia y, c) evaluación de la estrategia, a partir de estadística descriptiva mediante el cálculo de medidas de tendencia central (tabla 2).

Tabla 2
Administración estratégica desde el enfoque organizacional

Medidas de tendencia central y variabilidad				
Indicador	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Formulación de la estrategia.	3	3.00	2.8	0.73
Implementación de la estrategia.	3	3.00	3.1	0.89
Evaluación de la estrategia.	2	2.00	1.9	0.97

Fuente: elaboración propia (2020).

En la variable administración estratégica desde el enfoque organizacional, la dimensión formulación de la estratégica; el valor promedio obtenido fue de 2,8 con una desviación estándar de 0,73 puntos; revelando un bajo cumplimiento de esta fase en las IPS, debido a que factores como la responsabilidad social corporativa, estrategias relacionales y criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad para la evaluación y elección de la estrategia, se ejecutan de forma incipiente en estas organizaciones; discrepando con los señalamientos de Höglund et al, (2018), los cuales mencionan que la identificación de los intereses colectivos e individuales de las partes interesadas es vital, para evitar que entren en conflicto y aumente el riesgo de afectar los objetivos estratégicos.

Por su parte, Agius y Martín (2002), indican que la responsabilidad social corporativa genera activos intangibles como la reputación ante la sociedad para maximizar la competitividad. Asimismo, Quintero et al, (2019) consideran que las estrategias relacionales, posibilitan la creación de valor interactivo para la organización. Nakatsuka (2017) establece que los criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad evalúan la consistencia de la estrategia seleccionada, determinan los recursos que se necesitan para la puesta en marcha y establecen como esta afecta a los grupos de interés.

La dimensión implementación de la estrategia obtuvo un promedio de 3,1 con una dispersión de 0,89 puntos, evidenciado un bajo cumplimiento. De acuerdo a la información suministrada, existen dificultades en la puesta en marcha de la estrategia en lo que respecta al diseño organizativo, liderazgo y cultura

organizativa, lo cual coincide con los planteamientos de García-Samper et al, (2017), que establecen las dificultades que tienen las empresas para diseñar estructuras planas y flexibles que agilicen e innoven los procesos estratégicos, asimismo, las organizaciones necesitan líderes capaces de potenciar a los colaboradores hacia la consecución de resultados estratégicos que impacten positivamente a las partes interesadas.

Por otra parte, Sukier et al, (2017), mencionan que los cambios organizativos generan dificultades cuando se modifica la estrategia, por ello, las organizaciones deben ser flexibles, con capacidad de gestionar efectivamente los recursos para desarrollar ventajas competitivas.

En la dimensión evaluación de la estrategia el promedio fue de 1,9 con una dispersión de 0,97 puntos, indicando muy bajo cumplimiento de esta etapa, debido a que los sistemas de evaluación estratégicos y la medición del desempeño prestan dificultades que dificultan la adaptación eficaz a los cambios del mercado, situación que es conducente con los planteamientos de Adán y Rodríguez (2012), quienes consideran que los sistemas de evaluación estratégicos permiten establecer el desempeño organizacional respecto a los objetivos formulados, para retroalimentar y fomentar el mejoramiento continuo, asimismo Sukier et al, (2020), consideran que a través de la medición del desempeño se desarrolla una cultura estratégica de valores y normas que moldean la conducta de los colaboradores hacia acciones como la innovación, competitividad y sostenibilidad, lo cual potencia el desempeño organizacional.

Al contrastar los resultados del enfoque organizacional con el enfoque racional se observa que

las IPS presentan deficiencias en las diferentes fases del proceso estratégico, existe predominancia en el enfoque organizacional, puesto que todos los elementos analizados tienen un bajo cumplimiento, es decir, se realizan de forma ineficiente en estas organizaciones; situación contraria se presenta con el enfoque racional, debido que este presenta algunos inconvenientes en la fase de implementación en lo que respecta a la adecuación de la estrategia a la estructura y contrariedades en la fase de control en lo que respecta a la evaluación y seguimiento de la estrategia.

5. Conclusiones

Las IPS, en la fase de formulación de la estrategia, deben fortalecer factores como la responsabilidad social corporativa, mediante actividades que vigoricen el vínculo con las partes interesadas a través acciones encaminadas a satisfacer las necesidades de la sociedad en materia de atención y prevención de enfermedades, mediante servicios más eficientes. Asimismo, deben fortalecer las estrategias relacionales con las diferentes industrias para potenciar su actividad económica a través del intercambio de productos y servicios tecnológicos.

Es necesario que estas organizaciones establezcan criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad para evaluar la consistencia, recursos y aceptabilidad de la estrategia por los grupos de interés, lo cual le va a permitir mejorar la imagen y posicionamiento en el mercado.

En lo que respecta a la implementación de la estrategia en las IPS, se identificó que al momento de

la puesta en marcha de la estrategia se generan ineficiencias producto de estructuras piramidales y complejas que hacen los procesos más lentos e improductivos, así como la carencia de líderes visionarios que identifiquen las necesidades de los clientes internos y externos para crear vínculos de fidelización que consoliden la sostenibilidad de estas organizaciones, generando cambios organizacionales orientados a la creación de experiencias que vinculen emocionalmente a las partes interesadas con los servicios ofertados.

En la fase de evaluación estratégica las IPS muestran dificultades en los sistemas de evaluación estratégicos, debido a la inflexibilidad y escasa retroalimentación existente, lo cual dificulta la solución de problemas relacionados con la gestión tecnológica, marketing, talento humano y financiera, asimismo, los líderes no utilizan la medición del desempeño para moldear e influir en la conducta de los colaboradores; orientándolos hacia la generación de valor mediante acciones de innovación que optimicen la prestación de los servicios.

Referencias bibliográficas

- Adán, J., y Rodríguez, O. (2012). Evaluación del grado de orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico en la empresa. *Técnica administrativa*, 11(50), 3.
- Agius, J., y Martín, L. (2002). La responsabilidad social de la empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 4(1), 263-276.
- Andrews, K., y David, D. (1987). *The concept of corporate strategy*.

Homewood, IL: Irwin.

- Annía, M., Villalobos, J. V., Ramírez, R. I., y Martínez-González, Y (2019). Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: una mirada desde la gestión universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1357-1372.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw Hill.
- Ansoff, I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's the dising school: reconsidering the basic premises of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Ansoff, I. (1994). Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. *Long range planning*, 27(3), 31-32.
- Ansoff, I., Kiple, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., y Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Switzerland, Springer.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Bianchi, C., Mingo, S., y Fernandez, V. (2019). Strategic management in latin america: challenges in a changing world. *Journal of Business Research*, 105, 306-309.
- Bottero, M., Comino, E., Dell'Anna, F., Dominici, L., y Rosso, M. (2019). Strategic assessment and economic evaluation: the case study of yanzhou island (china). *Sustainability*, 11(4), 1076.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Coll, P. y Micó, J. L. (2019). La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Wetswing y Fotocasa. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 147, 125-138. www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/1147
- David, F., y David, F. (2016). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson-Prentice Hall.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Edwards, G. (2018). Through the looking glass: Strategic organizational practices in strategic management. *Canadian journal of administrative sciences/revue canadienne des sciences de l'administration*, 35(3), 373-389.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561-594.
- Ferreira, J., y Fernandes, C. (2017). Resources and capabilities' effects on firm performance: what are they?. *Journal of Knowledge Management*, 21, 1202-1217.
- Fong, C. (2011). La teoría de los recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta Económica Regional*, 61, 27-31.
- García-Samper, M., García-Guiliany, J., Navarro, E., y Sukier, H. (2017). Models of green organizational culture in SME hotel sector. *Espacios*, 38(58), 18.
- Ghali, B., y Habeeb, L. (2018). The Relationship between information technology and strategic knowledge management and their impact on the financial performance of iraqi companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 19.
- Goold, M., Campbell, A., y Alexander, M. (1998). *Corporate strategy and*

- parenting theory. *Long Range Planning*, 31(2), 308-314.
- Guerras, M., y Navas, J. (2002). *The strategic direction of the company. Theory and applications*. Civitas.
- Håkansson, H., y Snehota, I. (2006). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 22(3), 256-270.
- Hannan, M., y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Harrison, R. (1987). The strategic use of corporate board committees. *California Management Review*, 30(1), 109-125.
- Hernández-Malpica, P., Caridad, M., y Sukier, H. (2015). Emerging rationalism: active principle in the humanization of university teaching. *Opción*, 31(3), 660-676.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Heslin, P., y Ochoa, J. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37, 125-144.
- Hietala, J., Hänninen, R., Kniivilä, M., y Toppinen, A. (2019). Strategic management towards competitive advantage-patterns of internationalization in the finnish and swedish sawmill industries. *Current Forestry Reports*, 5(4), 199-209.
- Höglund, Linda., Holmgren-Caicedo, Mikael y Mårtensson, Maria (2018). A balance of strategic management and entrepreneurship practices—the renewal journey of the swedish public employment Service. *Financial Accountability y Management*, 34(4), 354-366.
- Juntunen, J., Halme, M., Korsunova, A., y Rajala, R. (2019). Strategies for integrating stakeholders into sustainability innovation: a configurational perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 331-355.
- Kalipçi, M., y Yay, Ö. (2018). Review of strategic management studies on tourism. *Anatolia*, 29(4), 566-580.
- Learned, E., Christensen, R., Andrews, K., y Guth, W. (1965). *Business policy: text and cases homework*. Ill, Irwin.
- Mahsud, R., Imanaka, J., y Prussia, G. (2018). Authenticity in business sustainability: overcoming limitations in strategic management constructs. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(5), 666-684.
- Mckenny, A., Short, J., Ketchen, D., Payne, T., y Moss, T. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504-521.
- Miller, A., y Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 87-105.
- Ministerio de Salud y Protección Social (2018). Rendición de cuentas. Informe de gestión. <http://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/rendicion-cuentas-informe-gestion-2018.pdf>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management science*, 24(9), 934-948

- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning: pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21.
- Nagoev, A., Smetanko, A., Rokotyanskaya, V., Lenkov, I., y Gorbachev, V. (2020). Implementation of supply chain management and strategic planning in agri-food industries. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(1), 683-688.
- Nakatsuka, S. (2017). Management strategy evaluation in regional fisheries management organizations – how to promote robust fisheries management in international settings. *Fisheries Research*, 187, 127-138.
- Nase, I., y Arkesteijn, M. (2018). Corporate real estate strategies and organizational culture. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 154-176.
- Neumann, J., y Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Science Editions.
- Noboa, M., Guerrero, S., Estrella, I., y Pinos, H. (2020). Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 648-665.
- Nonaka, I. (1994). Una teoría dinámica de la creación de conocimiento organizacional. *Organización de Ciencia*, 5(1), 14-37.
- Organización Panamericana de la Salud (08 de 12 de 2017). Workshop to analyze vaccination coverage in the region of the americas. Pan American Health Organization. <http://iris.paho.org/handle/10665.2/51902>
- Patria, H., Wahyuni, S., y Kusumastuti, R. (2019). Intellectual structure and scientific evolution of strategic decision in the field of business and management (1971 to 2018). *Asian Journal of Business and Accounting*, 12(2), 233-286.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley.
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., y Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla -Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 229-243.
- Porter, M. (2008). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Porter, M. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M., y Reinhardt, F. (2007). A strategic approach to climate. *Harvard Business Review*, 85(10), 22.
- Preble, J. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and society review*, 110(4), 407-431.
- Quintero, Y., Sukier, H., Capella, J., y Ramírez, R. (2019). Responsible communication strategies for small and medium-sized enterprises. *Opcion*, 35(89-2), 1208-1234.
- Ramírez, R., Avendaño-Villa, I., Aleman-Escobar, L., Lizarazo-Barrera, C., Ramírez-Molina, R., y Cardona, Y. (2018a). Principles of social responsibility for the strategic management of human talent in public health organizations. *Espacios*, 39(37), 6.
- Ramírez, R., Antúnez, J., y Tapias, B. (2018b). Process of talent

- management strategic human. *Opción*, 34(18), 2076-2101.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Ramírez, R., Lay, N., y Sukier, H. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información tecnológica*, 31(1), 133-140.
- Razak, M., y Hidayat, M. (2016). Developing the office of strategic management as a tool to support the implementation of balanced scorecard in bosowa corporation. *American Journal of Applied Sciences*, 13(11), 1315-1325.
- Ríos, J., Crissien, T., Ramírez, R., Villalobos, J., Lay, N., y Ramos, Y. (2020). Current state of agricultural units: as a phenomenon and complexity. *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 25(Extra No. 2), 452-468.
- Ríos, J., Ramírez, R., Villalobos, J., Ruiz-Gómez, G., y Ramos, Y. (2019). Elements, resources and capacities of agricultural production units: from a thoughtful analytical approach. *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 24(6), 407-419.
- Ronda-Pupo, G., y Guerras-Martin, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic management journal*, 33(2), 162-188.
- Sukier, H., Ramírez-Molina, R., Parra, M., Martínez-Cueto, K., Fernández, G., y Lay, N. (2020). Strategic human resource management from a sustainable approach. *Opción*, 36(91), 929-953.
- Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., García, M., y García-Guillany, J. (2018). Strategic marketing: a look from the context of the family business. *Espacios*, 39(44), 9.
- Sukier, H., Neira-Molina, H., Portillo-Medina, R., Hernández-Fernández, L., y Fábregas-Rodado, C. (2017). Strategic direction in family businesses. *Espacios*, 38(24), 23.
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39–63.
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12, 590-613.
- Tonysheva, Lyubov y Chumlyakova, Darya (2016). Corporate social responsibility: the principles and the process of integration into the system of strategic management. *Asian social science*, 12(9), 115-123.
- Villalobos, J. V., Ramírez, R., y Díaz-Cid, L. (2019). Bioethics and biopower: perspectives for a pedagogical praxis from the ethics of álvaro márquez-fernández. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(87), 65-77.
- Villalobos, J. y Ramírez, R. (2018). El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt and P. Ricoeur. *Opción*, 34(18), 1012-1587.
- Wei, Y., Samiee, S., y Lee, R. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*,

42(1), 49-70.

Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*,

14(3), 4-12.

World Health Organization (2017). *Tracking universal health coverage*. Global monitoring report.