

**Diagnóstico Administrativo y Organizacional en la IPS Grupo Óptico S.A.S. Bajo un
Direccionamiento Estratégico**

Nasly Yadira Guerrero Clavijo

Kerly Dayana Ibáñez Felizzola

**Proyecto de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de Instituciones de
Seguridad Social**

Director:

Mgtr. Alexander Almeida Espinosa

Phd. Ciencias De La Salud.

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas, Administrativas Y Contables

Facultad de Economía

2021

Contenido

	Pág.
Introducción.....	14
1. Diagnóstico Administrativo y Organizacional en la IPS Grupo Óptico S.A.S. Bajo un Direccionamiento Estratégico.....	16
1.1 Descripción del Problema	16
1.1.1 Planteamiento del Problema	16
1.1.2 Formulación del Problema.....	18
1.2 Justificación.....	18
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo General.	20
1.3.2 Objetivos Específicos.	21
2. Marco Referencial	21
2.1 Antecedentes	21
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	21
2.1.2 Antecedentes Nacionales.	22
2.1.3 Antecedentes Regionales.	24
2.2 Marco Teórico	25
2.2.1 Proceso administrativo.	25
2.2.2 Elementos básicos del proceso Administrativo.	26
2.2.2.1 Planeación.....	26
2.2.2.2 Organización.....	30

2.2.2.3 Control.....	36
2.2.3 Planeación estratégica.	38
2.2.4 Etapas de la planeación estratégica.	44
2.2.5 Importancia de la planeación estratégica en las instituciones prestadores de salud.	45
2.3 Marco Legal	48
2.4 Marco Conceptual.....	49
3. Metodología	52
3.1 Tipo de Estudio.....	52
3.2 Método de Investigación	53
3.3 Población y muestra.....	54
3.3.1 Población.	54
3.3.2 Muestra.	55
3.4 Fuentes de Información.....	56
3.4.1 Fuentes Primarias.	56
4. Tabulación y Análisis de la Información	56
4.1 Tabulación de la Información.	56
4.2 Análisis de la información.	64
5. Caracterizar los procesos administrativos y organizacionales de la IPS Grupo Óptico S.A.S..	68
5.1 Generalidades	68
5.1.1 Área Administrativa.	71
5.1.1.1 Gerencia:	71
5.1.1.1.1 Manejo de planeación: Auditorías.....	71
5.1.1.1.2 Diversos:	71

5.1.1.1.3 Implemento elementos de protección personal del área asistencial	72
5.1.1.1.4 Manejo de capacitaciones	72
5.1.1.2 Jefe de Recurso Humano	72
5.1.1.2.1 Manejo de contratación de personal	72
5.1.1.2.2 Pago de nómina y seguridad social	73
5.1.1.3 Asistente de Recurso Humano	73
5.1.1.4 Coordinador Asistencial	74
5.1.1.5 Contador:	74
5.1.1.6 Coordinador de punto de venta y facturación:	75
5.1.1.6.1 Recepción cuentas de cobro	76
5.1.1.7 Vendedor	76
5.1.1.8 Servicios Generales	77
5.1.2 Área Asistencial.	77
5.1.2.1 Médico optómetra:	77
5.1.2.2 Auxiliar consulta externa	77
6. Trazabilidad de los Procesos Administrativos y Organizacionales de la IPS Grupo Óptico S.A.S.	78
6.1 Mapa de Procesos	78
6.2 Procesos estratégicos, evaluación, misionales y de apoyo	79
6.2.1 Procesos Estratégicos.	79
6.2.3 Procesos de Evaluación: Control, Evaluación y Seguimiento.	83
6.2.5 Procesos misionales	85
6.2.6 Procesos de Apoyo.	94

6.2.6.1 Proceso: Planeación Financiera	94
6.2.6.1.1 Procedimiento: Presupuesto	94
6.2.6.1.2 Procedimiento: Costos	96
6.2.6.2 Proceso: Contabilidad	98
6.2.6.2.1 Procedimiento: Facturación	98
6.2.6.2.2 Procedimiento: Cartera	101
6.2.6.2.3 Procedimiento: Caja	103
6.2.6.2.4 Procedimiento: Proveedores	106
6.2.6.3 Proceso: Gestión de recursos.....	109
6.2.6.3.1 Procedimiento: Insumos.....	109
6.2.6.3.2 Procedimiento: Mantenimiento de equipos.....	114
6.2.6.4 Proceso: Atención al cliente	116
6.2.6.4.1 Procedimiento: Asignación de citas.....	116
6.2.6.4.2 Procedimiento: Inscripción y admisión de pacientes.....	118
6.2.6.5 Proceso: Gestión de talento humano.....	120
6.2.6.5.1 Procedimiento: Requerimiento de talento humano.	120
6.2.6.5.2 Procedimiento: Selección.....	121
6.2.6.5.3 Procedimiento: Admisión	124
6.2.6.5.4 Procedimiento: Capacitación y desarrollo	126
6.2.6.5.5 Procedimiento: Evaluación del desempeño	128
6.2.6.5.6 Procedimiento: Aseo.....	130
7. Instrumento de medición para los procesos administrativos y organizacionales de la IPS	
Óptico S.A.S.	132

8. Conclusiones	138
9. Recomendaciones.....	140
Referencias	141

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Fases de la Investigación</i>	54
Tabla 2. <i>Planeación operativa y estratégica</i>	79
Tabla 3. <i>Gestión del servicio misional de la institución.</i>	81
Tabla 4. <i>Control de Gestión</i>	83
Tabla 5. <i>Consulta por optometría.</i>	86
Tabla 6. <i>Punto de venta Óptica</i>	88
Tabla 7. <i>Ayudas diagnósticas.</i>	90
Tabla 8. <i>Apertura de Historias Clínicas para usuarios nuevos.</i>	92
Tabla 9. <i>Presupuesto</i>	94
Tabla 10. <i>Costos</i>	96
Tabla 11. <i>Facturación</i>	98
Tabla 12. <i>Cartera</i>	101
Tabla 13. <i>Caja</i>	103
Tabla 14. <i>Proveedores</i>	106
Tabla 15. <i>Insumos.</i>	109
Tabla 16. <i>Mantenimiento de equipos.</i>	114
Tabla 17. <i>Asignación de citas</i>	116
Tabla 18. <i>Inscripción y admisión de pacientes.</i>	118
Tabla 19. <i>Requerimiento de talento humano.</i>	120
Tabla 20. <i>Selección.</i>	121
Tabla 21. <i>Admisión</i>	124

Tabla 22. <i>Capacitación y desarrollo.</i>	126
Tabla 23. <i>Evaluación del desempeño</i>	128
Tabla 24. <i>Aseo.</i>	130
Tabla 25. <i>Instrumentos de medición, enfocados en la satisfacción del cliente y generación de valor de la IPS.</i>	132

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Valores o principios con los que cuenta la IPS.</i>	56
Figura 2. <i>Puntos claves en la IP para el cumplimiento de metas y objetivos.</i>	57
Figura 3. <i>Aspectos que se tienen en cuenta para llevar a cabo los objetivos en la IPS.</i>	58
Figura 4. <i>Forma de documentación del organigrama y descripción de los puestos de trabajo.</i>	58
Figura 5. <i>Liderazgo empleado en la organización que se ajusta a la estructura organizacional.</i>	59
Figura 6. <i>Actividades participan en el desarrollo, implantación y/o mejora continua en la gestión de la IPS.</i>	60
Figura 7. <i>Plan de carrera y de crecimiento profesional para los colaboradores.</i>	60
Figura 8. <i>De qué manera se identifican los grupos de interés y sus expectativas.</i>	61
Figura 9. <i>Medio que se utiliza para definir el mercado y su segmentación en que opera la IPS.</i>	62
Figura 10. <i>Opciones que son utilizadas en la IPS para la recolección y análisis de la información de clientes, empleados, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad.</i>	62
Figura 11. <i>Herramienta(s) se utilizan para planificar la política y estrategia de la empresa.</i> ...	63
Figura 12. <i>Tipo es el plan estratégico a mediano y/o largo plazo que realiza su empresa.</i>	63
Figura 13. <i>Indique cómo su empresa tiene documentado las políticas, objetivos y planes de recursos humanos.</i>	64

Figura 14. <i>Organigrama IPS Grupo Óptico.....</i>	70
Figura 15. <i>Mapa estratégico.....</i>	78
Figura 16. <i>Procedimiento planeación operativa y estratégica.....</i>	80
Figura 17. <i>Procedimiento direccionamiento estratégico.</i>	82
Figura 18. <i>Procedimiento control de gestión</i>	84
Figura 19. <i>Procedimiento consulta por optometría.</i>	87
Figura 20. <i>Procedimiento punto de venta Óptica.</i>	89
Figura 21. <i>Procedimiento ayudas diagnósticas.....</i>	91
Figura 22. <i>Procedimiento apertura de Historias Clínicas para usuarios nuevos.</i>	93
Figura 23. <i>Procedimiento presupuesto.</i>	95
Figura 24. <i>Procedimiento de costos.</i>	97
Figura 25. <i>Procedimiento facturación.</i>	99
Figura 26. <i>Procedimiento de cartera.</i>	102
Figura 27. <i>Procedimiento de Caja.</i>	104
Figura 28. <i>Procedimiento de proveedores.</i>	107
Figura 29. <i>Procedimiento Insumos.</i>	111
Figura 30. <i>Procedimiento de mantenimiento de equipos.</i>	115
Figura 31. <i>Procedimiento asignación de citas.</i>	117
Figura 32. <i>Procedimiento inscripción y admisión de pacientes</i>	119
Figura 33. <i>Procedimiento Requerimiento de talento humano.....</i>	121
Figura 34. <i>Procedimiento de Selección de personal.....</i>	123
Figura 35. <i>Procedimiento de admisión.</i>	125

Figura 36. <i>Procedimiento de capacitación y desarrollo del talento humano.</i>	127
Figura 37. <i>Evaluación del desempeño del talento humano.</i>	129
Figura 38. <i>Procedimiento de aseo.</i>	131

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo Diagnosticar el componente administrativo y organizacional de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S., bajo un direccionamiento estratégico que le permita el cumplimiento de metas y objetivos empresariales. La metodología se basó en una investigación descriptiva y transversal. La cual permitió identificar serias falencias que ha impedido el crecimiento y competitividad empresarial de la IPS, y que denota la ausencia de una gestión organizacional, pues no existe una clara descripción de procesos, responsables y control de actividades. Por ello, se desarrolló la trazabilidad de los procesos dividiéndolos en procesos estratégicos, evaluativos, misionales y de apoyo, con el fin de dar organización y secuencia ordenada a las principales actividades de la IPS. Adicional a ello, se diseñaron algunos instrumentos de medición de los procesos administrativos, estableciendo un objetivo estratégico y específico, con el fin de delimitar claramente los resultados que se desean alcanzar.

Palabras Claves: Componente Administrativo, Crecimiento, Competitividad, Procesos y Organización.

Abstract

The objective of this paper was to diagnose the administrative and organizational component of the IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S., under a strategic direction that allows the fulfillment of business goals and objectives. The methodology was based on descriptive and transversal research. This made it possible to identify serious shortcomings that have impeded the growth and competitiveness of the IPS, and that denote the absence of organizational management, since there is no clear description of processes, accountability and control of activities. Therefore, the traceability of the processes was developed by dividing them into strategic, evaluative, mission and support processes, in order to give organization and orderly sequence to the main activities of the IPS. In addition, some instruments were designed to measure administrative processes, establishing a strategic and specific objective, in order to clearly define the results to be achieved.

Keywords: Administrative Component, Growth, Competitiveness, Processes and Organization.

Introducción

En la actualidad las empresas enfrentan desafíos constantes, como el aumento de la competencia, cambios en las preferencias y necesidades del cliente, cambios socioculturales y económicos y nuevos procesos de marketing. Estos riesgos deben llevar a las empresas a desarrollar o replantear estrategias, con el fin de afrontar dichos cambios, pues lo que para hoy puede ser un factor de éxito o considerarse una ventaja competitiva, mañana puede no serlo, y cambiar el entorno de la compañía, afectando claramente su desarrollo y crecimiento. Ante este panorama las organizaciones deben ser entes cambiantes, capaces de reacomodarse y ajustarse a las necesidades del mercado, saber implementar, gestionar, inspeccionar y controlar estrategias acordes con el entorno de la organización.

En este sentido, el presente trabajo fue realizado con el fin de diseñar el manual de procesos y procedimientos administrativos y asistenciales de la IPS GRUPO ÓPTICO en donde inicialmente, se parte de una encuesta aplicada a los colaboradores de la IPS y de la caracterización de las funciones y procesos que se desarrollan actualmente, lo que permitió establecer un contexto de la organización. Con base en ello, se realizó la documentación de los procedimientos administrativos, misionales y de apoyo que permitirán a la gerencia establecer una gestión administrativa enfocada en el servicio al cliente a partir de mejorar el desempeño en la gestión diaria del recurso humano que labora en la IPS GRUPO ÓPTICO, para ello se plantearon tres objetivos que se desarrollaran a lo largo del trabajo:

- Caracterizar los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S.

- Identificar la trazabilidad de los procesos administrativos y organizacionales de la IPS

GRUPO ÓPTICO S.A.S.

- Diseñar el instrumento de medición para los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S.

1. Diagnóstico Administrativo y Organizacional en la IPS Grupo Óptico S.A.S. Bajo un Direccionamiento Estratégico

1.1 Descripción del Problema

El tema radica principalmente en la ausencia de estrategias efectivas de planeación institucional lo que le ha impedido a la IPS GRUPO ÓPTICO una proyección a largo plazo, baja competitividad y crecimiento. Una prueba de ello, es la disminución del 22,45% de participación de las ventas en el mercado desde el año 2018, por la pérdida consecutiva de clientes y con ello la disminución del flujo de caja en un 21% anual.

La gerencia no cuenta con un plan de acción que le permita aumentar su competitividad, las decisiones se toman sobre la marcha, sin un estudio significativo (análisis de medición) de los factores internos y externos de la compañía y sin ajustarse a las necesidades del mercado actual. Puesto que no puede considerarse factores de éxito pasados como ventajas competitivas actuales, porque mañana puede no serlo, y al cambiar el entorno de la compañía, puede afectar claramente su desarrollo y crecimiento.

1.1.1 Planteamiento del Problema

La economía actual donde se ven inmersas las empresas debe enfrentar desafíos constantes, que deben llevar a las empresas a desarrollar o replantear estrategias, con el fin de afrontar dichos cambios. En este sentido Pianda y Meneses (2013), en el estudio realizado en una IPS muestran que la falta de crecimiento y competitividad a causa de la ausencia de una planeación basada en estrategias generó efectos colaterales en la disminución de su rentabilidad, puesto que no existían metas claras y definidas que le permitieran un crecimiento sostenido. Además, afectó notoriamente

el clima organizacional, hallando desmotivación de su recurso humano al no existir una delimitación clara de funciones y procesos, lo que generaba desordenes administrativos y de responsabilidad, impactando negativamente en la organización y la percepción de sus clientes.

De igual manera, tal como menciona Sanabria, Rodríguez, Cervera y Díaz (2017), la ausencia de una planeación basada en estrategias en una organización le impide ser eficiente y eficaz en sus actividades. Las decisiones tomadas sobre la marcha, ausencia de un diagnóstico interno y externo, falta de estrategias de crecimiento, innovación y diferenciación, desconocimiento de debilidades y fortalezas, disminuyen notoriamente las posibilidades de crecimiento y competitividad. Por lo tanto, las organizaciones, que no se ajusten a los entornos cambiantes, que no logren reacomodarse a las necesidades del mercado, que se les dificulte gestionar, inspeccionar, implementar y controlar estrategias previamente estudiadas están destinadas al fracaso (Arano, Cano y Oliveira, 2013).

Este panorama, no es ajeno en la IPS GRUPO ÓPTICO el cual presenta serias deficiencias en el análisis de la organización, tanto en su ambiente interno y externo, desconocimiento de las expectativas del mercado, ausencias de planes de acción, así, como de estrategias para su cumplimiento, le ha impedido desarrollar ventajas competitivas que la diferencien de sus competidores potenciales. En este sentido la IPS no cuenta con herramientas gerenciales para direccionar a la compañía hacia el cumplimiento de metas y objetivos, y además pueda maximizar su valor, crecimiento y competitividad.

Dichas falencias, ha generado en la IPS pérdida de posicionamiento del mercado, dado el aumento de los competidores con tiendas físicas y ahora virtuales que ofrecen productos de igual similitud con precios notoriamente bajos, generando con ello descenso del 22,45% en las ventas desde el año 2018 con respecto a períodos anteriores. Llevando a la compañía a mantener poca

rotación del inventario y poseer un inventario obsoleto, afectando con ello, los flujos de caja mensuales que se han visto reducidos en un 21% y la disminución del valor de la compañía, pues, aunque no se genera pérdida del ejercicio, las utilidades han descendido notoriamente.

La versatilidad de la economía, y a los múltiples competidores, la óptica sigue siendo dirigida de la misma forma, teniendo en cuenta estrategias que sirvieron en un entorno no tan convulsionado como el actual, por lo cual ha afectado notoriamente su desempeño y resultados.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el diagnóstico administrativo y organizacional de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S., analizado bajo un enfoque estratégico de medición en el primer semestre del año 2019?

1.2 Justificación

El direccionamiento estratégico es un conjunto de métodos, formas o maneras, para realizar un proceso de diseño o rediseño con el fin de dar solución algún problema existente. Por lo tanto, es una herramienta que, por medio del diagnóstico administrativo y organizacional se formulan estrategias para lograr una gestión eficiente de la organización, permitiendo el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. En la actualidad, la economía es altamente competitiva, lo cual requiere el desarrollo de actividades planeadas y basadas en estrategias que le permitan anticiparse a las amenazas y riesgos, actuando eficientemente y no tomar decisiones improvisadas o sobre la marcha que puedan atentar con el sano desarrollo y crecimiento empresarial (Pimentel, 1999).

El diagnóstico empresarial genera aportes importantes en una organización ejemplo tal se puede encontrar en el estudio realizado en una IPS por Pianda y Meneses, (2013), el cual les permitió obtener un direccionamiento a corto, mediano y largo plazo de la entidad, además, se

pudo obtener y analizar información necesaria para la toma acertada de decisiones, incorporar una filosofía corporativa que permitiera un mejoramiento continuo, innovación y ventajas competitivas. En esta medida, por medio de este estudio, se generó una herramienta gerencial y los medios para direccionar a la compañía de forma eficiente y eficaz, generando con ello la sostenibilidad y crecimiento que requiere toda organización.

En efecto, basados en la experiencia positiva que genera un diagnóstico empresarial enfocado en un direccionamiento estratégico, se busca mediante la aplicación de conceptos y teorías de planeación estratégica, formular un diagnóstico representado en una caracterización de los procesos administrativos y organizacionales, identificando así, las áreas, funciones y responsables de cada una de las actividades de la IPS que intervienen o influyen en la satisfacción del cliente, proceso de compras y negociaciones con proveedores, cumplimiento de requisitos legales, planeación y toma de decisiones.

De igual manera, identificar la trazabilidad de cada uno de los procesos reconociendo debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, tanto de su ambiente interno como externo y a través de los resultados generar las estrategias que garanticen calidad, competitividad y crecimiento organizacional. Con el fin, de determinar de forma concreta cada una de las acciones necesarias que deben efectuarse y que deben representar una filosofía, un proceso y un conjunto de planes que actúen transversalmente con la empresa.

En este sentido, se creará e implementará una herramienta de verificación y medición que faculte un control y seguimiento de cada una de las actividades empresariales, que permita a la gerencia la documentación necesaria para la toma acertada de decisiones y la mejora continua de los procesos, el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

De esta manera, se dará respuesta a los problemas de organización, planificación, dirección y control presentes en la IPS GRUPO ÓPTICO para que la gerencia haga seguimiento a las estrategias, objetivos y planes de acción desarrollados, por medio de indicadores que permita conocer la posición de la compañía en cada proceso. La inspección y vigilancia permitirá a la IPS, asumir los retos a los que se enfrentan las compañías en la actualidad en un mercado globalizado y altamente competitivo, que requieren de mayores capacidades y exigencias internas en términos de calidad, productividad y rentabilidad.

Por ello, para la IPS GRUPO ÓPTICO es de suma importancia desarrollar un direccionamiento estratégico, pues identificará los beneficios que se verán reflejados tanto para sus clientes internos como externos. Los colaboradores se sentirán más comprometidos con la compañía, los resultados beneficiarán a la gerencia, así como a todos los grupos de interés de la organización.

De esta manera, al reflejar claramente su propósito, se podrá establecer más fácilmente sus metas, objetivos y estrategias, lo que permitirá un mejor manejo gerencial. Teniendo claro qué se quiere hacer y cómo hacerlo en el largo plazo, podrán medir y controlar sus procesos y actividades; además de, un mejor manejo en la toma de decisiones.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Diagnosticar el componente administrativo y organizacional de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S., bajo un direccionamiento estratégico que le permita el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Caracterizar los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S.
- Identificar la trazabilidad de los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S.
- Diseñar el instrumento de medición para los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

El proyecto de grado titulado Planificación estratégica de la empresa AICA en el año 2014 de los autores Cruz y Araque (2014), de la Maestría en Planificación y Dirección Estratégica de la Universidad de las Fuerzas Armadas de Sangolqui, Ecuador, se basó en la necesidad de la empresa AICA de reorganizar su gestión administrativa. La empresa se dedica a la importación y comercialización de productos para el sector agropecuario que a la vez realiza su incursión en actividades del sector de bienes raíces a través de la venta de quintas vacacionales en el sector de Noroccidente de Pichincha. El objetivo general del proyecto consistió en establecer un plan de mercadeo y un plan estratégico a través del análisis propio del macro ambiente (PEST) y del microambiente (PORTER) definiendo una matriz FODA para optimizar recursos, mejorando

índices de venta e incrementando los actuales márgenes de utilidad a través del conocimiento profundo de la empresa, para lo cual se desarrolló un análisis interno del cual derivaron fortalezas y debilidades para crear el cuadro MEFE y MEFI, sirviendo de base para la definición del plan de acción que le permita a la organización cumplir con las metas y objetivos trazados. Adicional a ello, se examinó la filosofía empresarial, con el fin de reorganizar de forma objetiva la razón de ser, el propósito a futuro y el marco ético para la toma de decisiones.

En este sentido, en el ámbito internacional la Propuesta de gestión estratégica para el logro de competitividad en las PYMES de la industria del software en Valencia Estado Carabobo. Caso: Unove, C.A., de la autoría de Mansilla (2012), para la obtención del título de Magister en administración de empresas de la Universidad de Carabobo, tuvo como propósito generar una propuesta de gestión con un enfoque contextualizado dentro de la organización para ello, se efectuó un diagnóstico interno y externo, donde se pudo detectar que la empresa Unove C.A., no muestra esfuerzos notables para hacer frente a las nuevas tendencias que rigen el mercado como tal, sin embargo, se pudo detectar un número importante de oportunidades que deben ser aprovechadas por la compañía, esto debido a las necesidades en aumento en materia de servicios de tecnología de información y comunicaciones por parte de diversas empresas en todas las industrias, para ello se diseñaron lineamientos estratégicos para que la empresa obtuviera un plan de acción, enfocada en metas y objetivos, además de una visión clara de lo que se pretende cumplir a largo plazo.

2.1.2 Antecedentes Nacionales.

Seguidamente de los antecedentes tomados como referencia, en este caso en el ámbito nacional, el proyecto de grado titulado Diseño de la planeación estratégica del Centro de Desarrollo de Competencias del área perteneciente a la Dirección de Desarrollo del Talento Humano de la

Fundación Cardiovascular de Colombia de autoría de Carreño (2017), presentada como opción de grado de Ingeniería Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia de la ciudad de Sogamoso, tuvo como fin un diseño de planeación estratégica para darle a la organización un soporte de gestión, dado el acelerado cambio de entorno, donde las organizaciones deben estar en un continuo conocimiento y aprendizaje tanto en temas adheridos al objetivo de la organización y también en aquellos que le permitan posicionar y obtener reconocimiento. El proyecto se basó en el diagnóstico y análisis del contexto interno y externo, el cual sirvió para la elaboración de los principales lineamientos de actuación y seguimiento que permitirá suplir la necesidad de tener personal altamente motivado y capacitado maximizando los logros de la organización y de los colaboradores. De igual manera, se diseñaron procedimientos, objetivos, metas entre otros, alineados con las metas organizacionales, ayudando a reunir esfuerzos para que estas se hagan efectivas y cumplir el fin general de posicionar a la Fundación Cardiovascular entre las mejores organizaciones del sector salud tanto nacional como internacional.

De este mismo modo, el proyecto titulado Diseño de un modelo de Planeación estratégica para la empresa biosistemas Ingeniería Medica S.A.S., de la autora Salgado (2017), para la obtención del título de especialización en gerencia Integral de la Calidad, Bogotá D.C., tuvo como fin reorientar administrativamente a la compañía, para lo se efectuó inicialmente un diagnóstico de la situación actual de la empresa con el fin de identificar la problemática existente. Además, se realizó un comparativo de las empresas de la competencia, con el fin de establecer similitudes o diferencias que puedan servir para reorientar administrativamente la empresa. Dicho diagnóstico permitió desarrollar el modelo de planeación que le permitiría a la empresa obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

2.1.3 Antecedentes Regionales.

En el ámbito regional, entre las investigaciones consultadas se encuentra el Diseño de la planeación estratégica de una Clínica Odontológica en la ciudad de Bucaramanga de los autores Gil y Mora (2018), presentada como opción de grado para la Especialización Gerencia de la Calidad y Auditoría en Servicios de Salud en la Universidad de Santander, sede Bucaramanga, 2018; donde se plantea un diagnóstico inicial por medio de la matriz DOFA para la observación de las debilidades y fortalezas de la compañía. Entre una de las falencias encontradas en la organización es la ausencia de un direccionamiento y planeación estratégica, lo que conlleva a que en no este establecida una misión con objetivos claros y una visión, por otra parte, si bien es cierto su enfoque es hacia la satisfacción de los usuarios no hay claridad en los valores corporativos, todas las decisiones se toman sobre la marcha sin un debido proceso de análisis. Para lo cual, se diseñaron la misión, visión, políticas de calidad y valores corporativos, con el fin de incorporar a la institución en el medio laboral y mejorar la calidad en los servicios prestados.

De igual manera fue consultada la formulación de un Plan estratégico para la empresa C.I. PROQUIMSA LTDA, presentado por los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander de la Especialización en Alta Gerencia, Alvernia y Pianeta (2012), donde se pudo apreciar el diagnóstico aplicado, identificando que cada uno de los procesos de la compañía funcionan desarticuladamente y no alineados con los objetivos generales de la compañía; los indicadores establecidos para cada proceso arrojan mediciones que no aportan a la Gerencia información de valor, ni ofrecen pautas relevantes para la toma de decisiones; por lo tanto una vez identificados cada una de las debilidades se diseñaron estrategias que se deben implementar con el fin de fortalecer la capacidad competitiva y de crecimiento de la entidad. Adicional a ello, se puede destacar que el proyecto construye una cultura organizacional orientada a los resultados donde la

planeación de las actividades y la toma de decisiones en el presente estén alineadas con la visión de futuro.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Proceso administrativo.

El termino proceso se define como una secuencia significativa que genera una transformación continua para llegar a propósitos precisos; también se refiere según Rodríguez (2011), a la transformación “...de ideas en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas para asegurarse del cumplimiento de lo previsto y, en caso, se procede con las modificaciones o ajustes pertinentes” (p. 86).

En este sentido, la administración, se considera una disciplina, que permite identificar las falencias que se encuentran en una organización, con el fin de modificarlos y obtener mejores resultados. La administración tiene una gran importancia para el buen desempeño organizacional. Por lo tanto, es necesaria para lograr la eficiencia y efectividad, permitiéndole identificar claramente las oportunidades que tiene de crecimiento, conociendo factores internos y externos que puedan aprovechar o afectar su desempeño, aportando al crecimiento organizacional, maximización de su valor, y ofreciendo beneficios a todos los grupos de interés de la compañía (Stephen y Robbins, 2002).

En congruencia a estos dos términos, el proceso administrativo, encierra el poder de ejecución y organización de todas las funciones de la compañía, lo que permite el buen desarrollo de actividades y de la dinámica del negocio, desarrollando un análisis, diseño y planes de mejora para el crecimiento organizacional.

2.2.2 Elementos básicos del proceso Administrativo.

El proceso administrativo es una secuencia que transforma ideas en planes de acción previamente estudiadas y aplicadas a las necesidades organizacionales, que dependen de unas fases de ejecución Fayol, considerado uno de los padres de la administración, señaló las funciones del administrador siendo “la prevención, organización, coordinación y control, que, en aspectos actuales, corresponde a la planeación, organización, dirección y control” (p. 30). Amundarain (como se citó en Flores, 2015), menciona que “los elementos de proceso de Administración, comprenden: revisión, planeación, organización, integración, dirección y control” (p. 30).

De igual manera, Chiavenato (2012), describe que para lograr la eficacia organizacional se requiere “planear, organizar, dirigir y controlar”, los cuales son las etapas del proceso administrativo.

2.2.2.1 Planeación. La Planeación según Gómez (1994), “...es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”.

Otra definición la plantea Hampton (como se citó en Flores, 2015) y expresa que la planeación consiste en “reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización”.

También, otro autor importante dentro de la administración se encuentra Koontz, Weihrich, Cannice (2012), el cual considera la planeación como: “la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera

que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados” (p. 108).

Chiavenato, lo define como “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. La planeación se considera la primera función de la administración, pues de ella se sustenta la base para que se dé el proceso administrativo.

Las definiciones conducen a establecer la planeación como un puente para identificar donde se encuentra la organización y a donde se quiere llegar. Estableciéndolo como un proceso que detalla acciones para su desarrollo posterior.

¿Qué se logra con la planeación? Según Robbins y Coulter (como se citó en Flórez, 2016), plantea los resultados de la planeación:

- “Es la primera función administrativa que obliga a los demás
- Para diseñar un ambiente adecuado
- Para un desempeño más eficaz de las personas
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales
- Para solucionar problemas
- Para la consecución de los objetivos y metas organizacionales
- Para afrontar adecuadamente los cambios
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones Gerenciales” (p. 18)

Naturaleza de la planeación: El propósito y la naturaleza de la planeación, según Koontz, Weihrich, Cannice (2012), pueden resumirse en los principios siguientes:

P1. Principio de contribución al objetivo. El propósito de cada plan, y de todos los planes de apoyo, consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa.

P2. Principio de objetivos. Si se desea que los objetivos sean significativos para las personas, deben ser claros, alcanzables y verificables.

P3. Principio de primacía de la planeación. La planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas.

P4. Principio de eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo y por las consecuencias imprevistas (p. 590).

Componentes de la planeación. De esta manera, al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados y se encuentran compuestos de los siguientes elementos, tal como lo menciona Escamilla (2007):

- Propósitos o misiones,
- Objetivos,
- Estrategias,
- Políticas,
- Procedimientos,
- Reglas,
- Programas y
- Presupuestos guardando una jerarquía dentro de ellos mismos (p.15)

Principios de la planeación: Los principios en la Planeación son muy importantes para establecer a cabalidad un proceso administrativo, los cuales sirven de guía de acción, tal como los cita Escamilla (2007):

“El principio de la Flexibilidad: Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

El principio de la unidad: Los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

El principio de Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

El principio de Compromiso: La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos” (p. 14).

Clasificación en cuanto al tiempo. Los planes en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en Escamilla (2007):

Corto Plazo: Se establecen para desarrollarse en un tiempo menor o igual a un año. Los cuales pueden ser inmediatos: aquellos que se establecen hasta seis meses y los mediatos, los que se ejecutan mayor a seis meses o menor a doce meses.

Mediano Plazo: Se delimitan de uno a tres años.

Largo Plazo: Se proyecta a un tiempo superior de tres años. La planeación a largo plazo, se refiere como Planeación total o integral, en aquellos casos en que la planeación abarca toda la organización, los cuales, según Escamilla (2007) cita:

“Estratégica: Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios

necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

Táctica o Funcional: Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica.

Operativa: Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que se debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad” (p. 33).

2.2.2.2 Organización. El segundo elemento del proceso administrativo, se define según García (como se citó en Flores, 2015) como la “acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferente órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado” (p.23). La organización se encuentra supeditada a la estructura que requiere un ente económico para efectuar un uso racional de los recursos, “mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (Flores, 2015, p. 23).

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012), define organización “como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional” (p. 200). En esta medida el concepto de organización

define toda la estructura que compone la empresa, donde incluye los recursos necesarios para su funcionamiento, y donde se le da un orden a través de jerarquías, procesos, procedimientos y controles para que esta funcione eficientemente.

Otra definición, la expresa Rodríguez (2011), donde define organización como una técnica administrativa que se encarga en estructurar un ente económico, en cuanto autoridad para la toma de decisiones, responsabilidades, líneas de comunicación efectivas, cooperación equipos de trabajo, con el fin de lograr los objetivos y estrategias.

De igual manera, Velásquez (como se citó en Valderrama et al, 2015), la define como un “...sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, (...), además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación...” (p. 26), motivos que le permiten adecuarse en su entorno y así permanecer en el tiempo.

Etapas de la organización. Según Rodríguez, (como se citó en Flores, 2015), menciona que la organización es un proceso de etapas o frecuencia que se deben realizar para darle un orden a la empresa, por ello destaca las siguientes etapas:

- “a) División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- b) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- c) Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud” (p.26).

Principios de organización. Según Fayol (como se citó en Flores, 2015):

Principio de Unidad de Objetivo: La estructura organizacional demuestra su eficacia si fomenta la cooperación de los miembros y facilita el logro de los objetivos empresariales.

Principio Jerárquico: Cuando las líneas de autoridad de cada nivel jerárquico son claras, las decisiones y la comunicación de la organización será más eficiente.

Principio de equidad en carga de trabajo: La función de la organización, es permitir el equilibrio de las cargas de trabajo, de tal manera que los integrantes del ente económico, realicen sus labores de acuerdo a sus niveles, capacidades y responsabilidades. Permitiendo con ello, equidad en las remuneraciones.

Principio de Primicias de la autoridad. La autoridad en la organización es fundamental y se clasifica en lineal, staff y normativa. La autoridad lineal, es aquella que tiene poder de decisión, el staff, es asignada aquellos que aconsejan y recomiendan.

Principio de Primicia normativa. La normativa es un principio de unidad de mando, que regule la estrategia normativa, que propicie la unidad de sus miembros y todas las áreas organizacionales.

Dirección

La dirección consiste en la vigilancia y supervisión de los avances de una compañía, fundados en el cumplimiento de objetivos, "...el desarrollo de las políticas, tomando en cuenta siempre variables externas que afecten a la institución; situaciones económicas, problemas sociológicos, etc." (Ortíz y Tochimani, 2004, p. 3)

Según Fayol (como se citó en Flores, 2004), "es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social" (p. 28).

Buchele (como se citó en Vásquez y Guerra, 2016) menciona que la dirección ejercida por el administrador mediante su liderazgo logra que sus subordinados cumplan con los objetivos propuestos mediante “...la supervisión, la comunicación y la motivación” (p. 1).

La dirección según Hampton (como se citó en Montes, s.f.), “es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación” (p. 28).

En esta medida, la dirección consiste en coordinar los recursos de una empresa, teniendo en cuenta los niveles de autoridad, generando un liderazgo positivo que permita la motivación, y la comunicación, generando un cambio organizacional e individual.

Principios de dirección. Los principios consisten en permitir a la organización unos niveles de actuación para generar su eficiencia, Fayol (como citó Ruiz, 2012) expresó que los principios son muchos, sin embargo, destacó aquellos más importantes:

1. División de trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Retribución a las capacidades del personal.
8. Centralización frente a descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.

12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal (p. 20).

Función principal de la dirección. La función principal de la dirección consiste en vigilar que los planes de acción a corto, mediano y largo plazo se cumplan, así como coordinar la ejecución de actividades de todas las áreas de la organización, como ventas-mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos, de tal manera que se impulse el desarrollo empresarial. Ruiz (2012), menciona esas áreas de la siguiente manera:

Producción: Esta área se encarga de la producción de bienes o servicios que debe comercializar la empresa, teniendo en cuenta diseños, programación de producción y calidad.

Finanzas: Esta área debe vigilar el correcto funcionamiento de los recursos de tal manera que se optimice el uso del capital. Así, como la búsqueda de los recursos por medio de financiación, proveedores, acreedores y la programación de pagos. Trabajando de la mano con el área contable, resguardando los valores o activos principales de la compañía, ejecutando la función de control o auditoria, cumpliendo con las normas fiscales y laborales. Esta área integra el funcionamiento de toda la entidad.

Ventas, mercadotecnia y distribución. Esta área funcional se encarga de las ventas y distribución, así como el establecimiento de cuota de ventas y pronóstico de ventas que debe estar en coordinación con el área de producción.

De igual manera, se realizan estudios de mercado para conocer la población, segmento o clases económicas que integran los grupos de interés de la compañía. Comprende también la promoción, publicidad y propaganda.

Personal o recursos humanos. El área funcional de recurso humano, provee a la empresa de personal competente y calificado en cada área, por lo tanto, planea de acuerdo a sus necesidades, recluta, selecciona y contrata.

Principios de la Dirección. Los principios de la dirección según Flores (2015):

La supervisión directa: Apoyo y comunicación de los líderes a sus subordinados de tal manera que las tareas y funciones se realicen con mayor facilidad.

La vía jerárquica: Destaca los canales de comunicación establecidos por la organización, de tal manera que al emitir una orden se realice de acuerdo a los niveles jerárquicos evitando con ello conflictos.

La resolución del conflicto: Resolver los problemas que resulten en la gestión administrativa.

Aprovechamiento del conflicto: Los conflictos son obstáculos o problemas que se presentan en las organizaciones, que puede impedir en algunos casos el logro de metas y objetivos, sin embargo, estos pueden ser aprovechados por la compañía con el fin de visualizar o replantear nuevas estrategias y emprender alternativas diferentes.

Componentes de la Dirección. Flores (2015), menciona como componente de la dirección se encuentra la integración, liderazgo, motivación, comunicación, supervisión y toma de decisiones:

a) Integración: Conserva, desarrolla y gestiona conocimientos del recurso humano interno y recluta, selecciona y contrata a la mejor mano de obra para cubrir las diferentes actividades que se desarrollan en la estructura organizacional conforme a los requisitos, perfil de cargos y política salarial, para después direccionarlos hacia el cumplimiento de la visión y valores empresariales.

b) Liderazgo: Capacidad de generar confianza y con ello la facultad de influir motivar y comprometer a todo el recurso humano hacia el cumplimiento de logros y objetivos empresariales.

c) Motivación: Movimiento positivo que genera entusiasmo en las personas direccionando su conducta y enrrutar en uno solo los objetivos propios y los organizacionales.

d) Comunicación: Proceso, transmisión y recepción de información, que permite el entendimiento, comprensión y acuerdos entre personas que generan el correcto funcionamiento de una entidad.

e) Supervisión: Es un proceso administrativo de nivel jerárquico sobre sus subordinados, con el fin de vigilar que los procesos y actividades se cumplan eficazmente permitiendo óptimos resultados empresariales.

f) Toma decisiones: Resolución y definición de situaciones complejas y apremiantes, permitiendo la elección oportuna entre dos o más alternativas que lleven a la solución y la obtención de las mayores ventajas posibles.

2.2.2.3 Control. Es “el establecimiento de sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes” (Ponce, Definición de control, 2012).

Según Daft (cómo se citó en Urbe, 2012), es “el proceso sistemático de regular las actividades para que coincidan con las expectativas establecidas en los planes, en los objetivos y en las normas de desempeño” (p.9); de igual manera, Ramón, (s.f.), expresa que es “influir en lo que sucede, con el fin de obtener el resultado deseado” (p. 1) siendo su objetivo permitir que se cumplan con todos las metas propuestas, “asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido, coordinar la acción, reducir al mínimo el gasto y asegurar que los objetivos y las normas se

cumplan, (...) teniendo en cuenta los conceptos de eficiencia, eficacia, competitividad y ventaja competitiva autosostenible...” (Ramón, s.f., p. 1).

Otro concepto lo expresa Robbins y Coulter (como se citó en Urbe, 2012), definen el control como el proceso de vigilar y supervisar las actividades de tal manera que garanticen el cumplimiento del plan, corrigiendo las desviaciones que puedan alterar el cumplimiento de objetivos. Chiavenato (2001), menciona que el control permite verificar las actividades y asegurar que las diversas unidades de un ente económico marchen de acuerdo a los objetivos y metas propuestas. El control, es un elemento vital para el proceso administrativo, ya que permite, regular los términos para que se den los resultados deseados (Reyes, 2004).

Elementos del control. Los elementos del control según Flores (2015) se clasifican en cinco variables:

Establecimiento de Estándares: Figura la ejecución sobre los objetivos establecidos en la empresa.

Medición de Resultados: Calcula la ejecución y resultados, mediante unidades de medida establecida de acuerdo a los estándares.

Corrección: Acciones correctivas sobre desviaciones obtenidas en la medición y que actúan de acuerdo a los estándares.

Retroalimentación: Se aplican los correctivos de acuerdo a los resultados ajustando procesos administrativos donde se requiere.

Control: Medidas necesarias para permitir el cumplimiento de los estándares, actuando conforme a la estructura organizacional que permita su eficacia.

2.2.3 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es considerada un proceso dinámico y continuo de un ente económico, donde por medio de un análisis interno y externo, desarrollo y aplicación de objetivos, sirven de guía de actuación para prever su futuro, desarrollarse, identificar y seleccionar estrategias que le permitan aunar esfuerzos, lograr las metas y objetivos empresariales (Torres, 2014).

Por su parte, Chiavenato (1995), expresa que la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (p. 42).

Otro concepto, lo expone Serna (como se citó en Gómez y Gil, 2010) y lo considera un “...proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad...” (p. 52) con el fin de anticiparse a los diferentes escenarios y decidir el direccionamiento del ente económico en el futuro.

Lana (2008), menciona que la administración estratégica es un proceso de mantenimiento aplicado en una organización y cita:

La Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico (p. 4).

De igual manera, Armijo (2009), define planeación estratégica como una herramienta de gestión gerencial que

...permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia... (p. 5).

Así mismo, Pulido (2010), menciona que el proceso de planeación estratégica involucra tres variables fundamentales para su desarrollo: análisis de la situación interna y externa, proponer un futuro organizacional y plantear estrategias pertinentes. Este enfoque debe direccionar a formar un pensamiento estratégico donde los líderes, puedan “...crear una visión para su organización, unos claros y concisos cimientos para comprender esa visión” (Pulido, 2010, p. 4). Por lo tanto, se enfoca en generar valor para los clientes, a través de “diferentes conjuntos de actividades que no son fácilmente imitables y por tanto provee una base de ventaja competitiva sostenible” (Kluyver y Hwang, como se citó en Pulido, 2010, p. 4).

En este sentido, la Planificación Estratégica, permite a través de un “...ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario...”, establecer las acciones que se requieren para el logro de objetivos y metas empresariales; (Dumorné, 2013, p. 13), permitiéndole a una organización lograr una “...mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen” (Dumorné, 2013, p. 13) en otras palabras favorece e impulsa su competitividad; siendo esta la capacidad que tiene una organización, de reconocer y mantener ventajas competitivas, que le permitan obtener un posicionamiento en el entorno económico donde se desenvuelve.

La fundamentación de la planeación estrategia, consiste en desarrollar un diagnóstico de la organización, identificar la dirección y el alcance que tendrá la planeación a largo plazo. Configurando los recursos disponibles y necesarios para hacer frente a las necesidades del contexto

externo e interno, reconocer las ventajas competitivas y cumplir las expectativas de los grupos de interés de la organización (Parra, 2013).

Por lo tanto, la Planeación estratégica es un camino conducente a la competitividad en la búsqueda del desarrollo sustentable; así lo define Moreno (1997), quien concibe la estrategia, como un medio que posibilita alcanzar los niveles más elevados de bienestar, permitiendo la transformación que requiere toda organización para alcanzar metas y objetivos propuestos.

Michael Porter afirma que la planeación estratégica está ligada a la competitividad y está a su vez a la productividad. Porter menciona que se deben identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo (Cantillo y Daza, 2011).

De igual manera, Porter (como se citó en Quero, 2008), señala que la competitividad y productividad van de la mano, por ello, todo gerente debe centrar la atención en los factores internos y externos de la organización, con el fin de anticiparse a las dificultades, tener planes de acción y estrategias previamente analizadas y estudiadas.

Los factores internos y externos marcan el desenvolvimiento de una organización, por lo tanto, deben ser identificados con el fin de evitar que estos realicen cambios que no favorezcan a la organización. Gibrat (como se citó en Blázquez, Dora y Verona, 2006), aseguraba que “el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas” (p. 2). En otro sentido, Albach, expresa que “el crecimiento de la empresa es el resultado no de factores aleatorios, sino de una intención y determinación por parte de los empresarios y directivos que determinan su comportamiento” (Blázquez, Dora y Verona, 2006, p. 127). Estas posturas, aunque dispares, se puede afirmar que el crecimiento empresarial viene condicionado

por factores de diversa índole, tanto interna como externamente. Por lo tanto, estos deben ser reconocidos con el fin de tomar las medidas necesarias para evitar que entorpezcan el crecimiento empresarial.

En este caso, se dice que una empresa es competitiva cuanto tienen en cuenta tanto factores internos como externos, los cuales marcan la diferencia ante la competencia. Hillbrand, Messner y Meyer-Stamer (como se citó en Morales y Pech, 2000) señalan que la competitividad debe darse en cuatro diferentes niveles: “nivel meta: capacidad nacional de conducción; nivel macro: condiciones macroeconómicas estables; nivel meso: formación de estructuras y políticas selectivas y nivel micro: eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez” (p. 2).

El ser competitivo, requiere obtener características especiales, que los diferencien de la competencia, y con ello, permita ser escogido. Esas características o factores diferenciadores deben ser “...la calidad, habilidades, cualidades, por la capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, sean internos o externos, a través de bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas” (Porter, cómo se citó en Ramírez, 2006), en este sentido todas estas variables son el resultado inequívoco de la planeación estratégica (Ramírez, 2006).

Porter, define las ventajas competitivas a través de factores internos y externos de nivel macro, micro y meta, es decir la empresa de evaluar todos los factores que envuelven su contexto para determinar la estrategia que le permita generar una mayor competitividad (Porter, 1991). Asimismo, Porter, (como se citó en Romero, Salvador, Morales, Escobar y Ávila, 2009), menciona que la formulación de la estrategia competitiva es una combinación de las metas y los medios que se requiere para llegar a ella, a lo que él llama el círculo de la estrategia competitiva; en la cual interviene factores internos y externos, como: línea de productos, mercado objetivos, comercialización, ventas, distribución, fabricación, mano de obra, compras, investigación y

desarrollo, finanzas y control, este círculo comprenden las variables que debe controlar una compañía para identificar ventajas competitivas (Romero, Salvador, Morales, Escobar y Ávila, 2009).

Por lo tanto, la competitividad empresarial busca en sus recursos y potencialidades internas y externas, las diferentes formas para la mejora de su desempeño comercial y financiero. Ante ello, la planeación estratégica permite identificar los diferenciadores en el mercado de una forma más eficiente. Permitiendo que la organización sobresalga sobre sus competidores directos de una forma más eficaz y eficiente posible, donde la ventaja competitiva es el resultado de la planeación y su objetivo (Romero, Salvador y otros, 2009).

La búsqueda de ventajas competitivas, requiere de un esfuerzo de sus directivas por afrontar las potencialidades y limitaciones de la empresa a las oportunidades y riesgos que envuelve el contexto donde se desarrolla. Esto se hace con el fin de lograr asegurar la sobrevivencia, crecimiento y la rentabilidad a través del empleo y aprovechamiento de los recursos de la compañía (Blázquez, Dorta y Verona, 2006).

La planeación estratégica, implica un análisis interno y externo, de manera que se identifique su escenario, y se asegure su adaptación a la realidad empresarial, con el fin de crear o identificar ventajas competitivas. Vislumbrar el futuro empresarial basado en resultados, para plantear estrategias que permitan su cumplimiento. En este sentido una empresa con pensamiento estratégico le permite la obtención de ventajas competitivas, y con ello, conduce al incremento de la competitividad (Arellano, 2017).

Por lo tanto, el planteamiento de estrategias se considera clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles y duraderas, por cuanto actúa de forma transversal sobre la organización,

además, caracteriza la forma en que debe enfrentar a sus fortalezas y debilidades, para configurar sus actividades de mercado para ganar dicha ventaja (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2011).

Los entes económicos deben analizar las estrategias que se establezcan con el fin de conocer el impacto que traen sobre sus actividades. Por lo tanto, la importancia de la planeación estratégica radica básicamente en los siguientes aspectos, tal como los cita Rojas y López, (2015, p. 27):

“Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.

Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.

Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.

Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.

Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.

Permite evaluar los logros alcanzados” (p. 27).

La planeación estratégica aporta grandes ventajas en una organización, generando sostenibilidad y éxito empresarial, Fred (2003), cita algunas ventajas que aporta la aplicación de esta herramienta administrativa, como redireccionar a la compañía, diagnóstico del ambiente interno y externo, cambia la cultura organizacional, fomenta el trabajo en equipo, valora el desempeño de la organización, mejora la distribución y uso de los recursos, actuar transversalmente sobre toda la organización, prioriza los factores más relevantes y genera ventajas competitivas.

2.2.4 Etapas de la planeación estratégica.

Las etapas de la planeación estrategia se mostrarán de acuerdo a diversos enfoques de autores sobre los pasos que constituyen este proceso:

Fred (como se citó en Valenzuela, 2016), asevera “el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia” (p. 17).

La primera etapa involucra la construcción de la misión y visión de la empresa, la determinación de las oportunidades y amenazas en el ámbito externo, las fortalezas y debilidades en el ambiente interno, el desarrollo de objetivos a largo plazo, el establecimiento de estrategias y su implementación. La segunda etapa, es conocida el proceso de la planeación a la implementación de estrategia, especialmente se configura una estructura organizacional eficaz que le permita alcanzar el cumplimiento de metas que van de la mano con las políticas empresariales. La tercera y última etapa mencionada por Fred, se efectúa un análisis sobre la efectividad de la estrategia y verificar si funciona correctamente, con el fin de tomar las medidas correctivas o de mejora en las gestiones próximas (Fred, como se citó en Valenzuela, 2016).

En otro aspecto, las etapas de la planeación estratégica según Serna (2008) está compuesta por cinco etapas o fases interconectadas que son: “diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, operacionalización estratégica e implementación estratégica” (p.45).

La etapa uno, actúa como referencia para el análisis situacional de la empresa, e identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de su ambiente externo e interno; la etapa dos, las empresas, deben tener claro para donde van y saber cuáles son sus objetivos. En la etapa tres, las operaciones estratégicas deben estar desarrolladas en planes de acción. En la etapa cuatro,

se debe tener claro como operará la estrategia en cuanto a tiempos y fechas. Y la última etapa, se implementa la estrategia, que es simplemente la puesta en marcha del plan de acción (Serna, 2008).

Carreto (como se citó en Valenzuela, 2016), señala al igual que Fred, que las etapas de la planificación estratégica son: “formulación de las estrategias, implementación de estrategias, y evaluación de estrategias” (p. 19).

La primera, incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo. La segunda, requiere el desarrollo de los objetivos anuales, políticas, motivación de colaboradores y asignar recursos de tal manera que las estrategias desarrolladas se puedan llevar a cabo. En esta fase se desarrolla una cultura organizacional que le permita el cumplimiento de los objetivos planteados, la creación de una estructura organizacional, presupuestos, motivación y sistemas de información. Y la tercera y última consta de: “(a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio” (Carreto, como se citó en Valenzuela, 2016, p. 20).

2.2.5 Importancia de la planeación estratégica en las instituciones prestadores de salud.

El derecho a la salud no solo desborda la mera concepción de prestación de servicios, también lo hace bajo la inclusión de un concepto amplio de un servicio de calidad en la operación, lo cual representa un reto administrativo y estratégico mucho más amplio para las instituciones prestadoras de salud (IPS), teniendo en cuenta, los elementos fundamentales del derecho a la salud propuestos por Tanahashi (1978,) e incluidos por la Ley Estatutaria 1751 de 2015, donde se

establecen los principios del servicio de salud, sobre la disponibilidad, aceptabilidad, accesibilidad y calidad (Huertas, Cantillo y Muñoz, 2017).

Bajo estos preceptos, cualquier entidad que preste servicios de salud, deben desarrollar sus actividades bajo los principios ya mencionados y actuando de acuerdo a la Ley 100 de 1993, la cual, sentó las bases para lograr una integralidad en el sistema de salud, por medio de un aseguramiento “universal, eficiente y solidario”. Así como también instituyó la calidad como uno de sus elementos de mayor importancia, con el objeto de garantizar a todos sus usuarios, una atención oportuna, integral, continua y humanizada (Huertas, Cantillo y Muñoz, 2017).

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), son aquellas entidades destinadas para la prestación de servicios, que deben garantizar la atención de calidad en el desarrollo de sus actividades (Cantillo, como se citó en Huertas, Cantillo y Muñoz, 2017). Por lo tanto, estas entidades, se ven enfrentadas al reto de la competitividad, donde la calidad y eficiencia en todos sus procesos son determinantes para el posicionamiento y supervivencia.

De esta manera, las instituciones de salud, deben al igual que cualquier empresa desarrollar un proceso administrativo para el logro de la competitividad y con ello obtener rendimientos superiores. En otras palabras, tal como lo muestra Huertas, (2017), las instituciones prestadoras de salud al igual que cualquier empresa, “debe funcionar en un mundo de competencia, donde la calidad se convierte en elemento primordial” (p.5) y, por lo tanto, deben desarrollar los procesos concernientes a mejorar su eficiencia administrativa, lo cual se traducirá en un servicio de calidad (Kerguelén, 2008).

Así mismo, Guzmán (2017), expresa que los servicios de salud deben implementar un modelo de formación que integre al personal directivo y mandos medios a involucrarse en la elaboración y desarrollo de un diagnóstico situacional de la entidad y posteriormente la

conformación de un plan estratégico, con el fin de mejorar y lograr una mayor competitividad y mejorar integralmente los servicios de salud, pues a través de este, se lograría la prestación de un servicio integral y de calidad a todos sus usuarios.

La planificación estratégica, según lo menciona Robles, et al (2017), mencionan que este proceso constituye una de las actividades clave de todas las organizaciones, dado el entorno caracterizado por el riesgo y la incertidumbre, especialmente presente en las instituciones de salud, al tener la responsabilidad social de los diversos grupos de interés tanto internos como externos, cuyo objetivo debe ser manejado y organizado coherentemente por medio de un proceso de planificación estratégica. Donde se aborde un análisis de los principales problemas, así como la jerarquización, proceso de mando, y posicionamiento de prioridades y deficiencias, pero enfáticamente “...en la creación de objetivos y líneas estratégicas, que de manera sincrónica deberán estar desarrollándose a la par de líneas táctico-operativas para la resolución de problemas propios de la institución...” (Guzmán, 2017, p.1).

En este sentido, la planeación estratégica en las instituciones prestadoras de salud, puede garantizar un mejor resultado en el cumplimiento de metas y logro de objetivos, y es precisamente a que esta herramienta gerencial, permite una sincronización en el uso de los recursos administrativos, financieros, humanos y de infraestructura de acuerdo a los problemas que se hallen en el contexto (Guzmán, 2017), permitiéndole a estas entidades, cumplir con los criterios de actuación de calidad y a través de ellos la competitividad que requiere para sostenerse en el tiempo y con ella ser elegida por los usuarios. En este sentido el trabajo realizado por Domínguez y Salcedo, 2016, dan cuenta de los beneficios de la planeación estratégica en una institución de salud, donde se logró una mejora en la “organización, gestión, evaluación y la calidad de atención”, generando con ello una mayor competitividad de la entidad. También el trabajo realizado en una

IPS por Pianda y Meneses (2013), permitió una organización administrativa adecuada, un direccionamiento a corto, mediano y largo plazo de la entidad, ofreciendo a sus directivas las herramientas necesarias para la toma acertada de decisiones, mejorando su cultura corporativa enfocada en el mejoramiento continuo y la obtención de ventajas competitivas

2.3 Marco Legal

Constitución Política de Colombia, Título XII del régimen económico y de la hacienda pública, Artículo 333, establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo, en este se establece que la actividad económica y la iniciativa privada son libres y que la Empresa, como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones.

Código sustantivo del trabajo, cuyo fin es el de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones, en cuanto al derecho a la salud, la protección de los derechos irrenunciables de las personas y su calidad de vida, además de los principios que deben integrar en los sistemas de salud.

Decreto 1485 de 1994, por el cual se regula la organización y funcionamiento de las Entidades Promotoras de Salud y la protección al usuario en el Sistema Nacional de Seguridad Social en Salud.

Decreto 2174 de 1996, organiza el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud. En el párrafo 2 del artículo 1, garantiza que la atención de los usuarios sea prestada en condiciones de accesibilidad, oportunidad, seguridad y racionalidad técnica y científica.

Decreto 2240 de 1996, la resolución 4445 de 1996 y las demás normas que los modifiquen o los adicionen. Igualmente deben cumplir y desarrollar las normas sobre el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad, con el fin de lograr el mejoramiento continuo de esta, en particular lo señalado en el decreto 2174 de 1996 y las normas que lo reglamenten, modifiquen o adicionen.”

Decreto 2753 de 1997, definió los aspectos de calidad que deben envolver las instituciones de salud, en cuanto a la prestación de servicios, la cual debe reunir todas las condiciones para que se preste de la mejor forma.

Resolución 04252 de 1997 del Ministerio de Salud complementa en su artículo 1, muestra que de acuerdo a las disposiciones sanitarias vigentes en la materia, los requisitos esenciales a que se refiere la presente reglamentación son las condiciones mínimas de personal, infraestructura física, dotación, procedimientos técnico-administrativos, sistemas de información, transporte y comunicaciones y auditoria de servicios, que deben cumplir todos los prestadores de servicios de salud a los que se refiere el parágrafo 2 del artículo 1 del Decreto 2174 de 1996, para garantizar que la atención de los usuarios sea prestada en condiciones de accesibilidad, oportunidad, seguridad y racionalidad técnica y científica.

2.4 Marco Conceptual

A fin de dar una mayor comprensión al tema tratado, se realiza la descripción de algunos conceptos que serán propios en la realización del presente proyecto y que tendrán intervención en el la IPS GRUPO ÓPTICO:

Amenazas: “Son los eventos, hechos o tendencias, en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” (Serna, 2008, p. 72).

Cultura organizacional: Es el medio para lograr la satisfacción de las necesidades dentro de la misma organización, reflejando la cultura del macro sistema (sociedad) y su sistema de conocimientos como reflejo del aprendizaje personal y organizacional y las relaciones de poder establecidas a través de la historia (Chiavenato como se citò en Bran, 2019, p. 12).

Debilidades: “Son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito empresarial” (Serna, 2008, p. 72).

DOFA: Es el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la cual “determina si la empresa se encuentra en la capacidad de desempeñarse en su medio” (Serna, 2008, p. 72). Las amenazas y oportunidades son determinadas por las fuerzas externas de la empresa mientras que las fortalezas y debilidades son parte integral de la organización.

Fortalezas: “Son las actividades y los atributos internos de una organización, que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización” (Serna, 2008, p.72).

Estrategia: “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (Serna, 2008, p. 72).

Estructura organizacional: Describe las relaciones y obligaciones formales que se hayan en la organización, estableciendo la asignación y ejecución de las tareas, así como la jerarquía y las políticas de funcionamiento que se encuentren presentes (Bran, 2019; p.19).

Macro entorno: “El macro entorno consiste en todas aquellas fuerzas sociales que afectan el microentorno, como aquellos factores de orden nacional o internacional que delimitan el marco de acción (...) afectando su entorno específico, como el sector, cliente, mercados, competencia, proveedores, etc.” (Bran, 2019, p.16).

Medio ambiente organizacional: Cuando se habla de ambiente, se relaciona con los factores internos o externos que pueden afectar a una organización. El ambiente externo, “evalúa aspectos sociales, económicos, políticos y tecnológicos detectando oportunidades y amenazas.

En el interno, los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta y que ellos representan fortalezas y debilidades” (Unam, s.f., párr.13).

Microentorno: Son aquellos “factores que escapan al control de la organización, que están formados por las fuerzas cercanas de la compañía que además influyen en la capacidad de satisfacer a los clientes y cuya importancia ha aumentado (...) y la dificultad para predecirlos” (Mintzberg, como se citó en Bran, 2019, p. 15).

Manual: Recopilación presentada en forma de texto cuyo fin es recoger de forma detallada las instrucciones que sean necesario seguir para el correcto desarrollo de una actividad, de tal manera que el lector este en capacidad de interpretar y realizar la actividad encomendada (Bran, 2019; p.19).

Misión: “Indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia” (Serna, 2008, p. 118). Es una afirmación general que condensa la razón de ser y la perspectiva a largo plazo de una organización, que integra, además, su filosofía, valores y áreas fundamentales de trabajo (Bran, 2019).

Organigrama: Representación gráfica que establece la estructura organizacional de una empresa, reflejando sus áreas, la cantidad y descripción de las unidades que la integran, identificando los niveles de jerarquía y canales formales de comunicación (Bran, 2019).

Objetivos corporativos: Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su visión y misión. Los cuales deben cubrir e

involucrar a toda la organización, por lo tanto, debe tener en cuenta todas las áreas que componen la organización (Serna, 2008, p. 118).

Oportunidades: “Son las eventos, hechos y tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada” (Serna, 2008, p. 72).

Plan de acción: Se constituye en el medio por medio del cual se logran los objetivos de una organización. Los planes de acción son los encargados de dar operatividad a la estrategia, “trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto” (Jonsson y Devonish, como se citó en Peñaranda, 2015, p. 43).

Proceso: Para el presente trabajo se puede definir proceso como la secuencia de pasos para realizar una actividad.

Visión: Es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (Serna, 2008, p. 118).

3. Metodología

3.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio es descriptivo y transversal. Pues tal como afirma Salking, (como se citó en Bernal, 2010) “se reseñan las características o rasgos de la situación fenómeno objeto de estudio” (p. 113), que en este caso consiste en describir cada uno de los procesos y actividades de

la IPS GRUPO ÓPTICO. Es descriptivo, porque detallará su situación actual mediante la caracterización de cada uno de los procesos que intervienen en las diferentes actividades empresariales. Es transversal, porque a través de los datos recolectados en la IPS, permitirá reconocer la trazabilidad de los procesos, identificando las falencias existentes.

3.2 Método de Investigación

El método de investigación es cuantitativo y multivariado. Es cuantitativo, puesto que se diseñará e implementará una herramienta de verificación y medición que faculte un control y seguimiento de cada una de las actividades empresariales y es Multivariado pues se analizará diferentes variables que interviene en las actividades de la IPS GRUPO ÓPTICO, permitiendo obtener los resultados que propicie una mejora en la toma de decisiones de cada uno de los factores que actúan en transversalidad con la compañía.

También como método de investigación, se considera la observación, la cual consiste en una técnica donde se identifica el fenómeno o hechos a investigar, para luego registrar y analizar (Bernal, 2010). El objetivo de observación para la IPS GRUPO ÓPTICO, es efectuar una observación estructurada por medio de la aplicación de elementos técnicos tales como encuestas, fichas, matrices, cuadros, tablas, etc., denominada observación sistemática.

De esta manera, el tipo de observación utilizada, es una observación de campo, puesto que se efectuará dentro de las instalaciones de la IPS GRUPO ÓPTICO.

El método analítico a emplear, es el deductivo – inductivo. Puesto que se utilizan estrategias de razonamiento lógico, a través de “...premisas particulares para llegar a una conclusión general, y el deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión específica” (Arrieta, s.f.).

Tabla 1. *Fases de la Investigación*

Objetivos Específicos	Procedimiento	Recolección de Datos	Instrumento o fuente de información
Caracterizar los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S.	En el desarrollo del primer objetivo se busca conocer características de los procesos de la IPS, respondiendo ¿quién lo hace? ¿Para quién lo hace o quiénes? ¿Porque se hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Qué requiere para hacerlo?, teniendo en cuenta el entorno tanto interno como externo.	Descriptivo y transversal	Encuesta colaboradores y directivas. Metodología DOFA
Identificar la trazabilidad de los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S.	Con base en los resultados de la caracterización se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de identificar la situación administrativa y organizacional.	Descriptivo Multivariado	DOFA Especificaciones Internas y hacia atrás en la compra y evaluación de proveedores. Métodos de análisis de riesgo y fallas.
Diseñar el instrumento de medición para los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S.	Revisar las bases de la estrategia. Establecer indicadores de medición y control.	Cuantitativa	Resultados del diagnóstico

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población.

Corresponde a los setenta (70) colaboradores y directivas de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S., que integran las cuatro sedes ubicadas en Bucaramanga, Floridablanca, Lebrija y San Gil.

3.3.2 Muestra.

Con base en la población, se aplicó el método de muestreo aleatorio simple, con la fórmula de población finita, se escoge a fin de estimar el dato muestral más conveniente para validar los resultados del instrumento. La fórmula se aplicará a una población de setenta (70) colaboradores de la IPS GRUPO ÓPTICO:

$$N = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$Ne^2 + Z^2 p \cdot q$$

n = Tamaño de la muestra =

p = Probabilidad de ocurrencia del evento 50%= 0.5

q = Probabilidad de no ocurrencia 50%=0.5

e = Grado de error máximo 8% = 0.08

Z = Nivel de confianza 1.96

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 70}{70 (0,08)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,25 * 70}{70 * 0,0064 + 3,84 * 0,25}$$

$$n = \frac{67,2}{1,408}$$

$$n = \frac{67,2}{1,408}$$

$$n = \frac{67,2}{1,408}$$

$$n = \frac{67,2}{1,408}$$

$$n = \frac{67,2}{1,408}$$

$$n = \frac{67,2}{1,408} = 48$$

Se deben aplicar 48 encuestas

3.4 Fuentes de Información.

3.4.1 Fuentes Primarias.

Las fuentes de información primarias son las contenidas dentro de la organización, pues se tomará información de primera mano, como encuestas con los colaboradores y directivos, clientes; aplicación de matrices, con el fin de obtener el diagnóstico correspondiente, además de la información necesaria para el diagnóstico organizacional y administrativo para la IPS GRUPO ÓPTICO.

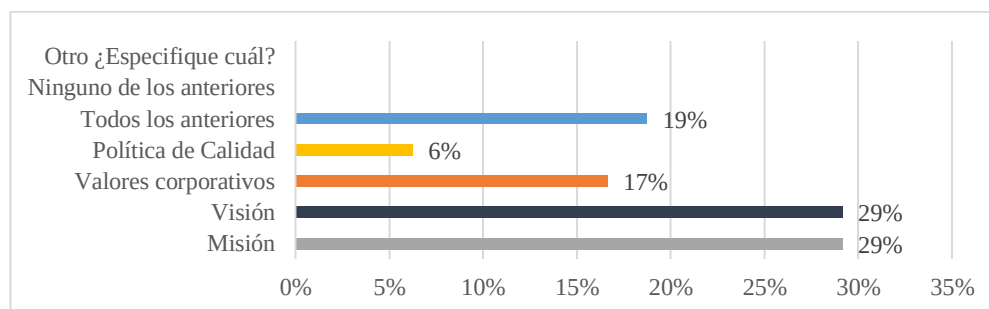
4. Tabulación y Análisis de la Información

4.1 Tabulación de la Información.

En este segmento se relaciona los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la IPS GRUPO ÓPTICO, con el fin de reconocer el contexto en que se desarrolla la gestión administrativa y organizacional.

Ítem 1. ¿Qué valores o principios se encuentran claramente definidos, comunicados y socializados en la IPS?

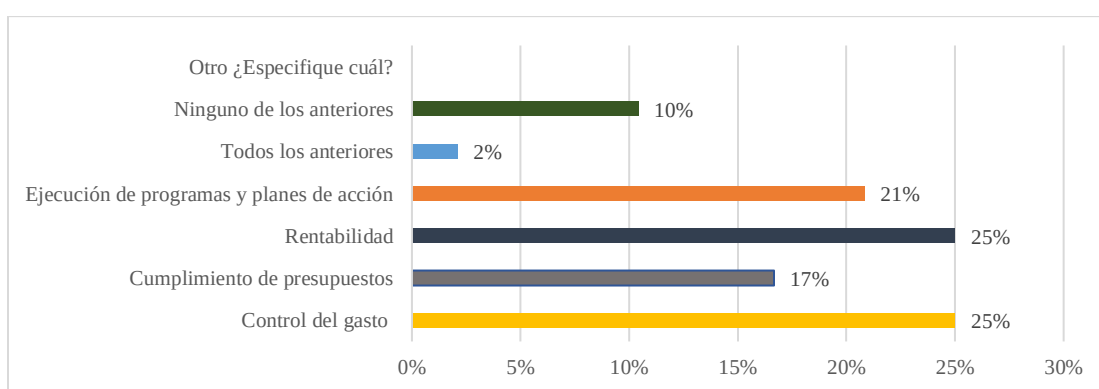
Figura 1. Valores o principios con los que cuenta la IPS.



El 29% de los colaboradores encuestados manifestaron que los valores o principios que se encuentran claramente socializados es la visión, el 29% la misión, el 6% política de calidad, 17% valores corporativos y el 19% restante menciona que todo los anteriormente mencionados.

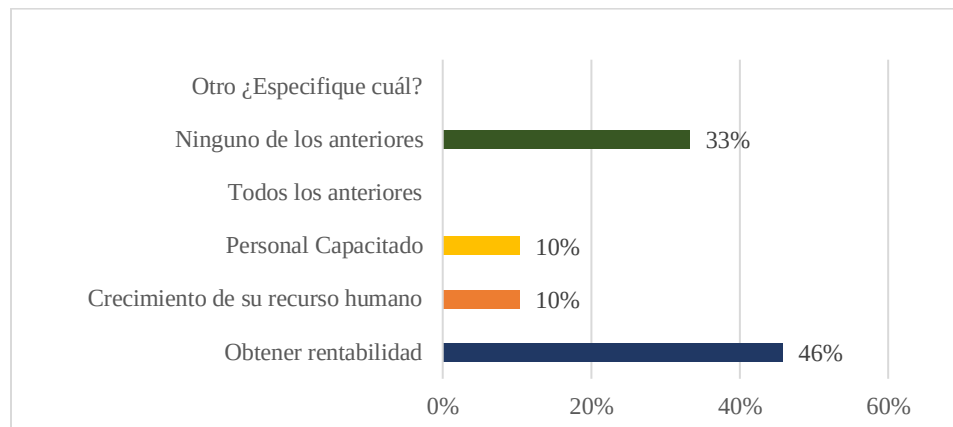
Ítem 2. Desde su conocimiento y experiencia ¿Cuáles son los puntos clave para llevar a cabo los objetivos y metas en la IPS?

Figura 2. *Puntos claves en la IP para el cumplimiento de metas y objetivos.*



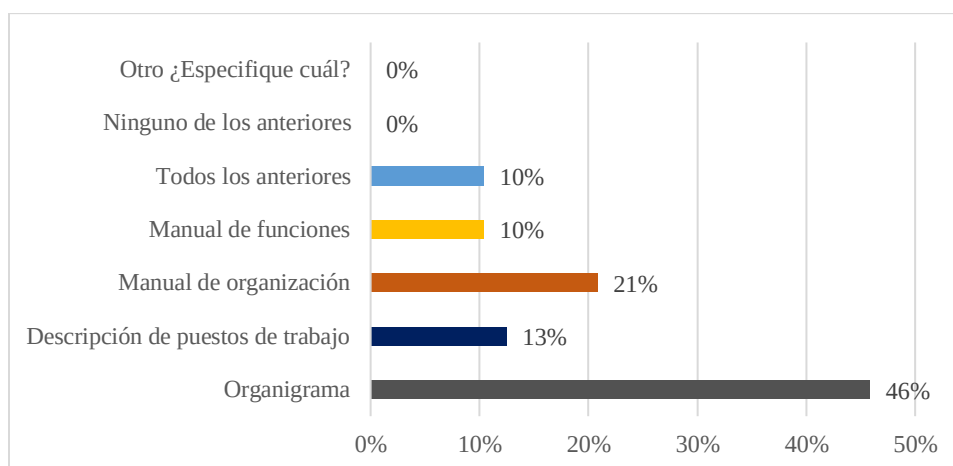
El 25% del personal encuestado manifiesta que los aspectos que se tienen en cuenta para llevar a cabo los objetivos y metas empresariales es el control del gasto, el 17% el cumplimiento de presupuestos, otro 25% la rentabilidad, el 21% planes de acción, el 10% ninguno de los anteriores y solo el 2% restante mencionan que todos los ítems mencionados.

Ítem 3. ¿Cuáles son las metas más importantes según su criterio para llevar a cabo los objetivos de la organización?

Figura 3. Aspectos que se tienen en cuenta para llevar a cabo los objetivos en la IPS.

El 46% de los colaboradores de la IPS manifestaron que las metas más importantes para poder cumplir los objetivos de la IPS, es la obtención de rentabilidad, el 10% crecimiento de su recurso humano, otro 10% personal capacitado y el 33% respondió que ninguna de las anteriores.

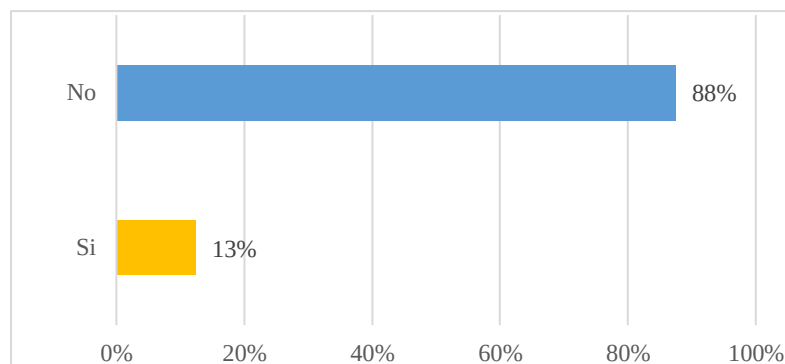
Ítem 4. En su empresa, indique de qué manera está documentado el organigrama y la descripción de puestos de trabajo:

Figura 4. Forma de documentación del organigrama y descripción de los puestos de trabajo.

El 46% de los colaboradores manifestaron que la empresa tiene documentado el organigrama y la descripción de puestos de trabajo, el 13% por medio de la descripción de puestos de trabajo, el 21% manual de organización, 10% solo el manual de funciones y solo el 10% todos los anteriores.

Ítem 5. ¿Considera que el liderazgo empleado en la organización, es el más acertado y se condiciona a la estructura organizacional?

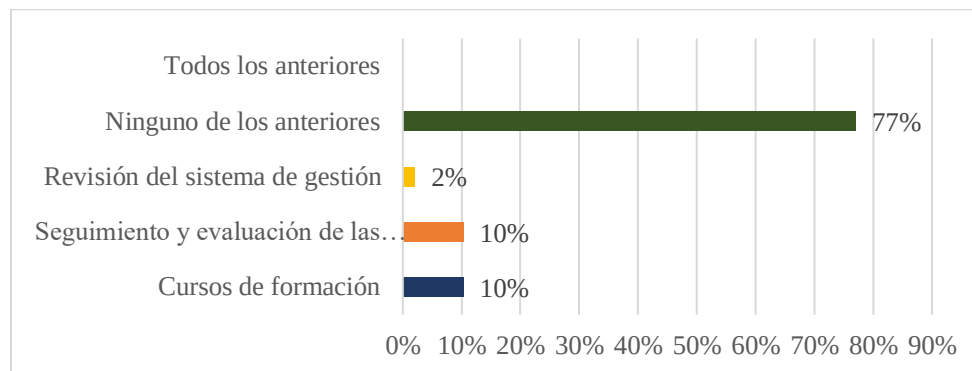
Figura 5. Liderazgo empleado en la organización que se ajusta a la estructura organizacional.



El 88% del personal considera que el liderazgo empleado por la IPS no se ajusta a la estructura organizacional, solo el 13% de los colaboradores manifiesta que sí.

Ítem 6. El líder, responsable o director de cada área, ¿En cuáles actividades participan en el desarrollo, implantación y/o mejora continua en la gestión de la IPS?

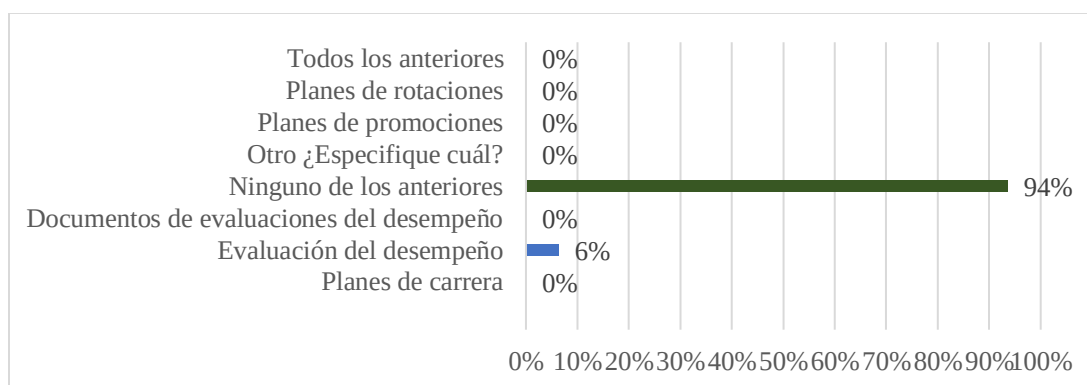
Figura 6. *Actividades participan en el desarrollo, implantación y/o mejora continua en la gestión de la IPS.*



El 10% de los colaboradores de la IPS manifestaron que la empresa realiza cursos de formación para el recurso humano, otro 10% mediante seguimiento y evaluación de funciones, el 2% mediante la revisión del sistema de gestión y el 77% menciona que ninguna de las actividades mencionadas anteriormente es desarrollada por la IPS para el desarrollo y mejora de gestión de la entidad.

Ítem 7. ¿Existe un plan de carrera y de crecimiento profesional para los colaboradores?, Indique cuál(es):

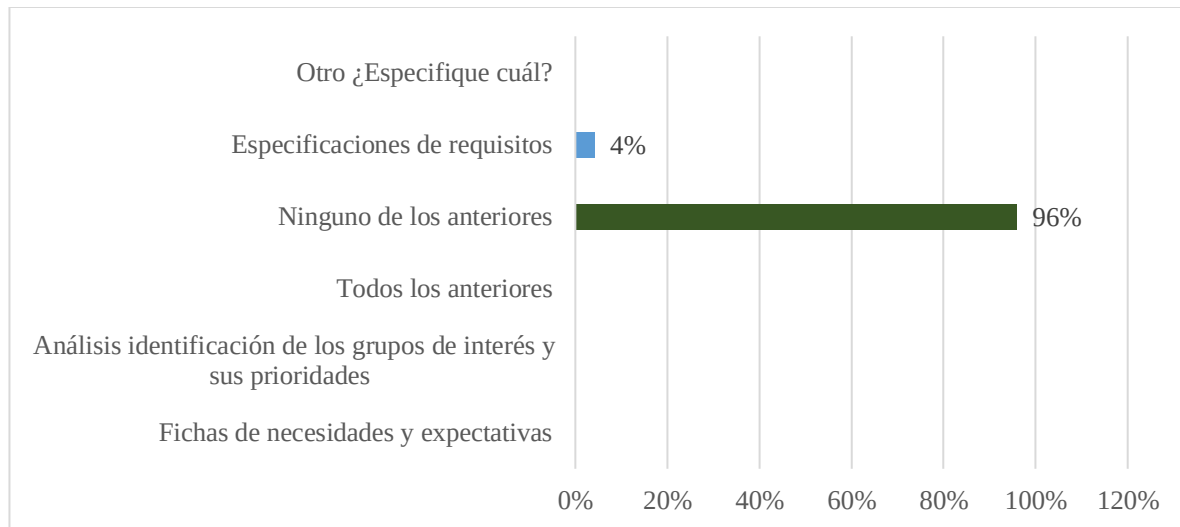
Figura 7. *Plan de carrera y de crecimiento profesional para los colaboradores.*



El 6% de los colaboradores manifestaron que el plan de carrera o crecimiento profesional corresponde a evaluaciones de desempeño, el 94% manifiesta que no existe ningún plan de carrera.

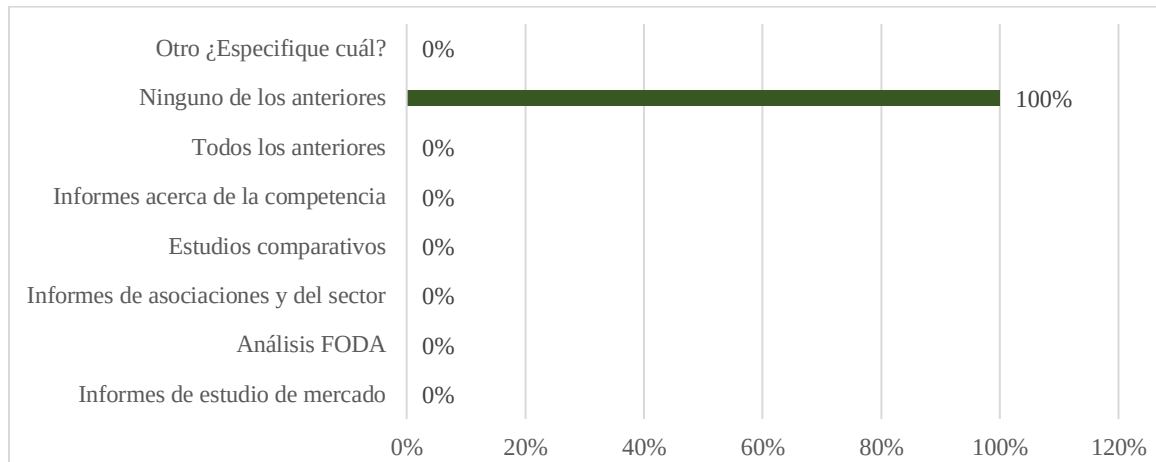
Ítem 8. ¿De qué manera se identifican los grupos de interés y sus expectativas?

Figura 8. De qué manera se identifican los grupos de interés y sus expectativas.



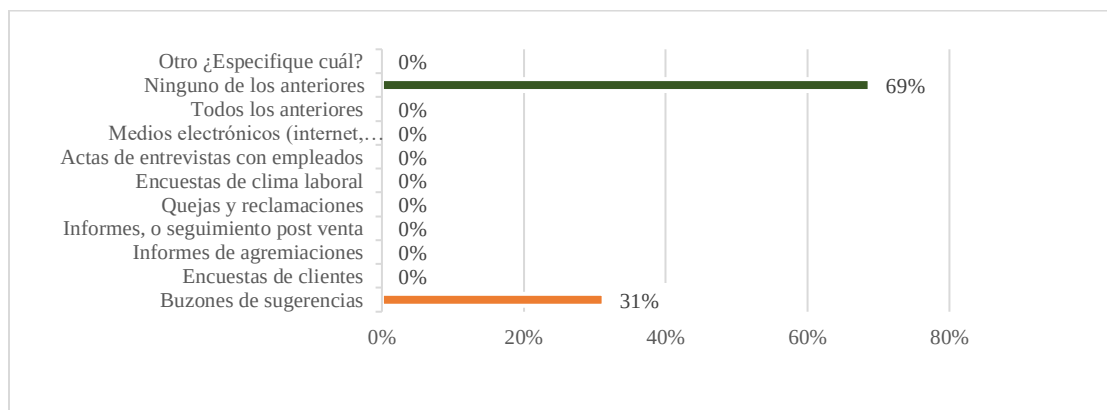
En relación a la forma de identificación de los grupos de interés de la IPS solo el 4% del personal encuestado manifiesta que, por medio de especificación clara de requisitos, a la hora de celebrar un contrato, mas no existen los medios para la captación de nuevos grupos o nichos de mercado, en eso concuerdan el 96% de los colaboradores.

Ítem 9. Indique el medio que se utiliza para definir el mercado y su segmentación en que opera la IPS:

Figura 9. Medio que se utiliza para definir el mercado y su segmentación en que opera la IPS.

El 100% del personal encuestado manifiesta que no existe un medio específico para definir el mercado meta de la compañía, ni su segmentación.

Ítem 10. Indique la(s) opciones que son utilizadas en la IPS para la recolección y análisis de la información de clientes, empleados, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad.

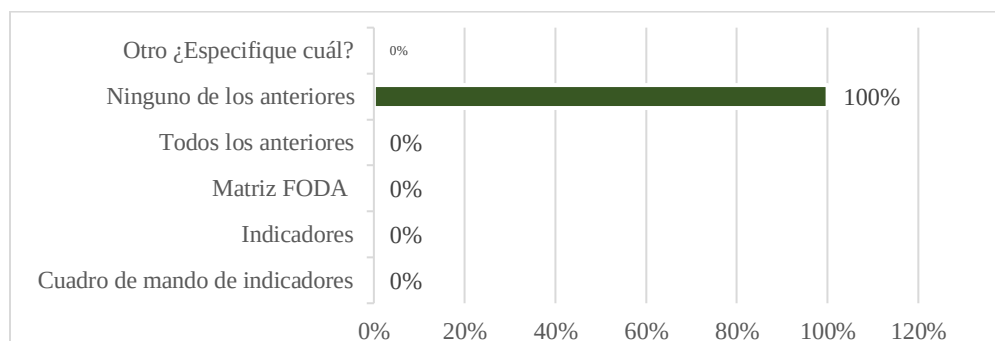
Figura 10. Opciones que son utilizadas en la IPS para la recolección y análisis de la información de clientes, empleados, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad.

El 31% de los colaboradores de la IPS, manifiestan que el único medio para conocer la opinión de clientes internos y externos, es el buzón de sugerencias; mientras el 69% restante opinan

que no se realiza ninguna actividad en la IPS que permita un análisis de clientes, colaboradores, y demás actores que afectan de modo directo e indirecto el desarrollo empresarial.

Ítem 11. Indique qué herramienta(s) se utilizan para planificar la política y estrategia de la empresa:

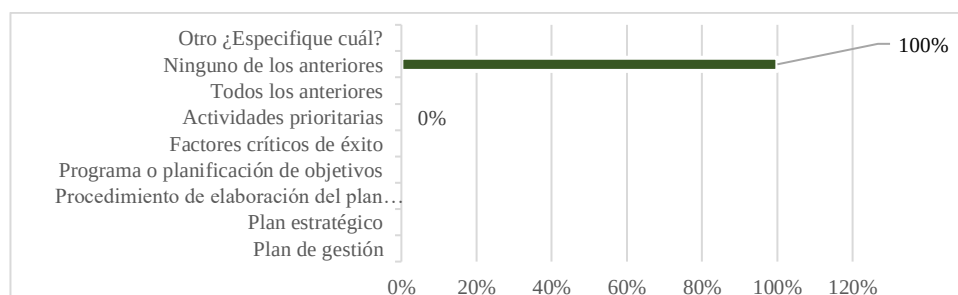
Figura 11. *Herramienta(s) se utilizan para planificar la política y estrategia de la empresa.*



El 100% de los colaboradores encuestados expresaron que la IPS no tiene desarrollado una política o plan estratégico que le permita un direccionamiento a su gestión, por lo cual, no existen una visión a largo plazo, ni los medios de evaluación y control de actividades.

Ítem 12. Indique qué tipo es el plan estratégico a mediano y/o largo plazo que realiza su empresa.

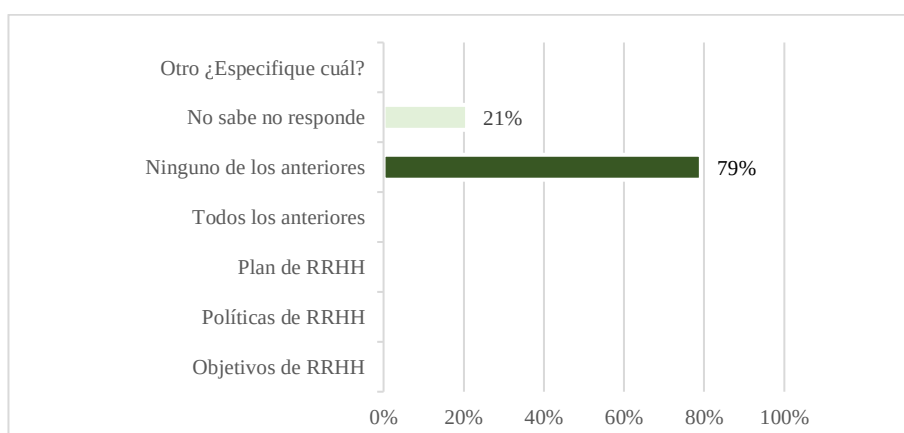
Figura 12. *Tipo es el plan estratégico a mediano y/o largo plazo que realiza su empresa.*



Del personal encuetado el 100% manifiesta que la IPS GRUPO ÓPTICO no cuenta con ningún plan estratégico a mediano y/o largo plazo.

Ítem 13. Indique cómo tiene documentado las políticas, objetivos y planes de recursos humanos.

Figura 13. Indique cómo su empresa tiene documentado las políticas, objetivos y planes de recursos humanos.



El 79% de la población objeto de estudio manifiesta que ninguna de las actividades como funciones, procedimientos, políticas, objetivos, ni planes se encuentran documentados, solo el 21% responde que en algún momento los vieron, pero que se encuentran desactualizados y nunca fueron socializados.

4.2 Análisis de la información.

La encuesta aplicada deja ver las deficiencias que presenta el Grupo IPS Ópticos en relación a la organización administrativa y estratégica, se pudo identificar que la empresa, aunque cuenta con la misión y visión están desactualizadas. Además, no se encuentra claramente definidos

los objetivos, políticas de calidad y valores corporativos. La poca información con la que se cuenta no está socializada, puesto que solamente el (19%) del personal que corresponde a nueve colaboradores de cuarenta y ocho (48) encuestados manifestaron conocer todas las variables mencionadas (objetivos, políticas de calidad y valores corporativos). Esta deficiencia, no le ha permitido a la IPS el crecimiento que necesita para sostenerse en el tiempo, lograr competitividad y crecimiento, puesto que la misión y visión es aquella que permite definir los objetivos empresariales, la forma de cómo se aproximara a su público objetivo, así como sus estrategias de crecimiento y desarrollo a largo plazo.

Por otra parte, en relación a los puntos claves para llevar a cabo los objetivos y metas en la IPS, se puede ver, que la empresa tiene diferentes variantes, que no están enfocados en un direccionamiento estratégico. Han basado sus actividades en mayor medida al control del gasto (25%) y rentabilidad (25%), dejando aspectos importantes como cumplimiento de presupuestos (17%) y Ejecución de programas y planes de acción (21%). Sin embargo, solo el (2%) manifestaron que la IPS GRUPO ÒPTICO tienen en cuenta todas estas variables, mientras el (10%) expresaron que no se tienen en cuenta ninguno de los anteriores aspectos, siendo todos estos en conjunto las variables más adecuadas para lograr una gestión eficiente que lleve al crecimiento y competitividad empresarial.

En relación a las metas que utiliza la IPS para direccionar su actuación y consecución de objetivos se encuentra basada en su mayoría en la obtención y crecimiento de la rentabilidad (46%), seguido por el crecimiento de sus recursos (10%), personal capacitado (10%), por otra parte, un gran segmento del personal encuestado (33%) manifestó que ninguna de las variables señaladas, son tenidas en cuenta para el logro de metas y objetivos empresariales, en este caso la empresa centra su actuación es la obtención y crecimiento de la rentabilidad.

No obstante, en cuanto a la organización administrativa, los colaboradores manifestaron que la empresa tiene documentado el organigrama (46%), descripción de los puestos de trabajo (13%), manual de organización (21%), manual de funciones (10%) y solo el (10%) manifestó que todos los anteriores. De igual manera, el liderazgo empleado por la IPS no se ajusta a la estructura organizacional (88%), solo el (13%) de los colaboradores manifestaron que sí. Las deficiencias halladas no le permiten a la IPS, una planificación ordenada y fluida de la comunicación interna y el flujo de trabajo. Por lo tanto, al no tener contemplado el organigrama o la falta de su socialización, no le permite la agilidad de procesos y reducción de barreras entre la empresa y clientes externos, como proveedores y demás grupos de interés. De igual modo, no poseer documentado las funciones y procedimientos, no orienta a los miembros de la IPS para la ejecución de su trabajo. Por lo cual, no facilitan la evaluación de gestión que es necesaria para lograr un control y mejoramiento de actividades.

Referente a las actividades que desarrolla la IPS para lograr la mejora continua en su gestión, la IPS realiza cursos de formación para su recurso humano (10%), seguimiento y evaluación de funciones (10%), revisión del sistema de gestión (2%) y una gran proporción de los colaboradores encuestados (77%) manifestaron que ninguna de las anteriores actividades se lleva a cabo en la IPS para el desarrollo y mejora de gestión. Esta diferencia entre la opinión de los colaboradores da muestra que solo un grupo recibe capacitación o formación y hace referencia a los óptómetras, dejando de lado al grupo administrativo y asistencial.

Los planes de carrera y de crecimiento profesional para los colaboradores, se llevan a cabo por evaluación de desempeño (6%), mientras el (944%) de los colaboradores manifiesta que no existe ningún plan de carrera, que permita un verdadero crecimiento profesional que enriquezca el desarrollo de actividades.

En relación a la forma de identificación de los grupos de interés de la IPS se efectúan por medio de especificación de requisitos (4%) a la hora de celebrar un contrato. Sin embargo, la empresa no cuenta con los medios para captar nuevos nichos de mercado (96%), lo que le dificulta su crecimiento, sostenibilidad y competencia. Por lo cual, no existe un medio específico para definir su mercado meta y segmentación, ni las estrategias para llegar a su mercado objetivo (100%).

En cuanto, a los medios para la recolección y análisis de la información de clientes, empleados, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad, es el buzón de sugerencias (31%) empleado para conocer opiniones específicamente de clientes externos o usuarios, no se realiza ninguna otra actividad (69%) que le permita un análisis de clientes, colaboradores, y demás actores que afectan de modo directo e indirecto el desarrollo empresarial.

Seguidamente, respecto a las herramientas utilizadas para la planeación estratégica, no se desarrolla ninguna herramienta (100%) que permita una planificación de la política y estrategia de la IPS. De igual manera, la IPS no tiene desarrollado una política o plan estratégico que le permita un direccionamiento a su gestión. Por lo cual, no existen una visión a largo plazo, ni los medios de evaluación y control de actividades, que le permita visión o un plan hacia el futuro.

Adicional a ello, la IPS no tiene documentado las políticas, objetivos y planes de recursos humanos (79%), aunque el (21%) manifiestan que sí, se encuentran desactualizados, no atienden a las necesidades actuales de la compañía, por lo cual se consideran que no cumplen con la pertinencia que se necesita para direccionar a la compañía estratégicamente y le permita su crecimiento y sostenibilidad.

5. Caracterizar los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO S.A.S.

5.1 Generalidades

La IPS Grupo Óptico SAS, es una cadena de ópticas nacida en 1996 en la ciudad de Bucaramanga, ubicada en cinco zonas estratégicas de la ciudad. Además, tiene presencia en Floridablanca, Lebrija y San Gil. La IPS, cuenta con más de 20 años de experiencia en el departamento de Santander, prestando servicios de salud visual en prevención, diagnóstico y tratamiento. La IPS, cuenta con certificados de habilitación para los servicios de optometría, todos los permisos legales y el adecuado cumplimiento según la normatividad vigente para prestar los servicios de salud visual en prevención, diagnóstico y tratamiento y en la actualidad se encuentra representada legalmente por el señor Jorge Rueda Mayorga.

Los servicios que presta la óptica son los siguientes:

- Consulta de Optometría
- Ciclopegía
- Contactología
- Enfermedades de segmento anterior (Conjuntivitis, Ojo seco, blefaritis entre otras)
- Toma de agudeza visual
- Refracción
- Examen fondo de ojo
- Examen motor
- Examen externo
- Impresión diagnóstica

- Disposición.

Además, adaptación de lentes de contacto formulados:

- Blandos esférico, tóricos, multifocales
- Rígidos gas-permeables
- Cosméticos

En cuanto al desarrollo de sus actividades, se había ejecutado por medio de convenios con EPS, empresas privadas y el Estado, sin embargo, en la actualidad la IPS solo mantiene contrato con cinco empresas privadas, lo cual la ha llevado a la pérdida de clientes y posicionamiento que mantuvo por muchos años.

La IPS GRUPO ÓPTICO trabaja mancomunadamente con el Laboratorio Unilentes S.A.S, el objetivo de esta empresa es suministrarle los lentes y monturas que son requeridas en la IPS. Por lo tanto, su objetivo es importar, distribuir y comercializar dispositivos médicos de alta calidad que cumplan con los estándares y requisitos de los clientes.

Misión: Ofrecer productos y servicios en salud visual de la más alta calidad enfocados a nuestros clientes, a través de un excelente equipo humano con experiencia en prevención, diagnóstico y tratamientos visuales, garantizando así; el bienestar y satisfacción de la comunidad.

Visión: Consolidarnos en el 2025 como la empresa líder en Salud Visual en el Departamento de Santander, siendo reconocidos por la excelencia de nuestros productos y servicios ubicándonos como un punto de referencia en el sector de la Salud Visual.

Objetivos

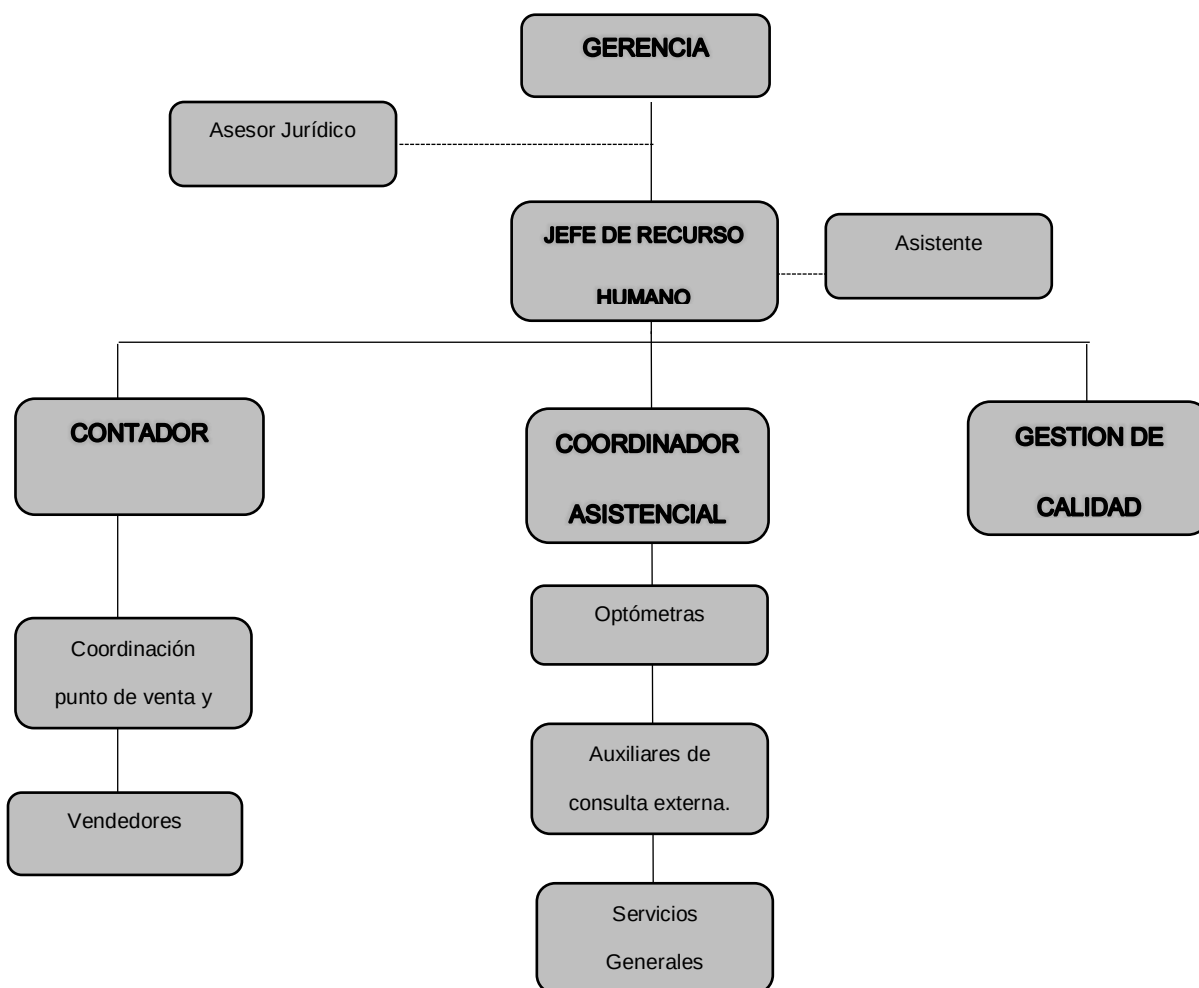
- a. Cumplir con las metas definidas dentro de nuestro plan de trabajo anual.
- b. Ampliar el nivel de competencias de todos nuestros colaboradores.
- c. Garantizar una adecuada atención a todos nuestros usuarios.

d. Mejorar las condiciones de trabajo con acciones que permitan la evaluación permanente de los peligros y riesgos a que están expuestos los trabajadores, afiliados y visitantes de modo que se logre reducir o evitar los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales.

e. Dar cumplimiento a la normatividad legal vigente en materia de seguridad y salud.

Respecto al recurso humano, la IPS se encuentra conformada por setenta (70) colaboradores, que integra la planta de personal, que incluye personal médico, administrativo, directivo y auxiliar. La Figura 14 muestra el organigrama de la IPS, discriminando las áreas que la componen: La gerencia en cabeza de la organización, departamento de recurso humano, coordinador asistencial y gestión de calidad, quienes son los jefes de las áreas administrativas y misionales de la IPS.

Figura 14. Organigrama IPS GRUPO ÓPTICO. Fuente: IPS GRUPO ÓPTICO.



Respecto a la ejecución de los cargos la IPS GRUPO ÓPTICO cuenta con unos documentos desactualizados y mezclados con funciones y procedimientos, sin tener un orden, ni la forma clara y específica de cómo realizar su labor, es por ello, que en esta sección se mostrará un listado de las funciones que realizan los cargos de las áreas administrativas y del área asistencial, tal como se lleva a cabo actualmente en la IPS sin realizar ninguna modificación.

5.1.1 Área Administrativa.

5.1.1.1 Gerencia:

5.1.1.1.1 Manejo de dirección:

- Se verifica el cumplimiento de protocolos de atención.

5.1.1.1.2 Manejo de planeación: Auditorías:

- Efectuar cronogramas de auditoría al área de ventas.
- Realizar auditorías al área de optometrías.
- Realizar informe de auditoría.
- Identificar correctivos a los problemas encontrados.
- Seguimientos a los correctivos realizados

5.1.1.1.3 Diversos:

- Solicitar listado de consumo de insumos a la coordinación asistencial.
- Verificar consumos anteriores.

- Verificar número de pacientes atendidos en el periodo.
- Autorizar las compras.

5.1.1.1.4 Implemento elementos de protección personal del área asistencial:

• Se revisa con el coordinador asistencial el listado de los elementos de protección personal e implementos de trabajo necesarios.

- Se efectúa verificación.
- Se envía lista de insumos requeridos a compras para su cotización.
- Analizar la mejor cotización en relación a calidad y costos.
- Autorizar la mejor orden de compra para solicitud de los elementos.

5.1.1.1.5 Manejo de capacitaciones:

- Elaborar cronograma de las capacitaciones.
- Ejecutar las capacitaciones cumpliendo el cronograma de actividades.
- Evaluar las capacitaciones.
- Efectuar seguimiento a lo aprendido en las capacitaciones.

5.1.1.2 Jefe de Recurso Humano:

5.1.1.2.1 Manejo de contratación de personal:

- Se confirma la necesidad del puesto de trabajo.
- Se examina el perfil del cargo
- Se ejecuta un análisis de la planta de personal existente.

Si, en la planta de personal se cuenta con la persona idónea, es asignada en el nuevo cargo, de lo contrario, se ejecuta convocatoria externa de nuevos aspirantes, a través de las bolsas de empleo y también se consultan las hojas de vida existentes en el archivo, de los últimos 6 meses.

- Se realiza citación de los aspirantes que cumplan con el perfil del cargo
- Se analiza la hoja de vida cada uno de los aspirantes citados.
- Se realiza entrevista, con el fin de identificar aspectos personales, presentación personal, expresión verbal, se evalúa experiencia y se constata nivel de preparación.
- Se examinan sus antecedentes.

5.1.1.2.2 Pago de nómina y seguridad social:

- Verificar liquidación de novedades.
- Autorizar la liquidación de la nómina.
- Verificar el pago de aportes y de seguridad social.
- Verificar liquidación de vacaciones y de prestaciones sociales.

5.1.1.3 Asistente de Recurso Humano:

- Verificar y liquidar la planilla de novedades de vendedores.
- Liquidar el pago de comisiones.
- Liquidar la nómina en el sistema contable.
- Realizar la revisión de la nómina por parte del jefe de recursos humanos
- Imprimir los comprobantes de egreso para archivo.

- Alimentar la gerencia bancaria para el pago de nómina e informar a gerencia financiera para su verificación, aprobación y pago.

- Se realiza la alimentación de la planilla pila para el pago de aportes de seguridad social.
- Se realiza cualquier novedad de vacaciones o liquidación de prestaciones sociales. si es necesario.

5.1.1.4 Coordinador Asistencial:

- Realizar la supervisión diaria del personal asistencial efectuando las recomendaciones y observaciones necesarias para la atención adecuada del paciente.

- Coordinar que se atiendan las citas asignadas a los usuarios.
- Coordinar con la gerencia las capacitaciones del personal asistencial.
- Efectuar la auditoria a las historias clínicas.
- Dar respuesta a glosas sobre inquietudes de las cuentas enviadas a EPS u otras entidades, sobre los procedimientos realizados a cada paciente.
- Enviar los soportes correspondientes.

5.1.1.5 Contador:

- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro contable de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

- Verificar que las facturas recibidas contengan correctamente los datos tributarios de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.

- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Cualquier otra actividad fijada por el Gerente de la IPS.
- Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.
- Efectuar los pagos correspondientes a nomina, gastos, prestaciones sociales y pagos de liquidaciones de trabajo.

5.1.1.6 Coordinador de punto de venta y facturación:

- Responder llamadas telefónicas.
- Asignar las citas de cada paciente y relacionarlos en el formato de Excel.
- Facturar la cita de cada paciente de acuerdo al proveedor.

- Revisar las historias clínicas diarias, para efectuar la facturación de cada usuario.
- Facturar las ventas realizadas en la óptica.
- Se realiza la relación en Excel de las facturas.
- Se organiza cuentas de cobro y relación de facturas de los pacientes atendidos.
- Se envía la relación de cobro a la entidad correspondiente.
- Radicar las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar en contabilidad.
- Efectuar inventario de entrada y salida de materiales de la oficina.

5.1.1.6.1 Recepción cuentas de cobro:

- Recibir cuentas de cobro máximo hasta el día 2 de cada mes.
- Revisar la cuenta de cobro, que este bien diligenciada y la documentación se encuentre completa.
- Se hace la relación en el sistema.
- Se envían facturas y cuentas de cobro a contabilidad de la IPS.

5.1.1.7 Vendedor:

- Atender a los clientes que llegan a la sala de ventas.
- Atender las órdenes de servicio emitidas por el optómetra.
- Cotizar los diferentes servicios solicitados por el optómetra.
- Enviar requerimientos de compra al coordinador de facturación para las ventas de la sala de ventas.

5.1.1.8 Servicios Generales:

- Realizar aseo y desinfección de consultorios y planta física.
- Recolectar los residuos teniendo en cuenta las precauciones generales.
- Se hace desinfección a equipos y utensilios que son utilizados en la atención de los pacientes.

5.1.2 Área Asistencial.**5.1.2.1 Médico optómetra:**

- Recibir al paciente de acuerdo a la cita programada.
- Examinar al paciente.
- Diagnóstico del paciente.
- Realizar la formula al paciente.
- Consignar la información del paciente en la historia clínica.
- Direccionar al paciente con el auxiliar de consulta externa para la entrega de órdenes de servicio.
- Direccionar al servicio al cliente si es necesario la asignación de una nueva cita.
- Preparar la documentación correspondiente a la atención realizada al paciente.

5.1.2.2 Auxiliar consulta externa:

- Ingresar al paciente cuando asiste a la cita programada.
- Realizar el llamado a los pacientes en el momento de la cita y verificar asistencia.
- Direccionar al paciente sobre las órdenes de servicio creadas por el especialista.

6. Trazabilidad de los Procesos Administrativos y Organizacionales de la IPS Grupo

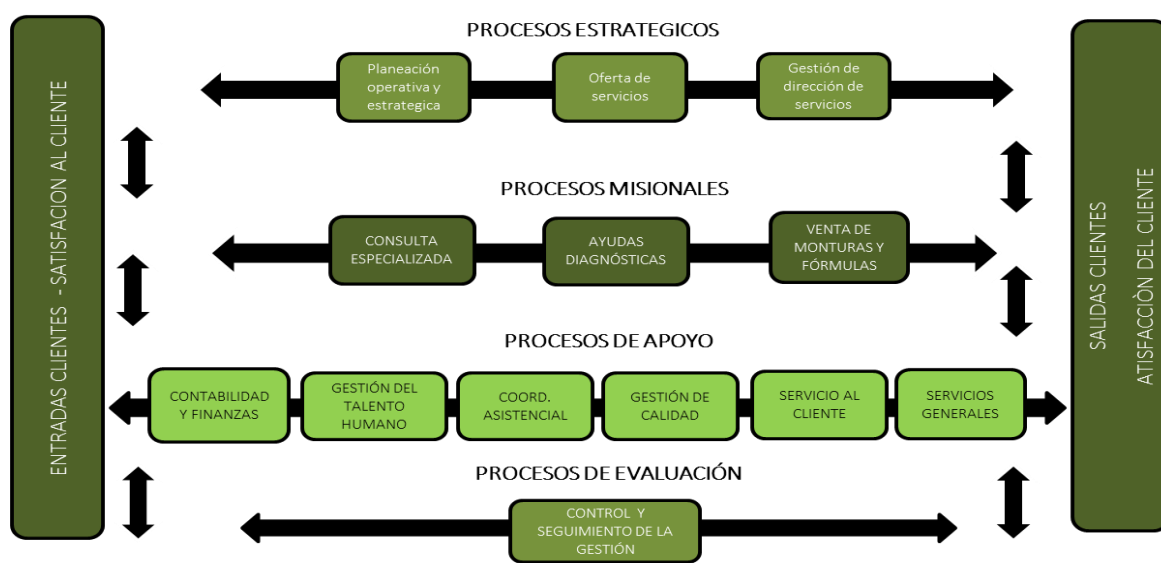
Óptico S.A.S.

6.1 Mapa de Procesos

Los procesos administrativos de la IPS GRUPO ÓPTICO se encuentran desactualizados y aislados de los procesos reales. Además de no servir de soporte para el correcto desempeño organizacional. Por lo tanto, se propone una trazabilidad que encierra la actuación del servicio al cliente como necesidad principal, pues es a través de este es que se ejecutan las demás actividades dentro de la IPS.

En este sentido se establece un mapa estratégico, el cual evidencia los objetivos y actividades empresariales, pues de esta manera puede trazarse con mayor efectividad estrategias corporativas, el control para la consecución de sus metas y objetivos, así como la adaptación en casos de crisis.

Figura 15. Mapa estratégico.



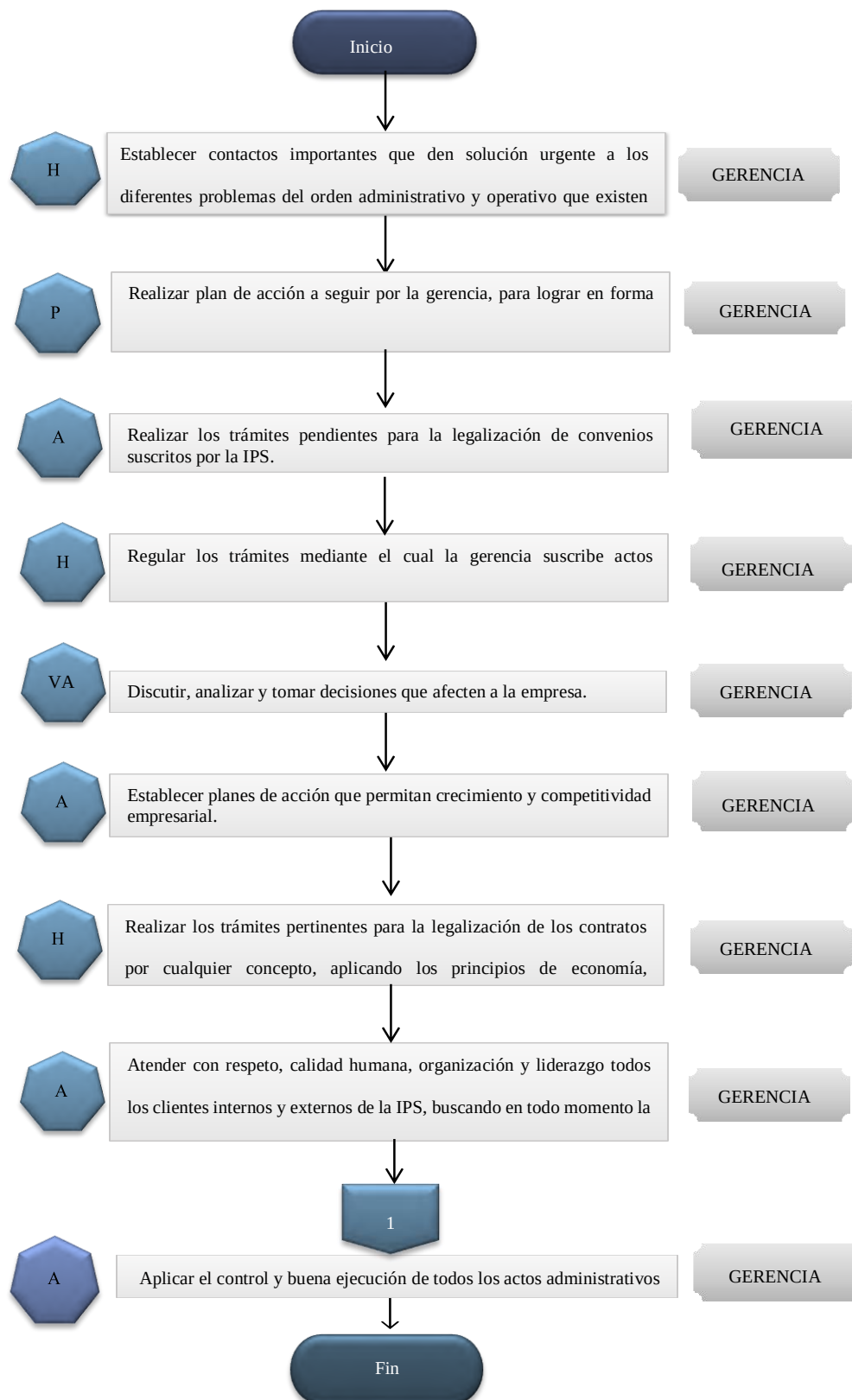
6.2 Procesos estratégicos, evaluación, misionales y de apoyo

6.2.1 Procesos Estratégicos.

Los procesos y procedimiento estratégicos son aquellos que permiten el desarrollo de políticas, estrategias, y objetivos, asegurando la disponibilidad de recursos, que requieren la revisión constante de la dirección y del compromiso de todos sus integrantes.

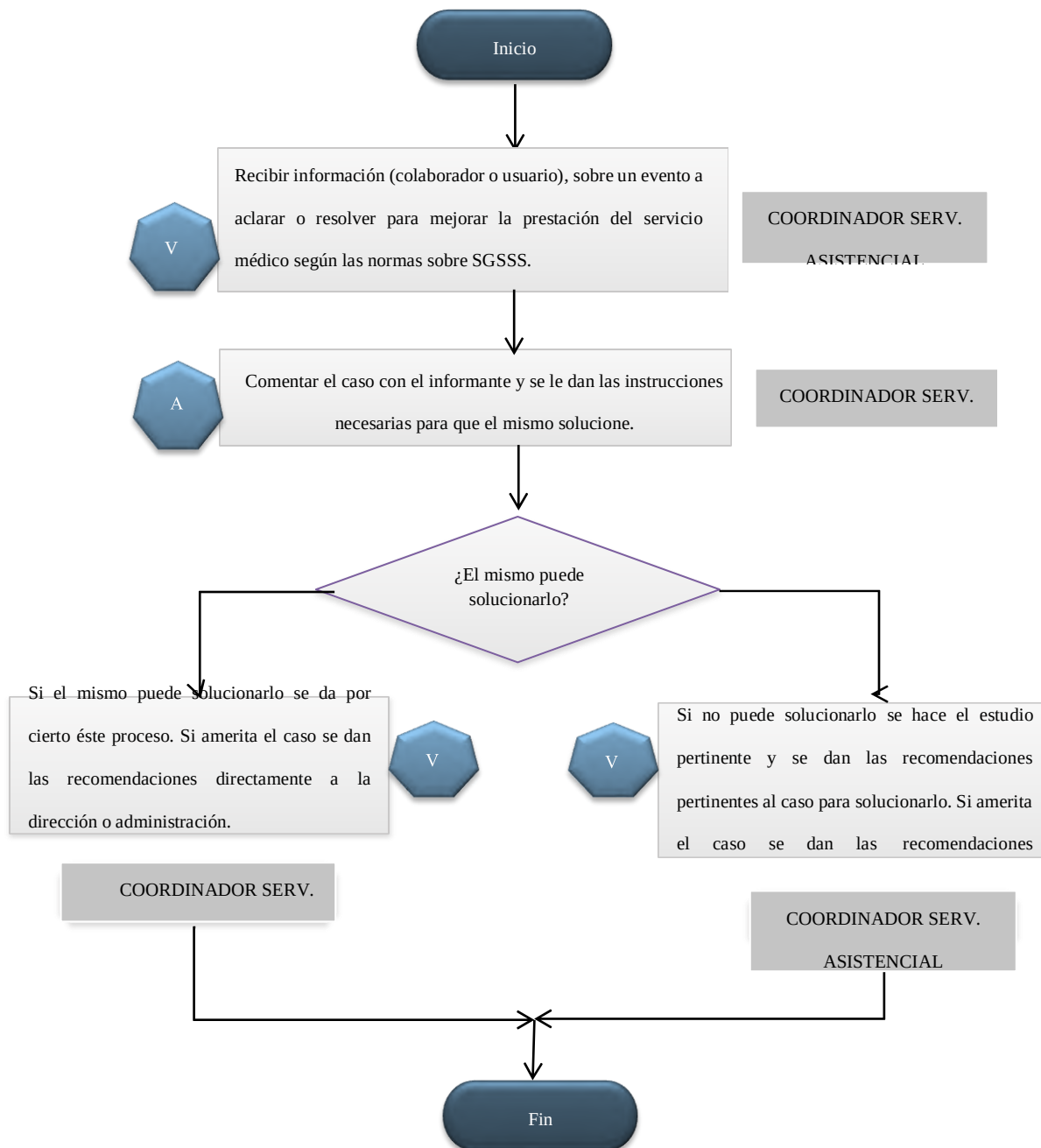
Tabla 2. *Planeación operativa y estratégica*

Nombre del proceso	Gestión de la calidad y mejora continua.
Nombre del procedimiento	Planeación operacional y estratégica
Objetivo:	Dirigir, asesorar, supervisar y controlar la administración de la IPS.
Alcance:	Proceso que establece la negociación con los diferentes prestadores, (privados y públicos), con el fin de fortalecer la competitividad de la IPS.
Tipo de proceso:	Procesos estratégicos
Líder:	Gerencia
	Gerente.
Proveedores	Clientes y/o usuarios. Empresa privada. Eps. Ars, Arl
Entradas	Necesidad de contratar y subcontratar con Entidades públicas y privadas. Carta de presentación.
Salidas	Planes de acción. Convenios suscritos. Contratos legalizados
Indicadores	Contratos celebrados/ total contratos

Figura 16. *Procedimiento planeación operativa y estratégica.*

6.2.2 Procedimiento. Gestión del servicio misional de la institución.**Tabla 3.** *Gestión del servicio misional de la institución.*

Nombre del Proceso	Gestión de la calidad y mejora continua
Nombre del Procedimiento	Direccionamiento estratégico
Objetivo:	Proporcionar un servicio de calidad, a través de procesos ordenados y éticos que satisfagan las necesidades de los usuarios que acuden a citas de consulta externa.
Alcance:	El proceso abarca la recepción de petición, queja o reclamo, hasta la solución y atención de los usuarios, fomentando un servicio de calidad.
Tipo de Proceso:	Procesos Estratégicos
Líder:	Gerencia
Proveedores	Coordinador de servicio asistencial
Entradas	Necesidad de solución de problemas menores en cuanto a la prestación del servicio.
Salidas	Informe del empleado. Usuarios Instrucciones de solución. Recomendaciones de solución.
Indicadores	# Eventos detectados/ Eventos Solucionados

Figura 17. *Procedimiento direccionamiento estratégico.*

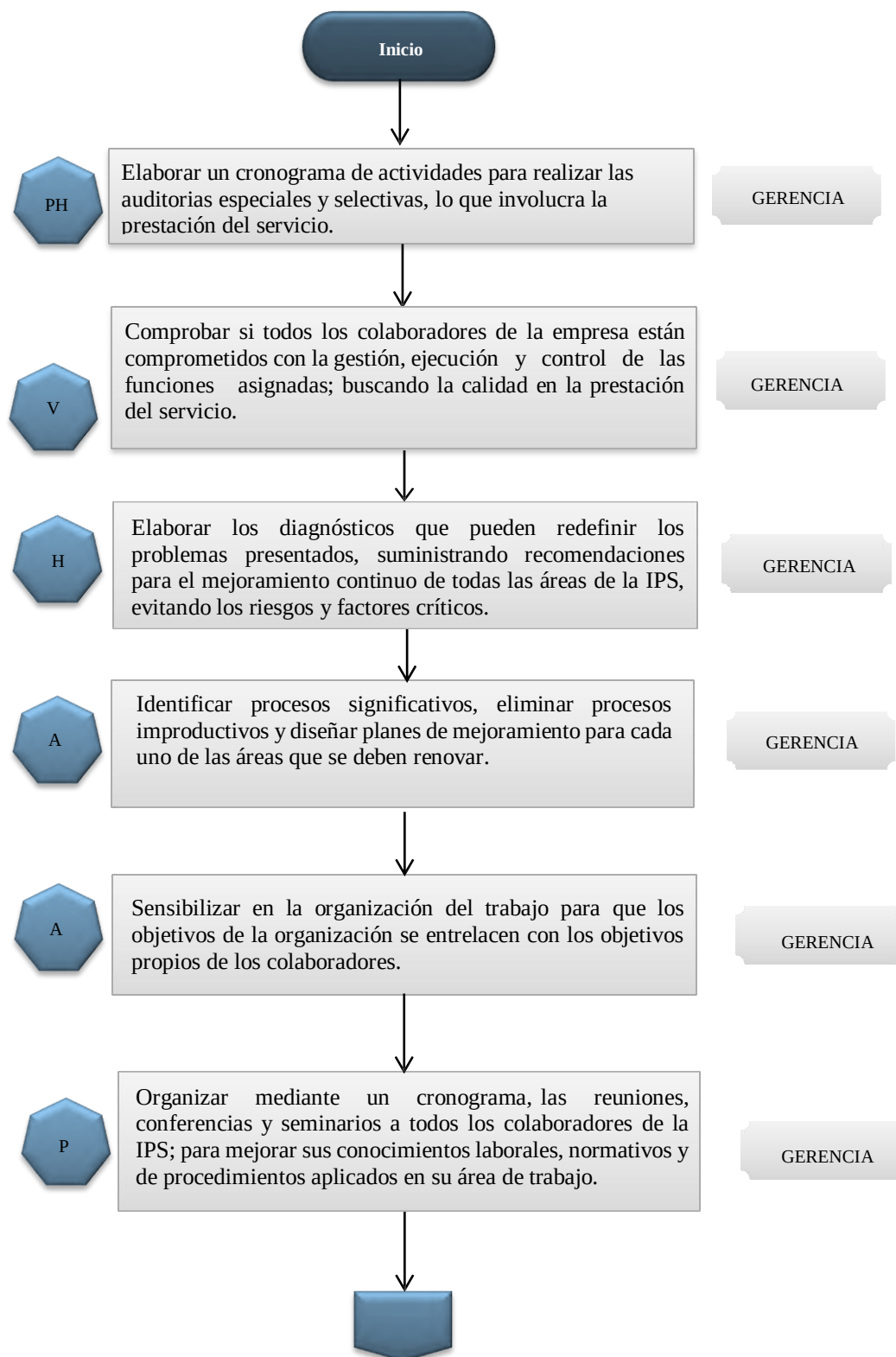
6.2.3 Procesos de Evaluación: Control, Evaluación y Seguimiento.

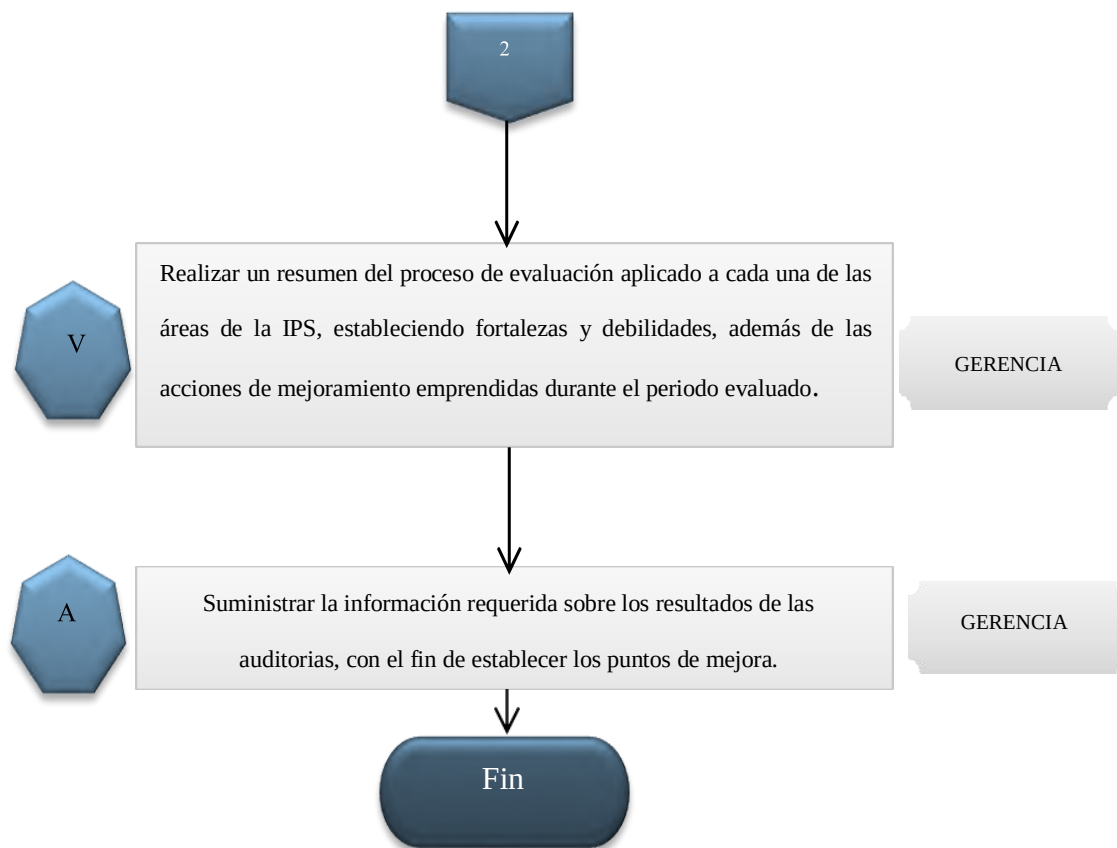
Son aquellos que permiten medir y recopilar resultados necesarios para establecer el desempeño de los integrantes de una organización, de tal manera que permita su eficiencia y eficacia. Incluye procesos de medición, seguimiento, control y auditoría interna, identificando acciones correctivas y de mejoramiento en pro de procesos estratégicos fiables.

6.2.4 Procedimiento: Control de gestión

Tabla 4. Control de Gestión

Nombre del Proceso	Control y evaluación
Nombre del Procedimiento	Control de gestión
Objetivo:	Ejecutar labores de investigación, asistencia técnica o administrativa.
Alcance:	El proceso comienza en la elaboración del plan de auditorías, suministro de información para la ejecución de control.
Tipo de Proceso:	Procesos de control, evaluación y seguimiento.
Líder:	Gerencia
Proveedores	Clientes y/o usuarios.
Entradas	Necesidad de realizar auditorías en cuanto a la gestión, ejecución y control de funciones asignadas.
	Cronograma de auditorías.
	Evaluación de Colaboradores.
Salidas	Diagnóstico.
	Cronograma de acciones de formación.
	Resumen del proceso de evaluación,
	Informe de avances y retrocesos.
Indicadores	Auditorías programadas/ Auditorías realizadas.

Figura 18. *Procedimiento control de gestión.*

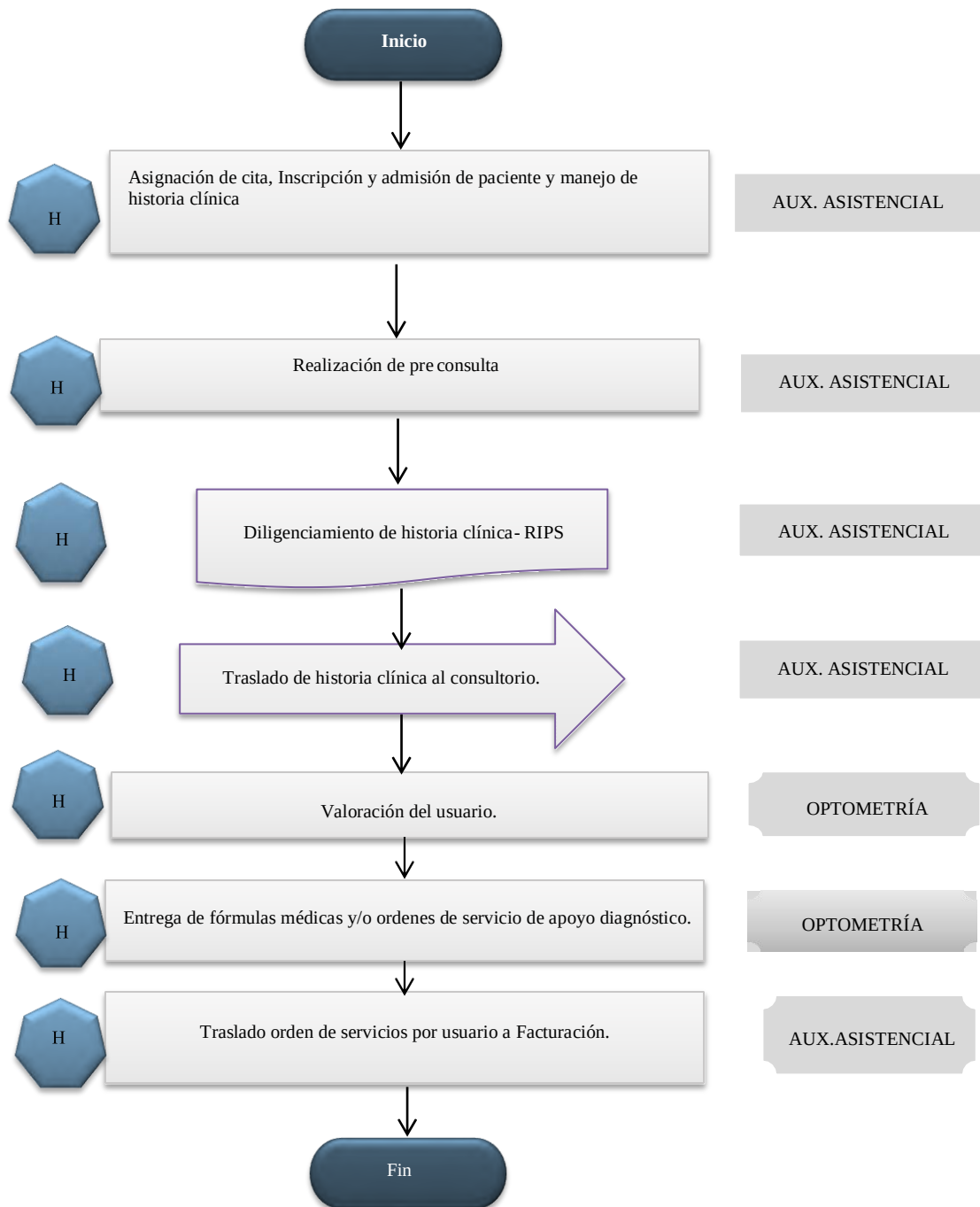


6.2.5 Procesos misionales

Los procesos y procedimientos misionales son aquellos que permiten el desarrollo de las actividades operacionales de la IPS, de tal manera que permita prestar los servicios ofertados por la IPS GRUPO ÓPTICO para todos sus usuarios.

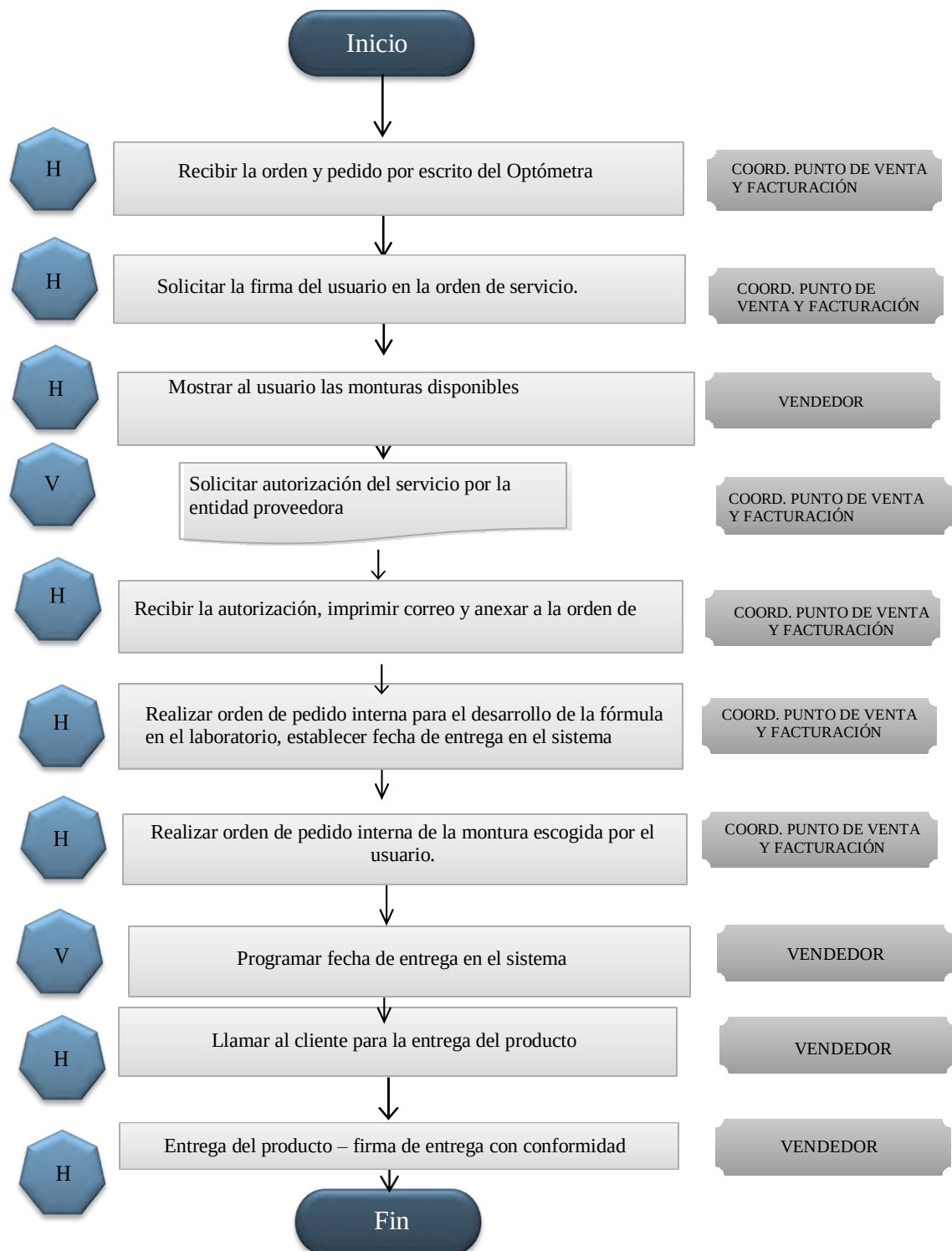
Proceso: Consulta externa de Optometría.**Tabla 5.** *Consulta por optometría.*

Nombre del Proceso	Consulta Externa de Optometría.
Nombre del Procedimiento	Consulta por optometría.
Objetivo:	Prestar el servicio requerido por el usuario.
Alcance:	El proceso inicia con la activación de los usuarios con citas previamente asignadas, hasta la entrega de fórmulas médicas, y ordenes de servicio para apoyo diagnóstico.
Tipo de Proceso:	Procesos misionales
Líder:	Gerencia
Proveedores	Auxiliar de consulta externa Médico optómetra.
Entradas	Necesidad de atención de consulta especializada por parte del paciente.
Salidas	RIPS Historia clínica Orden de servicio
Indicadores	No de pacientes atendidos en consulta / No citas programadas

Figura 19. *Procedimiento consulta por optometría.*

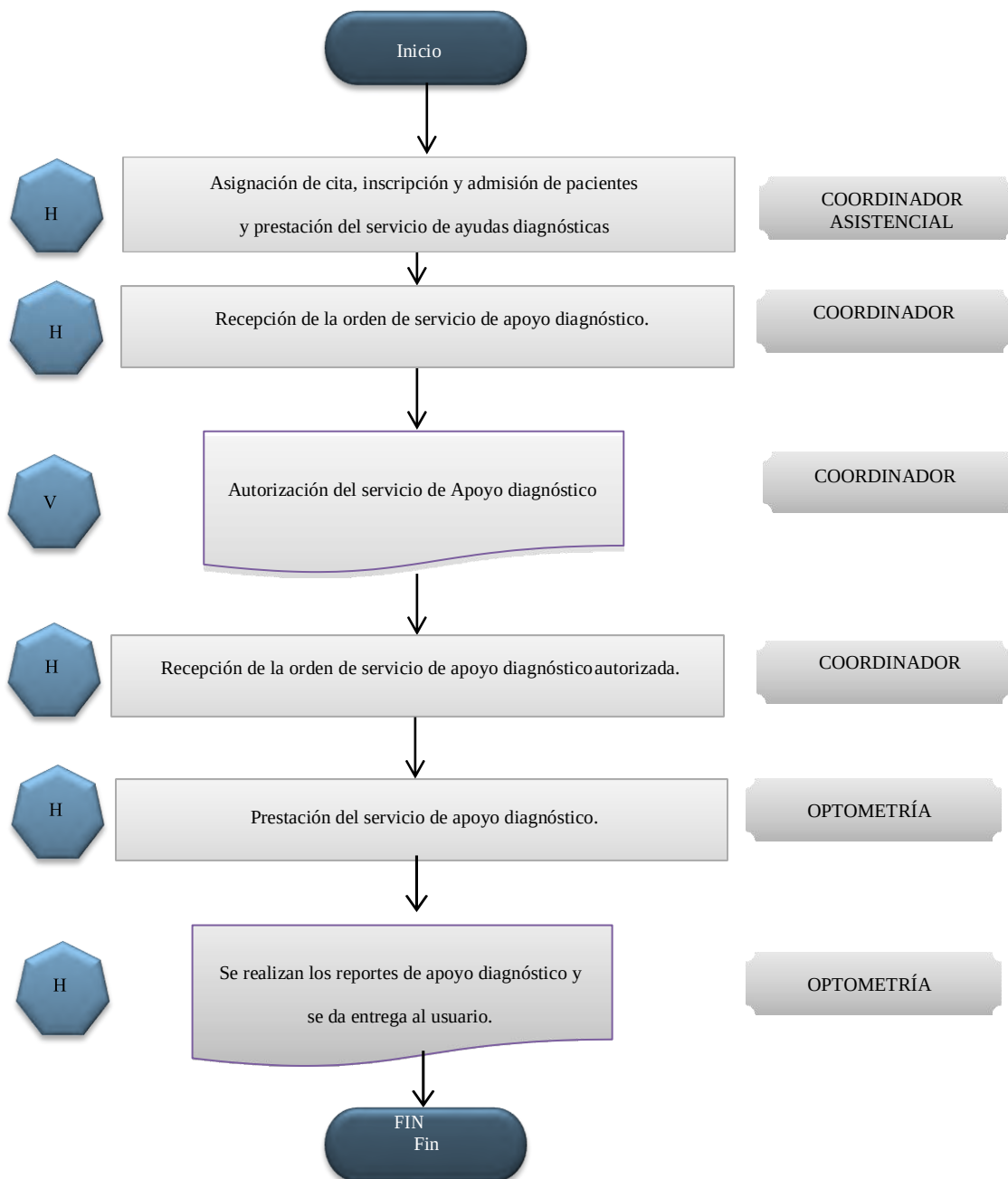
Procedimiento punto de venta óptica**Tabla 6.** *Punto de venta Óptica.*

Nombre del Proceso	Operativo
Nombre del Procedimiento	Punto de Venta
Objetivo:	Prestar el servicio de venta de monturas y fórmula.
Alcance:	El proceso se efectúa desde recibir la orden médica dada por el optómetra, se realiza cotización y se espera autorización del usuario. Hasta el momento de aceptar se digita autorización y orden de servicio al sistema.
Tipo de Proceso:	Procesos misionales.
Líder:	Gerencia.
Proveedores	Coordinador punto de venta y facturador.
Entradas	Necesidad de prestar el servicio de requerido por el usuario.
	Fórmula autorizada.
Salidas	Fórmula firmada por el usuario.
	Copia de la fórmula con el sello de despacho.
	Sistema o kardex actualizado.
Indicadores	Total, formulas autorizadas/Total formulas entregadas.

Figura 20. Procedimiento punto de venta Óptica.

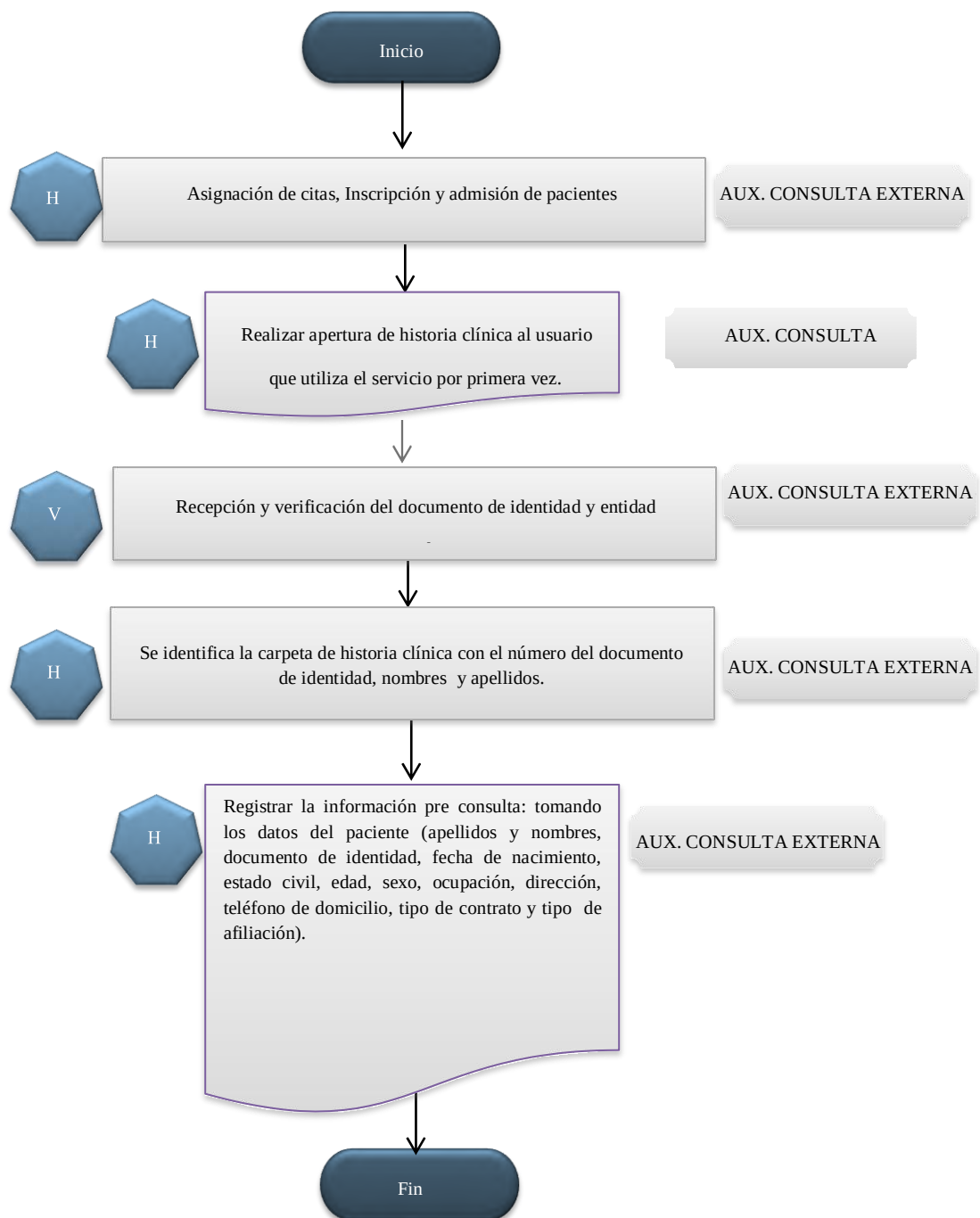
Procedimiento. Ayudas diagnósticas**Tabla 7.** *Ayudas diagnósticas.*

Nombre del Proceso	Consulta externa
Nombre del Procedimiento	Ayudas diagnósticas
Objetivo:	Prestar el servicio de ayudas diagnósticas de acuerdo a las necesidades del paciente.
Alcance:	El proceso se efectúa desde la recepción de la orden de servicio de apoyo diagnóstico y se desarrolla hasta la citación al usuario para la entrega de resultados
Tipo de Proceso:	Procesos misionales ambulatorios
Líder:	Coordinador de servicios asistenciales
Proveedores	Ayudas diagnósticas
Entradas	Necesidad de prestar el servicio de ayudas diagnosticas solicitado por el médico tratante. • Visiometria • Ciclopegía , Contactología • Enfermedades de segmento anterior (Conjuntivitis, Alergias, Ojo seco, blefaritis entre otras) • Toma de agudeza visual • Refracción, Examen fondo de ojo • Examen motor, Examen externo • Impresión diagnóstica • Disposición.
Salidas	Orden de servicio de apoyo diagnóstico autorizada. . Reporte de apoyo diagnóstico
Indicadores	Total, pacientes enviados/ Total pacientes atendidos

Figura 21. *Procedimiento ayudas diagnósticas.*

Procedimiento: Apertura de historia clínicas para usuarios nuevos.**Tabla 8.** *Apertura de Historias Clínicas para usuarios nuevos.*

Nombre del Proceso	Gestión de información
Nombre del Procedimiento	Apertura de historias clínicas
Objetivo:	Contar con información actualizada y veraz.
Alcance:	El proceso se inicia desde la creación de la historia clínica de un usuario nuevo, hasta el registro de pre consulta.
Tipo de Proceso:	Procesos misionales
Líder:	Gerencia
Proveedores	Auxiliar de Consulta externa
Entradas	Necesidad de crear la historia clínica del usuario asignándolo a la empresa y contrato correspondiente.
Salidas	Sistema de información
Indicadores	No de historias clínicas nuevas / Total historias clínicas

Figura 22. Procedimiento apertura de Historias Clínicas para usuarios nuevos.

6.2.6 Procesos de Apoyo.

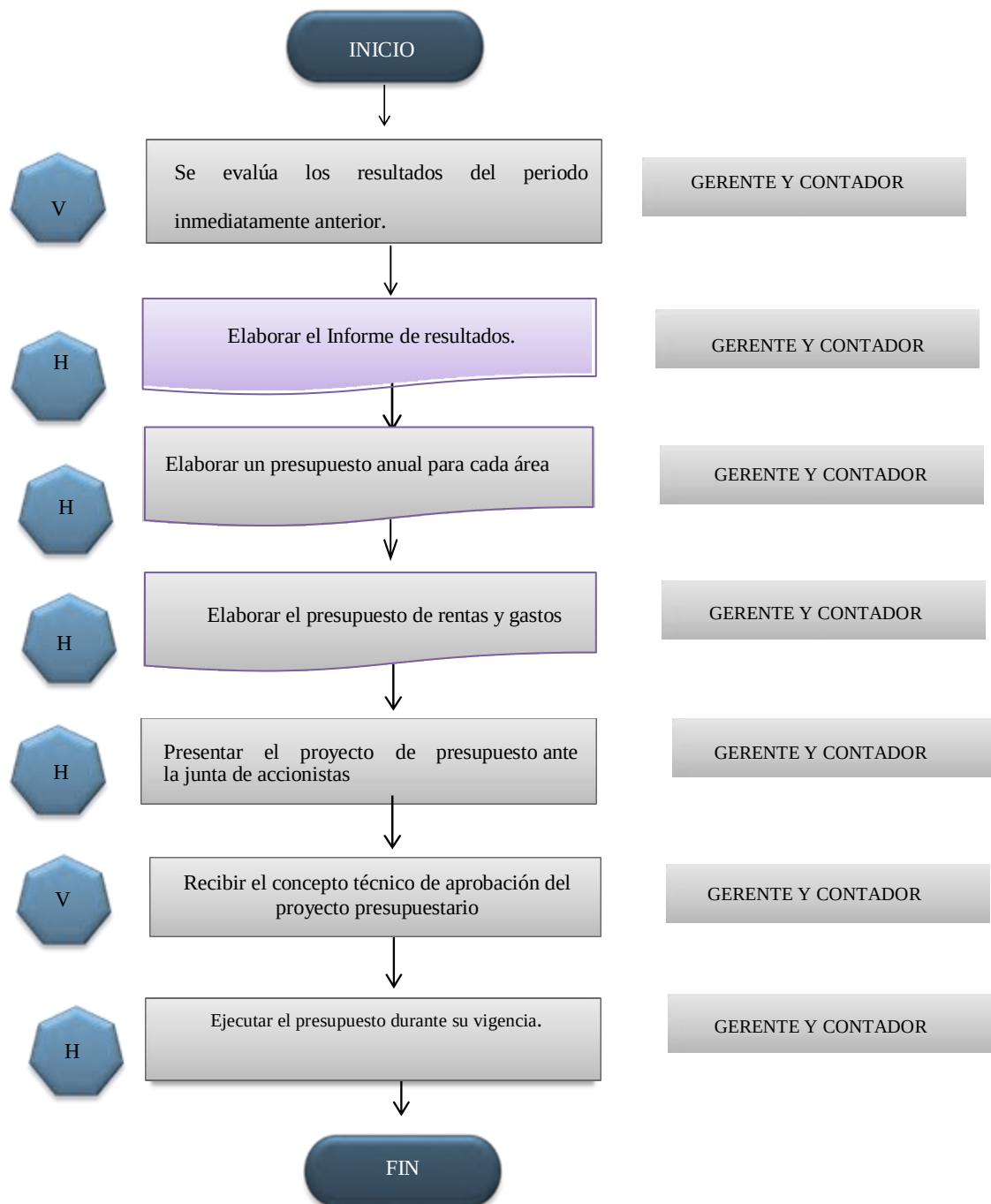
Los procesos de apoyo son todas aquellas áreas que brindan soporte a los procesos misionales, de la IPS, y que aportan al desarrollo estratégico y de crecimiento organizacional.

6.2.6.1 Proceso: Planeación Financiera:

6.2.6.1.1 Procedimiento: Presupuesto

Tabla 9. Presupuesto

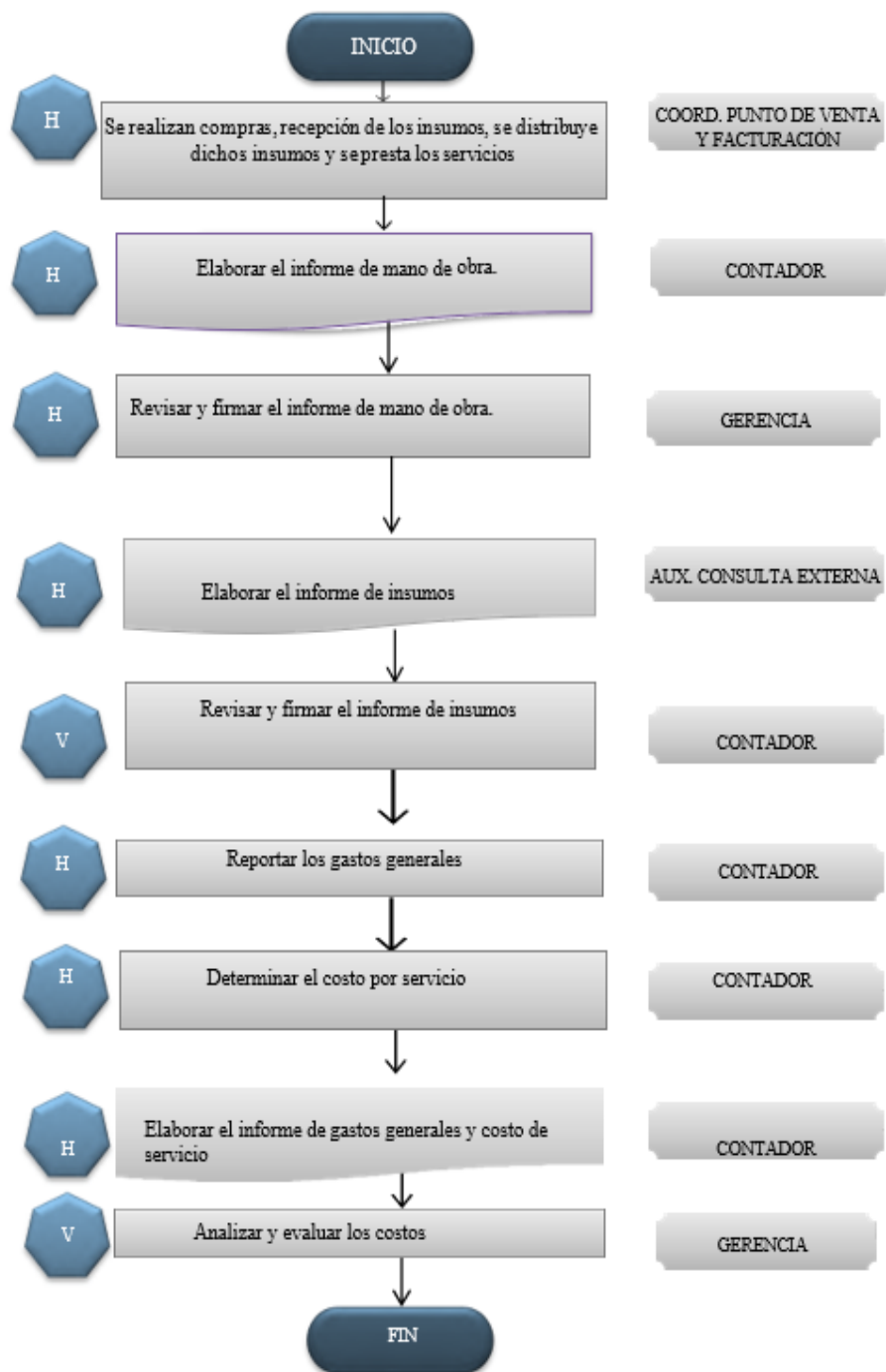
Nombre del Proceso	Planeación financiera
Nombre del Procedimiento	Presupuesto
Objetivo:	Desarrollar el sistema de costos, planeación y presupuestos.
Alcance:	El proceso da inicio mediante la evaluación de resultados anteriores, hasta la ejecución del presupuesto de vigencia actual.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
Proveedores	Gerencia. Contador.
Entradas	Necesidades del desarrollo de un sistema de presupuestos.
Salidas	Informe de resultados. Presupuesto por área. Presupuesto consolidado.
Indicadores	Presupuesto programado / presupuesto utilizado.

Figura 23. *Procedimiento presupuesto.*

6.2.6.1.2 Procedimiento: Costos

Tabla 10. Costos

Nombre del Proceso	Planeación financiera
Nombre del Procedimiento	Costos
Objetivo:	Implementar el sistema de costos, planeación y presupuestos.
Alcance:	El proceso comienza desde el reporte de los servicios hasta el análisis y evaluación de costos.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
	Gerencia.
Proveedores	Auxiliar de administración. Contador.
Entradas	Implementar sistema de costos. Informe de servicios. Informe de colaboradores implicados.
Salidas	Informe de insumos utilizados. Informe de costos incurridos por servicio. Informe de análisis de costos.
Indicadores	No de servicios prestados/Total costos

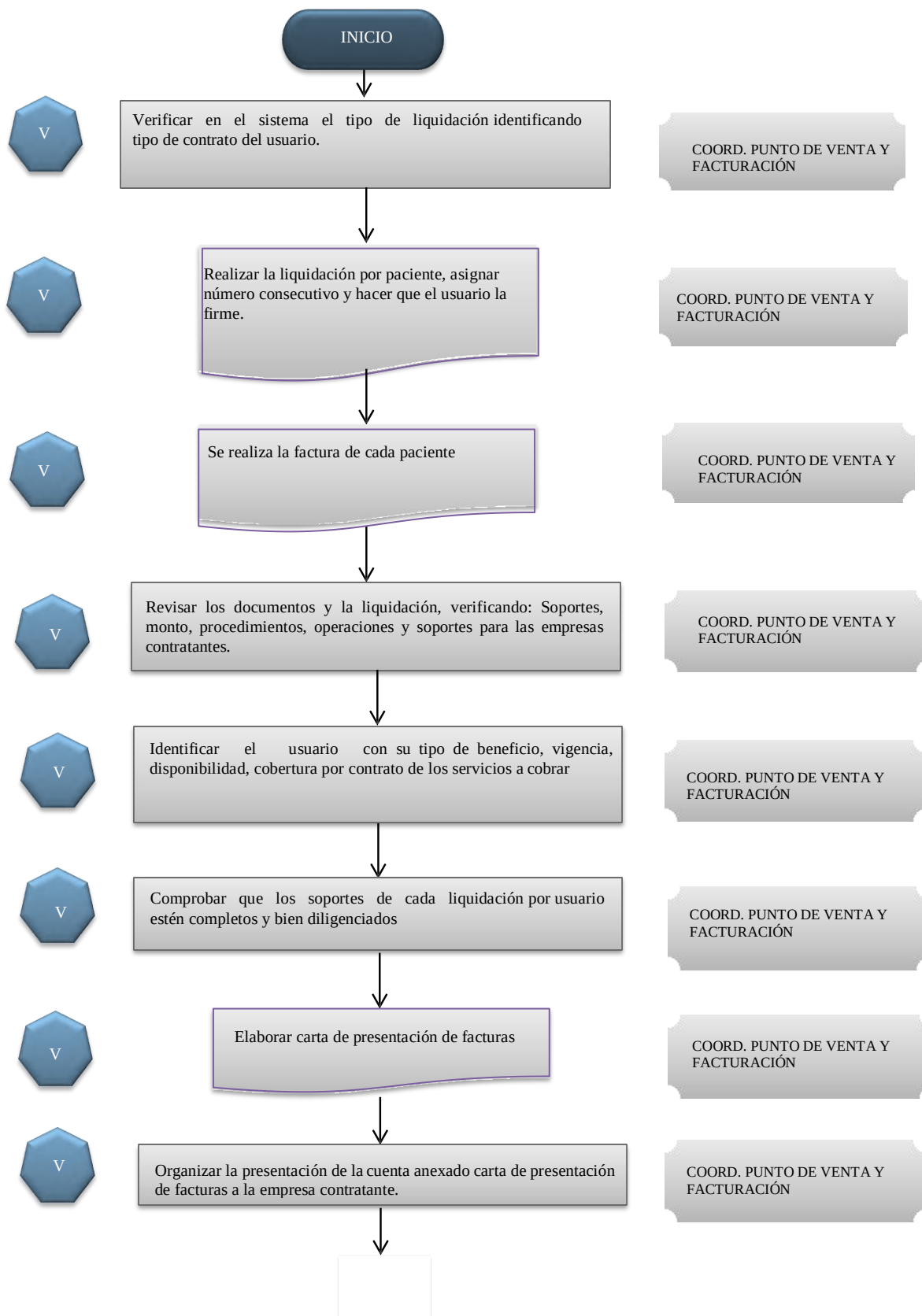
Figura 24. *Procedimiento de costos.*

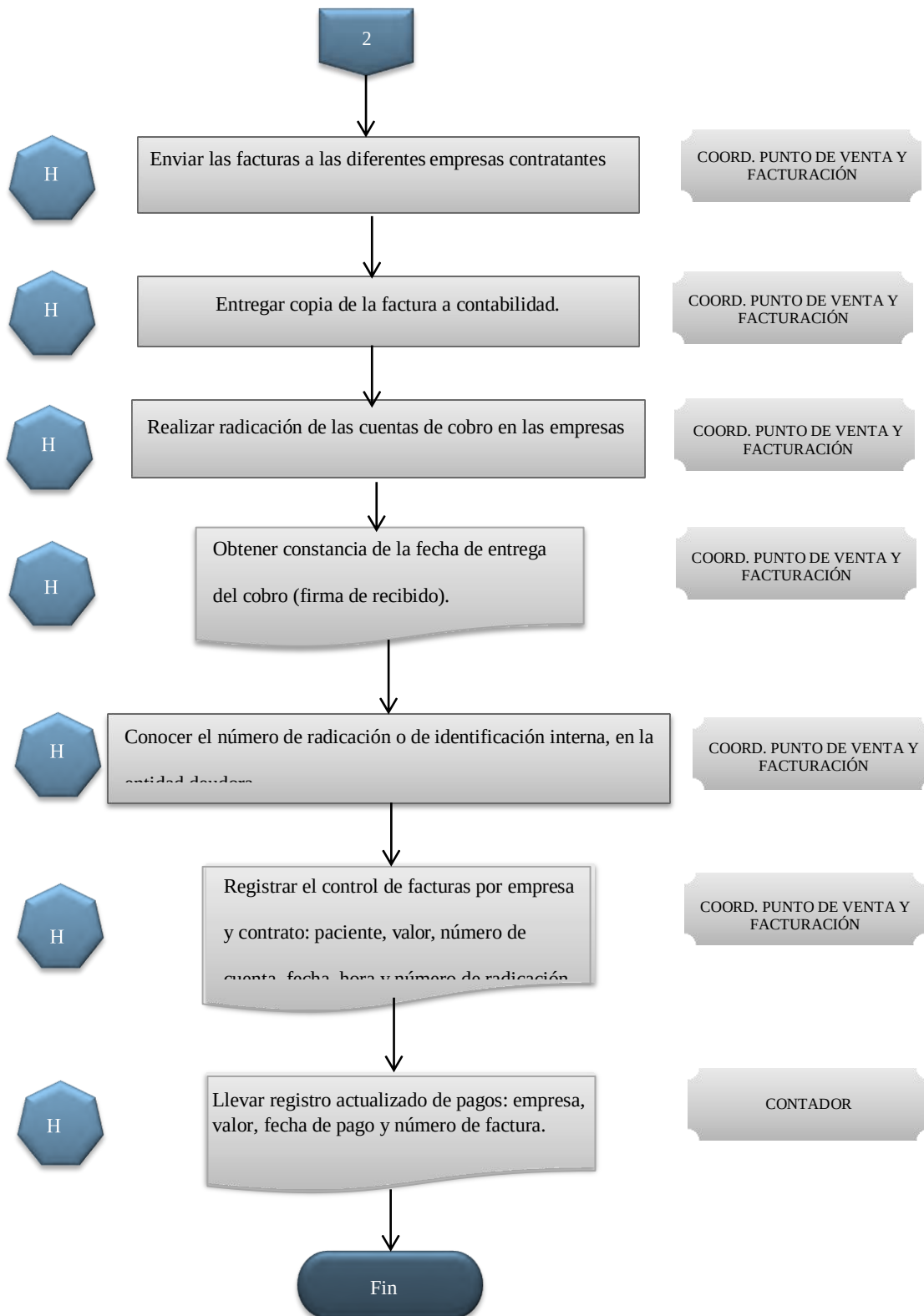
6.2.6.2 Proceso: Contabilidad

6.2.6.2.1 Procedimiento: Facturación

Tabla 11. *Facturación*

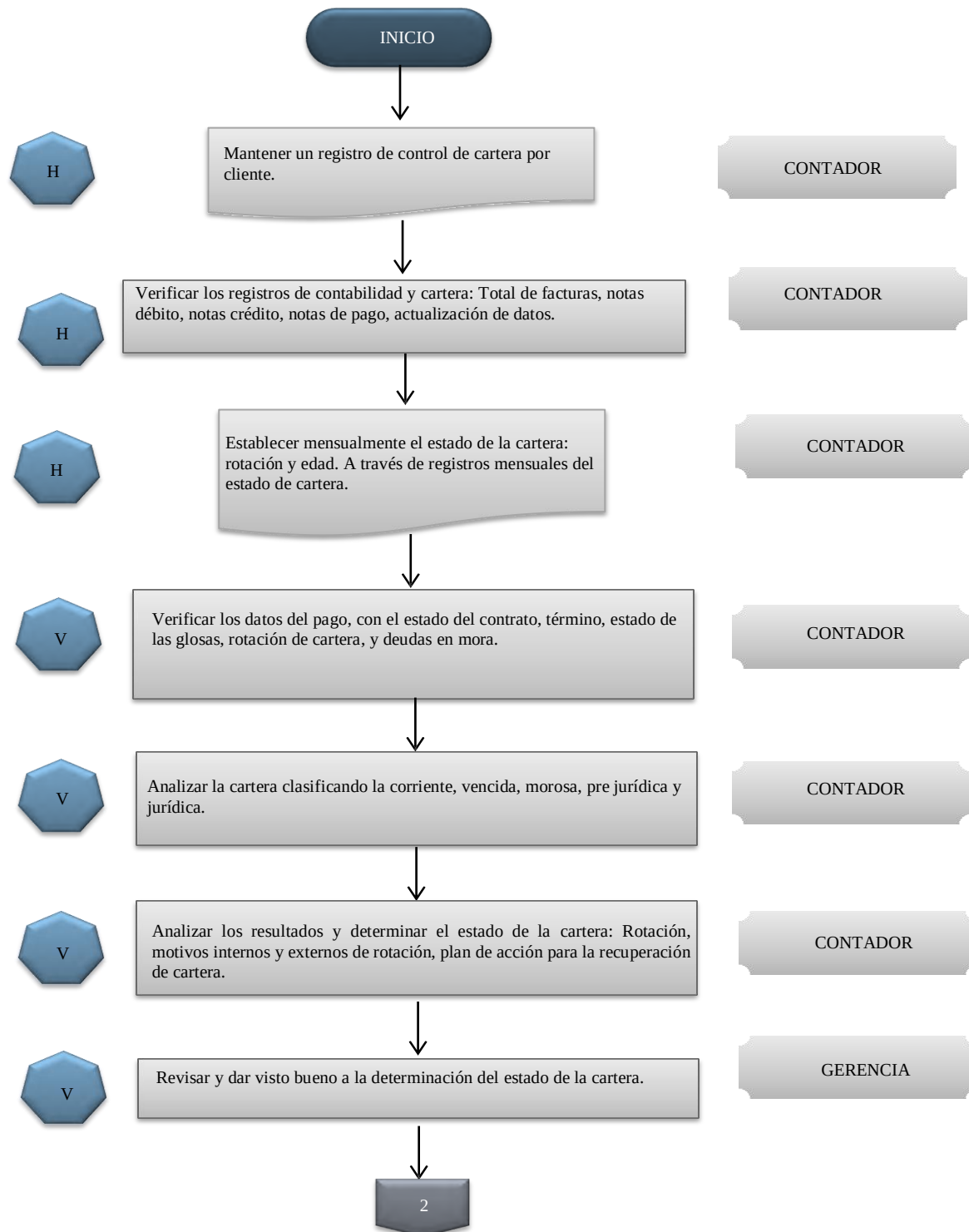
Nombre del Proceso	Contabilidad
Nombre del Procedimiento	Facturación
Objetivo:	Liquidar los servicios prestados a las diferentes entidades.
Alcance:	El proceso comienza mediante la verificación del sistema de liquidación, hasta el registro de pagos hechos por el prestador.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
Proveedores	Coordinador punto de venta y facturación Contador.
Entradas	Facturación de los servicios prestados. Liquidación. Liquidación firmada por el usuario. Factura.
Salidas	Carta de presentación de facturas. Constancia de la entrega del cobro. Registro de caja. Registro de pagos.
Indicadores	Total, servicios facturados/ total servicios pagados

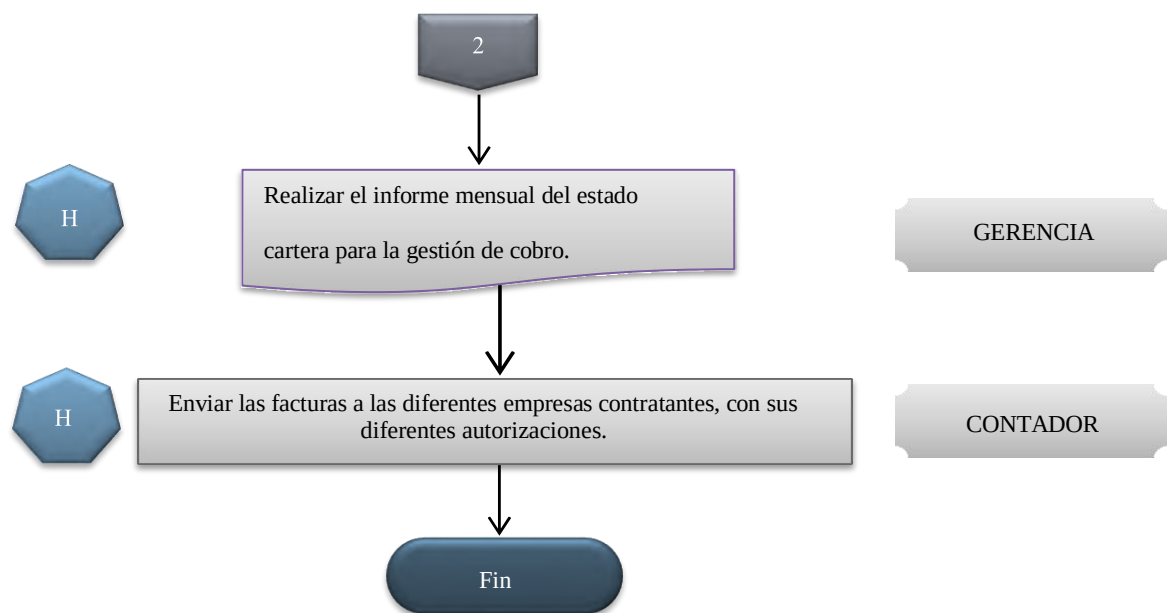
Figura 25. *Procedimiento facturación.*



6.2.6.2.2 Procedimiento: Cartera**Tabla 12. Cartera**

Nombre del Proceso	Contabilidad
Nombre del Procedimiento	Cartera
Objetivo:	Identificar los costos de los servicios prestados.
Alcance:	El proceso se inicia mediante el registro de control de los usuarios hasta la revisión y visto bueno de reporte.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
	Gerente.
	Contador.
Proveedores	Facturador.
	Auxiliar de administración.
Entradas	Cobro de los servicios prestados a crédito.
	Registro de cartera.
	Registro de contabilidad.
Salidas	Registro conciliado.
	Registros semanales de cartera.
	Informe mensual del estado de cartera.
Indicadores	No de servicios pendientes por pagar/ Servicios en mora cancelados

Figura 26. *Procedimiento de cartera.*



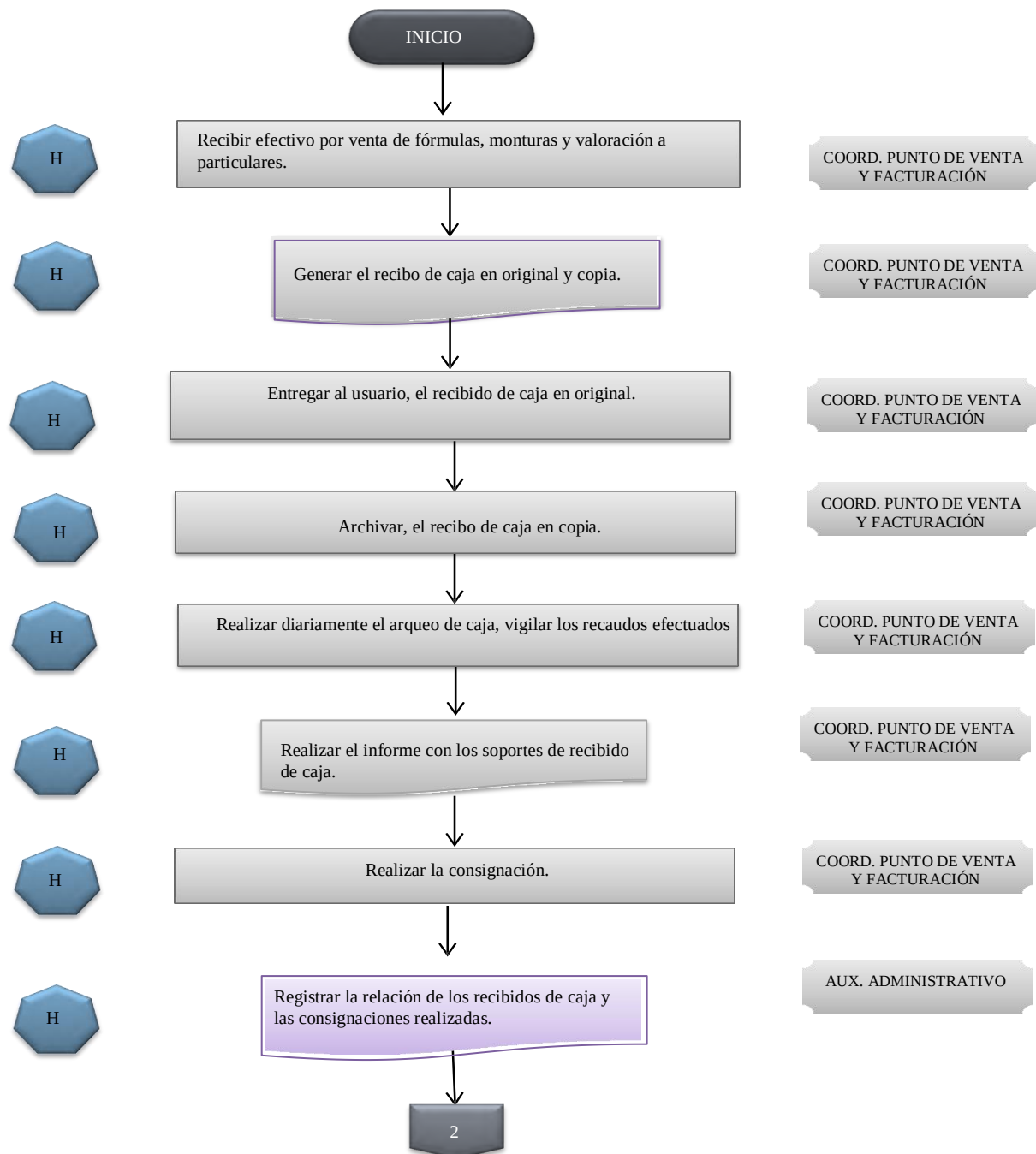
6.2.6.2.3 Procedimiento: Caja

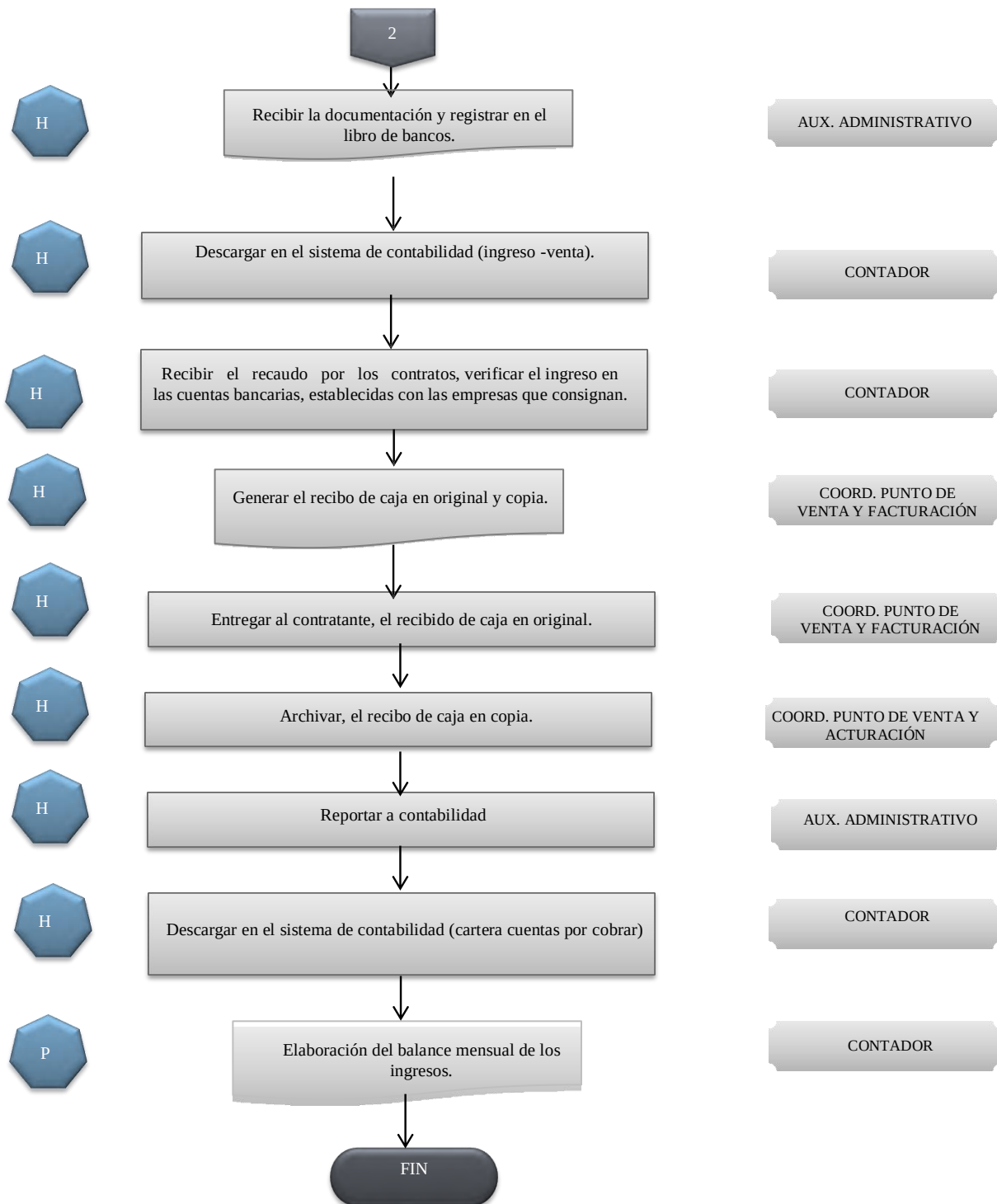
Tabla 13. Caja.

Nombre del Proceso	Contabilidad
Nombre del Procedimiento	Caja
Objetivo:	Registrar de ingresos y egresos de contabilidad.
Alcance:	El proceso da comienzo desde la recepción de pagos, hasta la realización del flujo de ingresos y egresos.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Contabilidad
Proveedores	Coordinador punto de venta y Facturación. Contador.
Entradas	Necesidad de registrar los ingresos por caja. Recibo de caja. Informe con soportes de recibo de caja.
Salidas	Consignaciones. Registro de consignaciones realizadas. Libro de bancos actualizado.

Nombre del Proceso	Contabilidad
Balance mensual de ingresos y egresos.	
Indicadores	Total ingresos/ total egresos

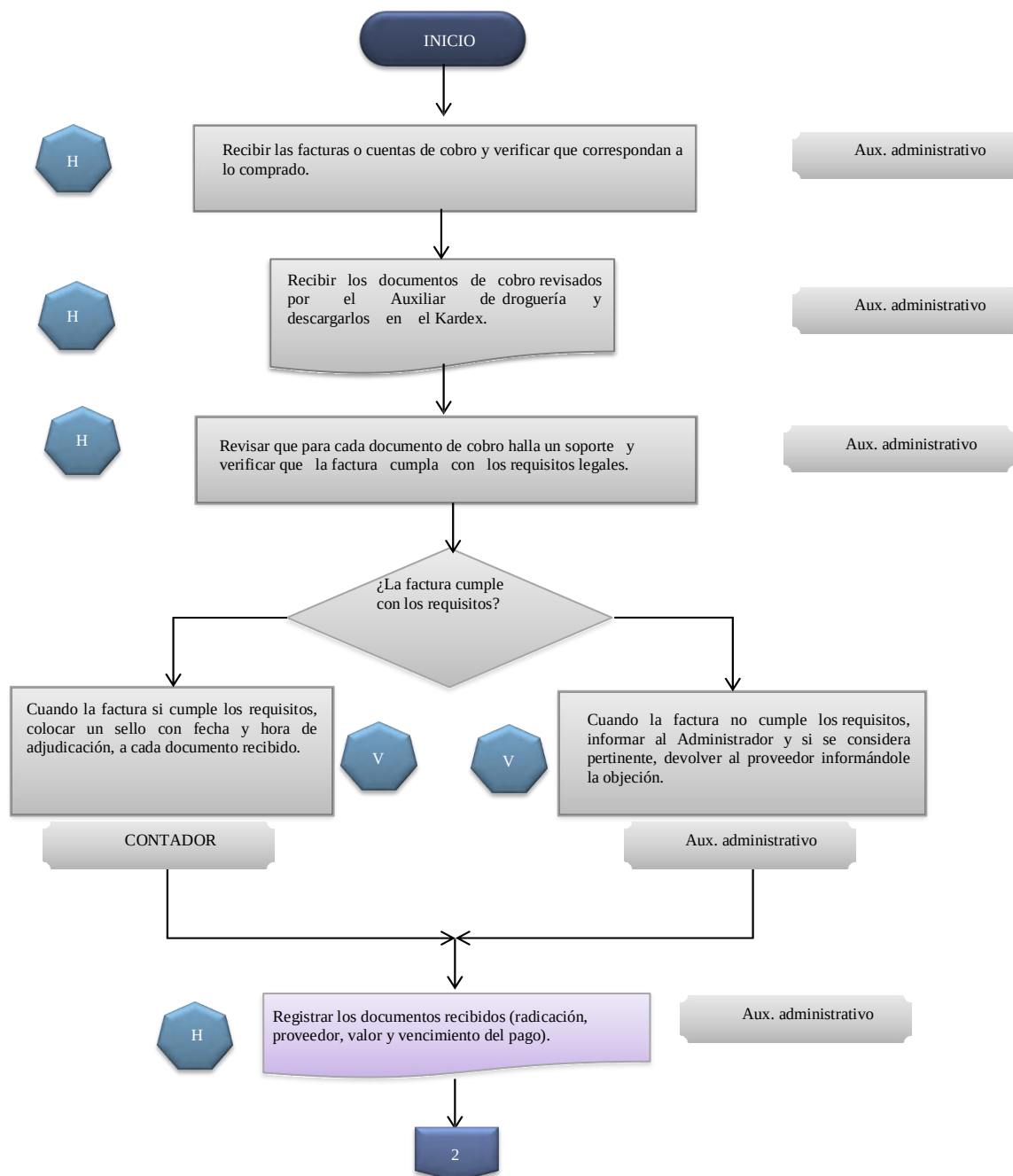
Figura 27. Procedimiento de Caja.

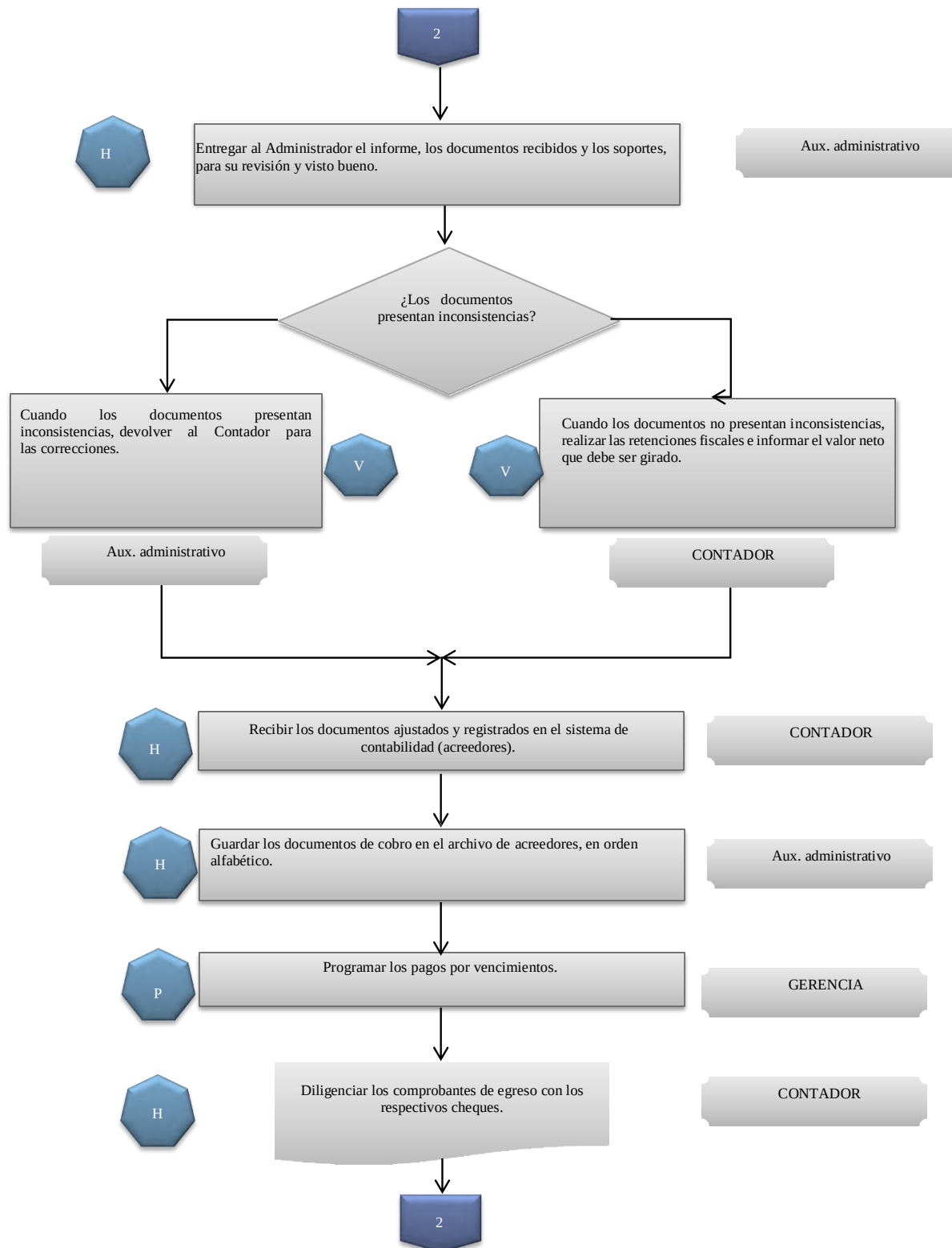


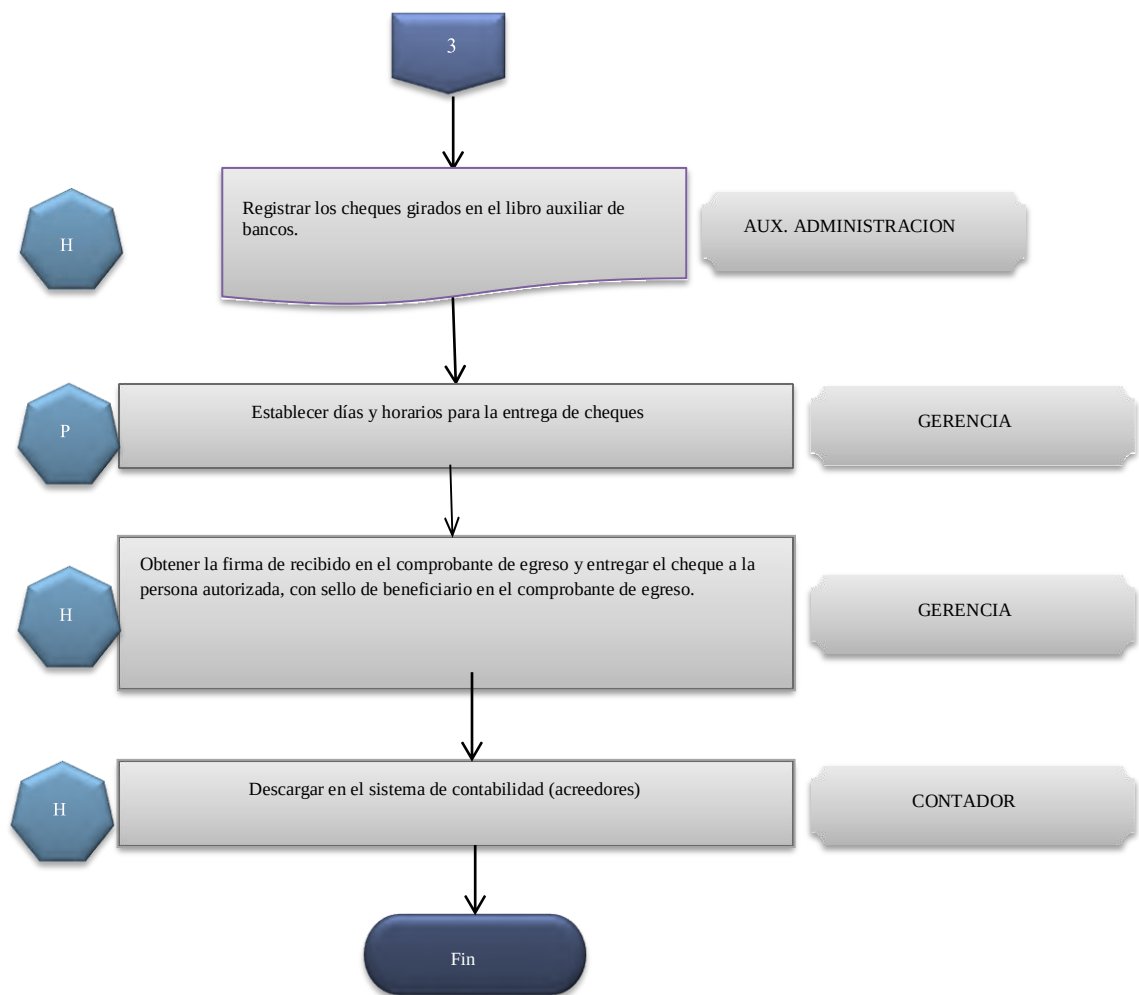


6.2.6.2.4 Procedimiento: Proveedores**Tabla 14.** Proveedores.

Nombre del Proceso	Contabilidad
Nombre del Procedimiento	Proveedores
Objetivo:	Registrar los ingresos y egresos contables.
Alcance:	El proceso se efectúa desde la recepción de facturas, cuentas de cobro, hasta la descarga de ingresos y egresos en el sistema.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
	Gerente.
	Contador.
Proveedores	Auxiliar administrativo.
	Clientes y/o usuarios.
Entradas	Necesidad de registrar los egresos por proveedores.
	Facturas o cuentas de cobro.
	Facturas o cuentas de cobro realizadas.
	Informe de recepción de documentos.
	Informe de liquidación.
Salidas	Informe de acreedores.
	Programa de pagos.
	Comprobantes de pago.
	Libro de bancos actualizado.
	Comprobante de egreso firmado por proveedor.
Indicadores	Cuentas pendientes por pagar/ Total proveedores

Figura 28. *Procedimiento de proveedores.*





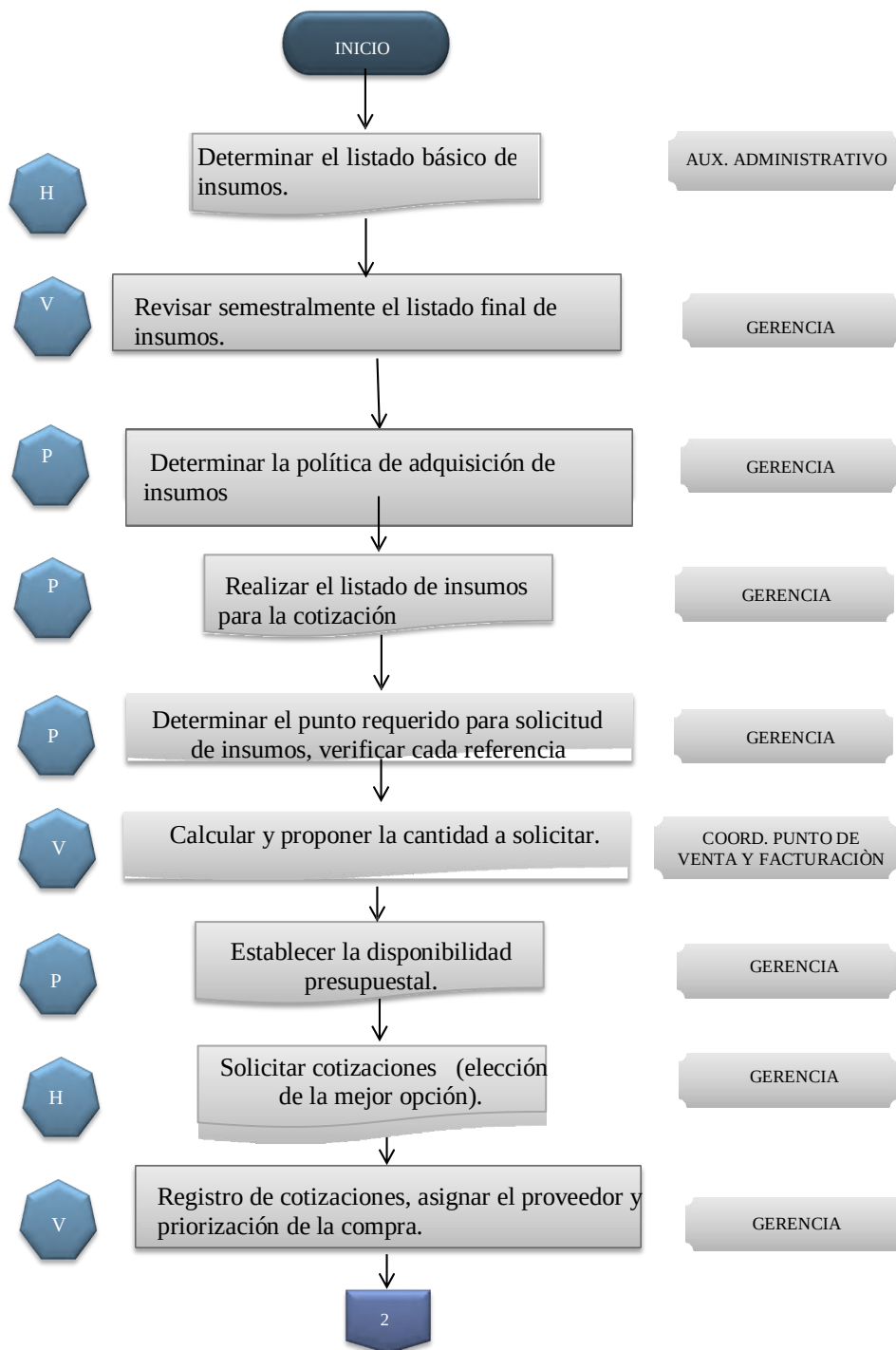
6.2.6.3 Proceso: Gestión de recursos.

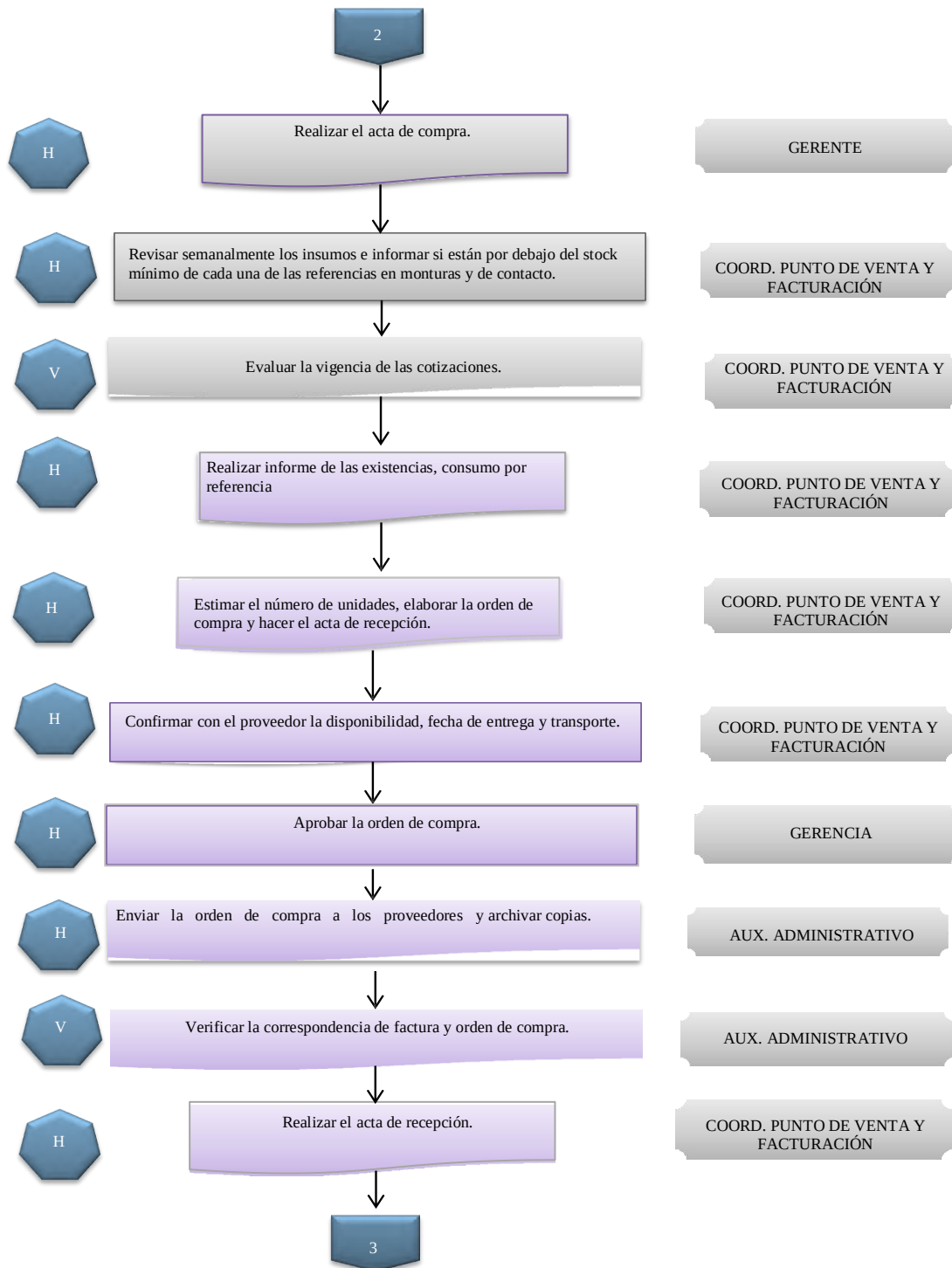
6.2.6.3.1 Procedimiento: Insumos

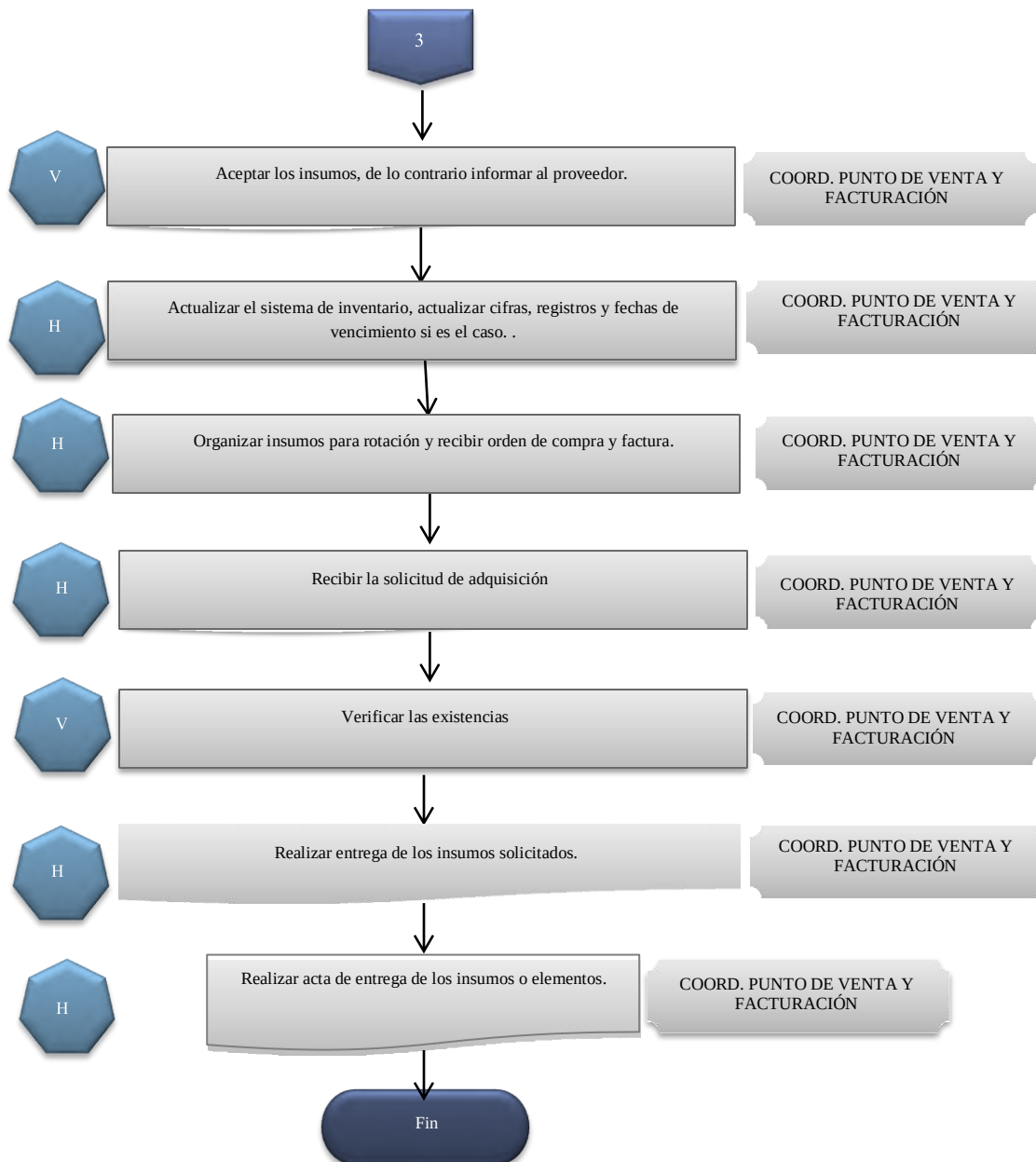
Tabla 15. Insumos.

Nombre del Proceso	Gestión de recursos
Nombre del Procedimiento	Insumos e inventario
Objetivo:	Gestionar los insumos necesarios para la prestación de los servicios.
Alcance:	El proceso inicia desde los insumos necesarios, hasta el acta de entrega.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo

Nombre del Proceso	Gestión de recursos
Líder:	Gerencia
	Gerencia.
Proveedores	Coordinador punto de venta y facturación.
	Auxiliar administrativo.
Entradas	Necesidad de suministro de los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades misiones de la IPS.
	Listado de todos los insumos necesarios.
	Listado revisad y autorizado.
	Política de compra de insumos.
	Informe de existencias.
	Disponibilidad presupuestal.
Salidas	Registro de cotizaciones
	Acta de compra (mejor opción).
	Orden de compra.
	Orden de compra aprobada.
	Factura de compra.
	Registro de ingreso.
Indicadores	No de insumos solicitados/ No de insumos despachados

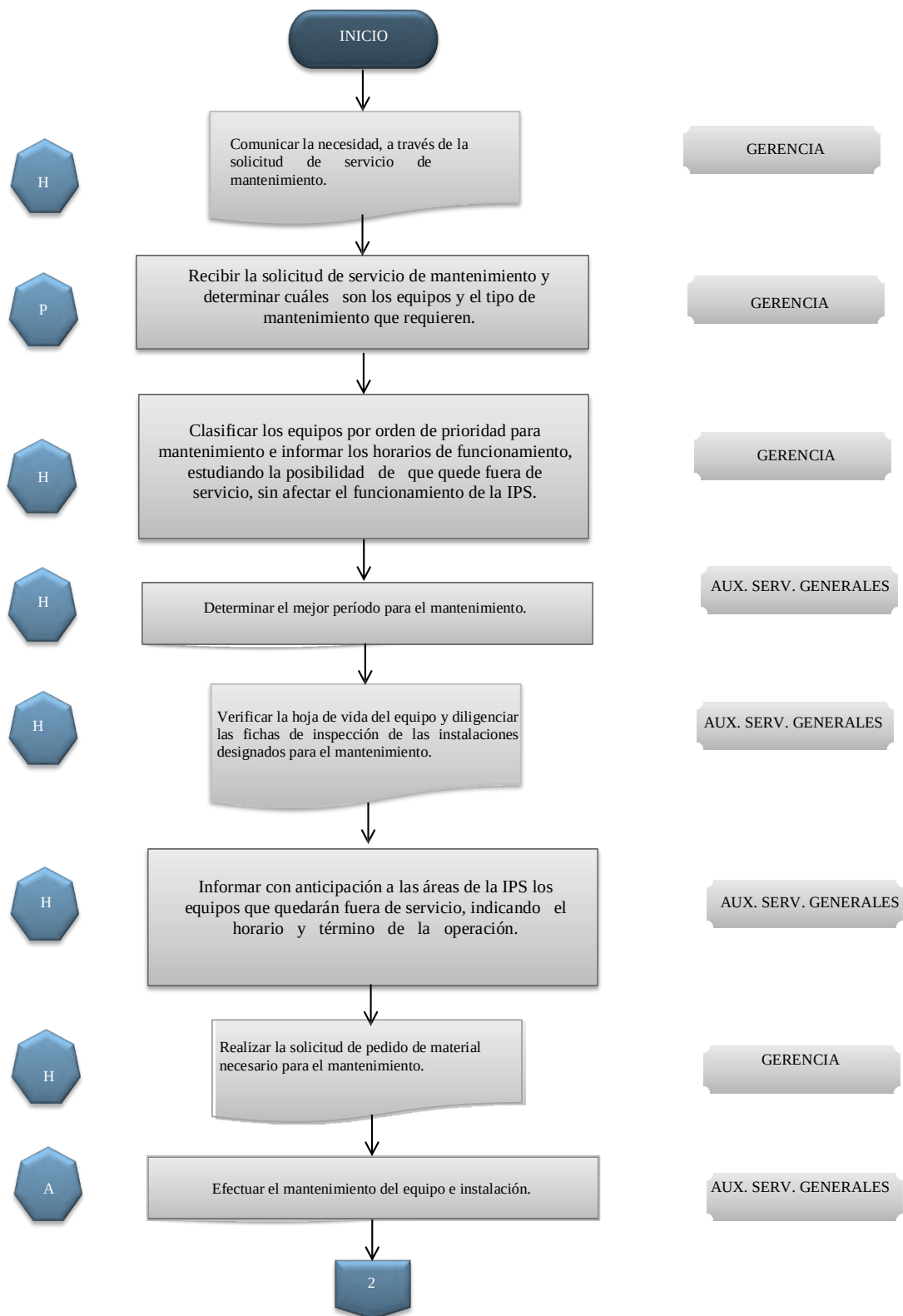
Figura 29. *Procedimiento Insumos.*

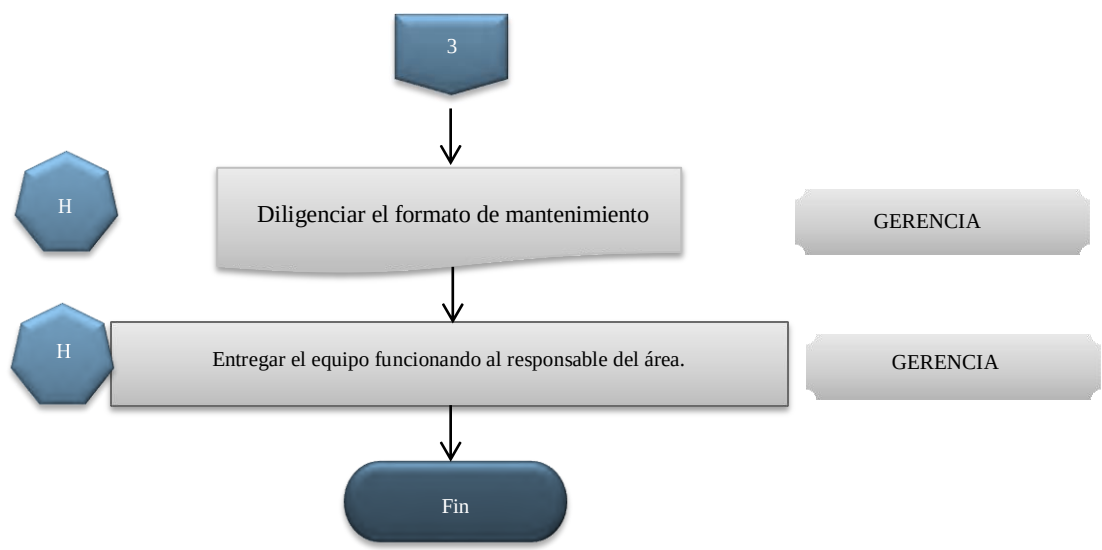




2.6.2.3.2 Procedimiento: Mantenimiento de equipos**Tabla 16.** *Mantenimiento de equipos.*

Nombre del Proceso	Gestión de recursos
Nombre del Procedimiento	Mantenimiento de equipos
Objetivo:	Mantener los equipos y materiales en condiciones adecuadas.
Alcance:	El proceso inicia mediante la comunicación de la necesidad, solicitud de servicio, hasta entregar la funcionalidad del equipo en mantenimiento.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
Proveedores	Auxiliar de Servicios generales Auxiliar de administración
Entradas	Prevenir daños en los equipos para evitar sobrecostos de funcionamiento.
Salidas	Solicitud de servicio Hoja de vida del equipo Ficha de inspección de equipos Solicitud de pedido (materiales necesarios) Mantenimiento de equipos
Indicadores	No equipos renovados/ No total de equipos

Figura 30. *Procedimiento de mantenimiento de equipos.*

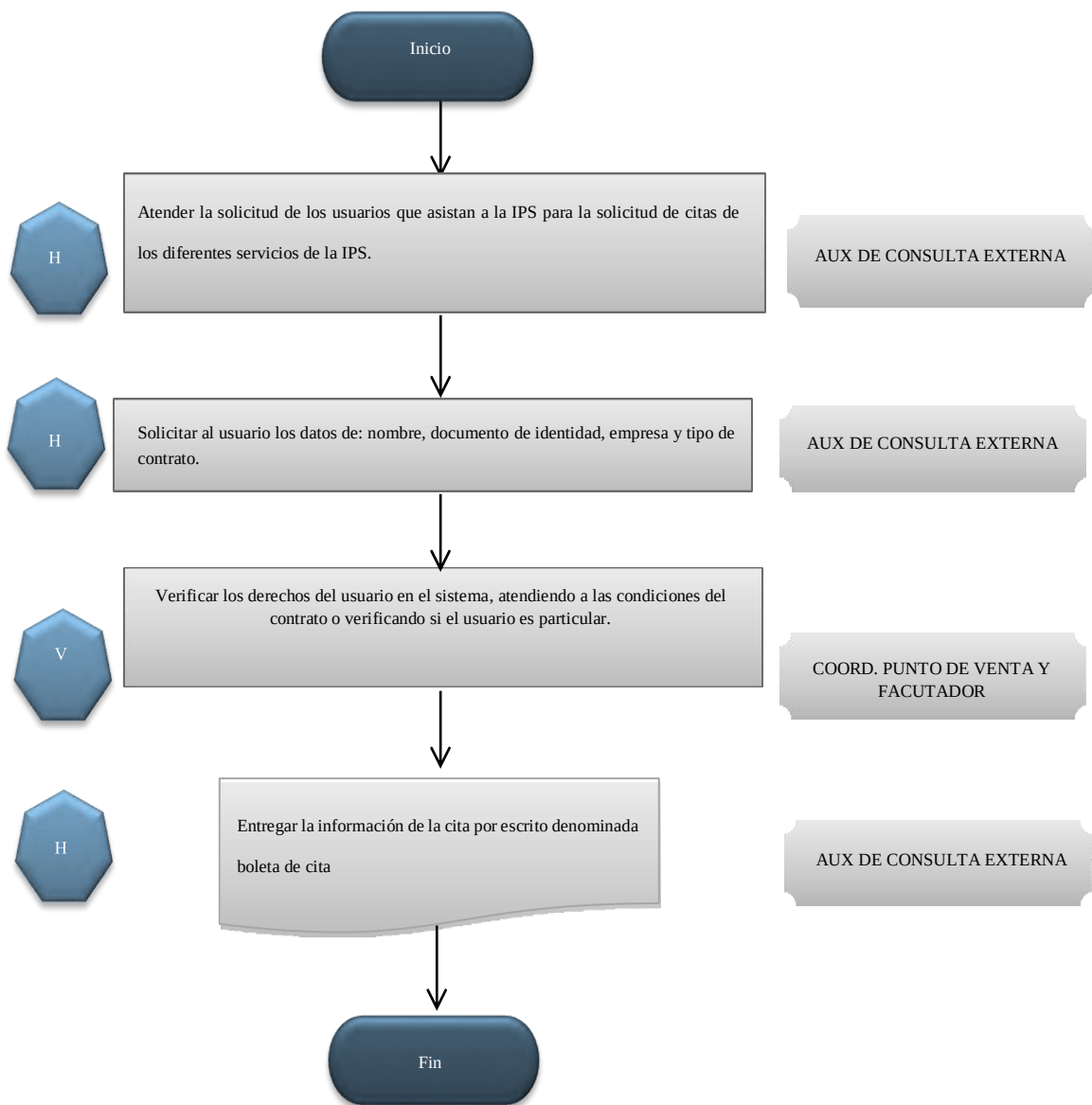


6.2.6.4 Proceso: Atención al cliente.

6.2.6.4.1 Procedimiento: Asignación de citas

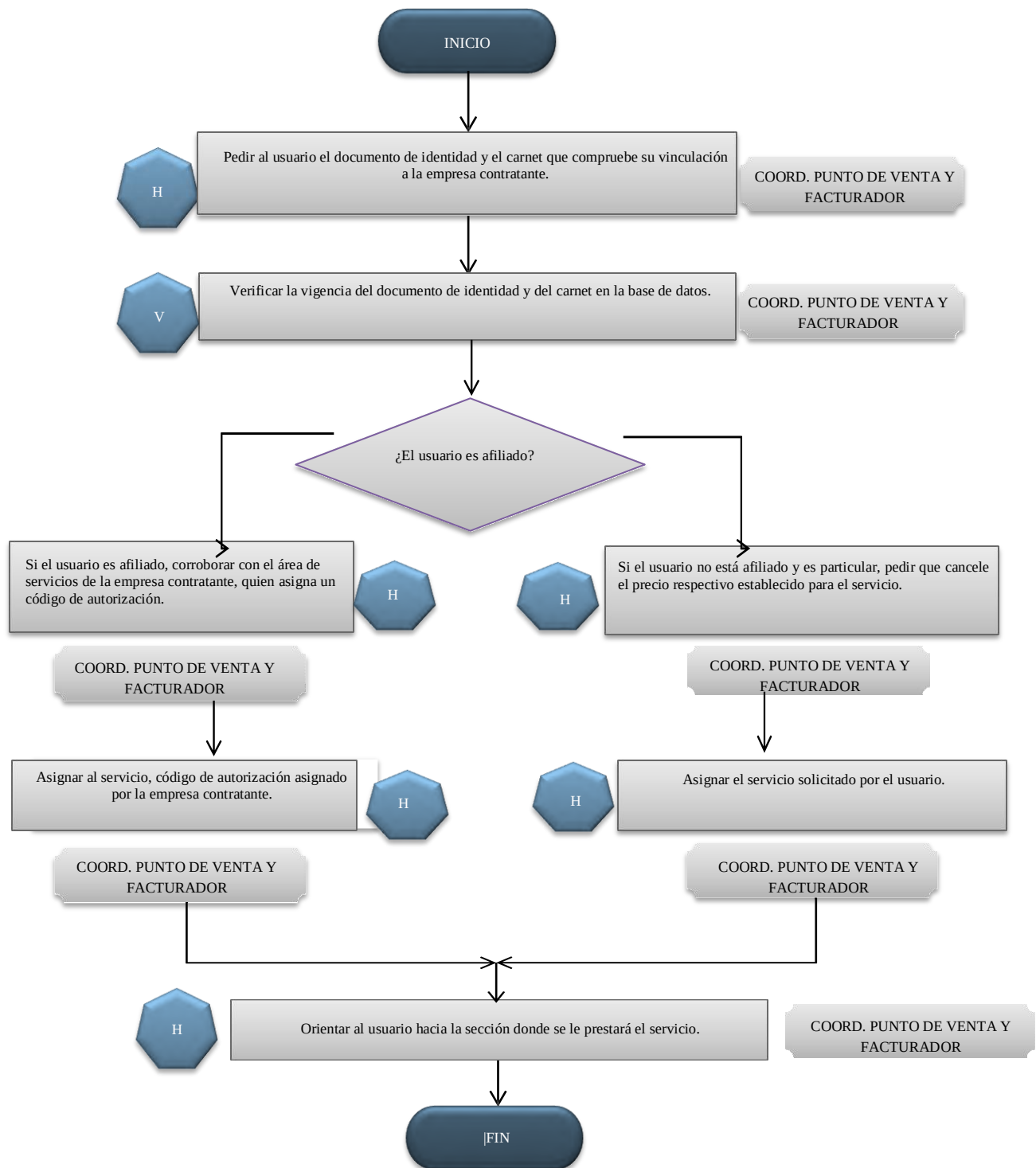
Tabla 17. Asignación de citas

Nombre del Proceso	Atención al cliente
Nombre del Procedimiento	Asignación de citas
Objetivo:	Garantizar a los usuarios calidad y buen servicio.
Alcance:	El proceso inicia atendiendo la necesidad de los usuarios en la asignación de citas y programando los servicios requeridos por el cliente.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
Proveedores	Auxiliar de consulta externa (Optometría). Coord. Punto de venta y facturación
Entradas	Necesidad de programar cita requerida por el usuario.
Salidas	Boleta de cita. Programación de servicios
Indicadores	Servicios solicitados/Total programados

Figura 31. *Procedimiento asignación de citas.*

6.2.6.4.2 Procedimiento: Inscripción y admisión de pacientes**Tabla 18.** *Inscripción y admisión de pacientes.*

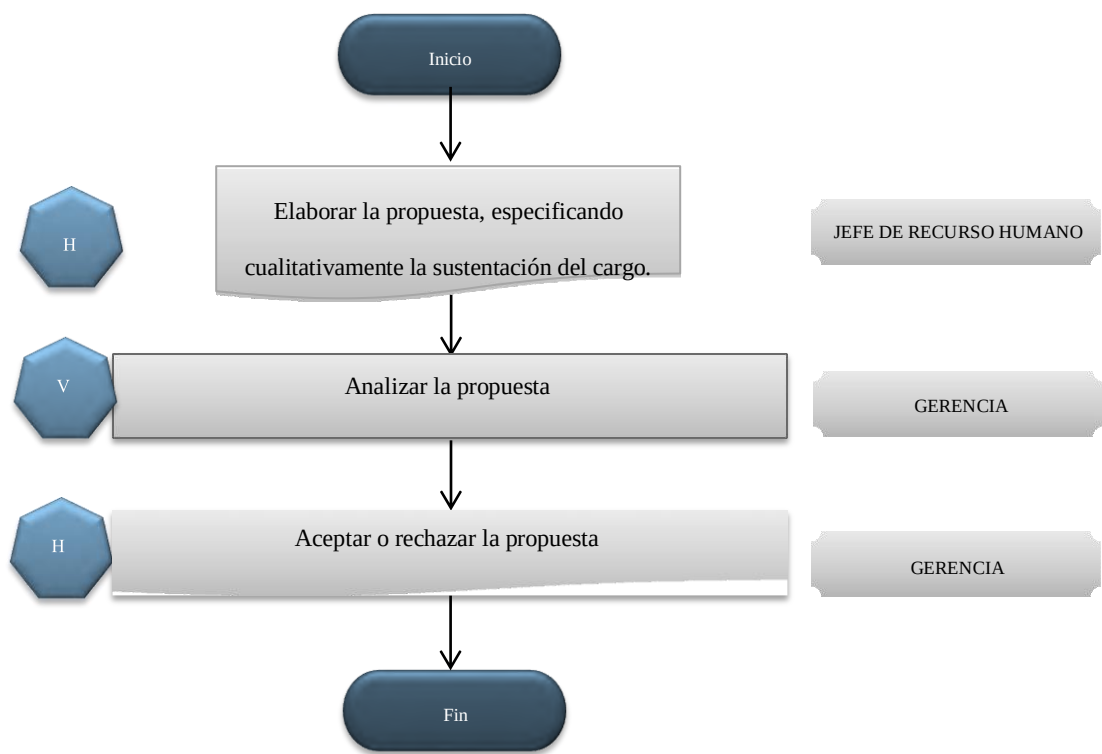
Nombre del Proceso	Atención al cliente
Nombre del Procedimiento	Inscripción y admisión de pacientes
Objetivo:	Garantizar a los usuarios, oportunidad y comodidad para acceder a los servicios.
Alcance:	El proceso se efectúa desde pedir al usuario el documento de identidad, identificar si es de empresa contratante o particular, hasta orientar al usuario hacia la sección donde se le prestará el servicio.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
Proveedores	Usuario Coord. Punto de Venta y Facturación.
Entradas	Necesidad de verificar los requisitos exigidos para la atención de usuarios. Carnet
Salidas	Recibo de caja o bono si es particular Autorización del servicio verificado en la empresa contratante.
Indicadores	Pacientes documentados / pacientes autorizados.

Figura 32. *Procedimiento inscripción y admisión de pacientes.*

6.2.6.5 Proceso: Gestión de talento humano.**6.2.6.5.1 Procedimiento: Requerimiento de talento humano.****Tabla 19.** *Requerimiento de talento humano.*

Nombre del Proceso	Gestión de talento humano
Nombre del Procedimiento	Requerimiento
Objetivo:	Administrar el recurso humano de la IPS Grupo Óptico
Alcance:	El proceso comienza mediante la elaboración de las necesidades de personal, especificando cargo, hasta la aceptación o rechazo de la propuesta.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
Proveedores	Jefe de recurso humano Gerencia
Entradas	Solicitar recurso humano necesario para la IPS.
Salidas	Requerimiento de cargo Aprobación o rechazo
Indicadores	Cargos solicitados/Cargos aprobados

Figura 33. Procedimiento Requerimiento de talento humano.

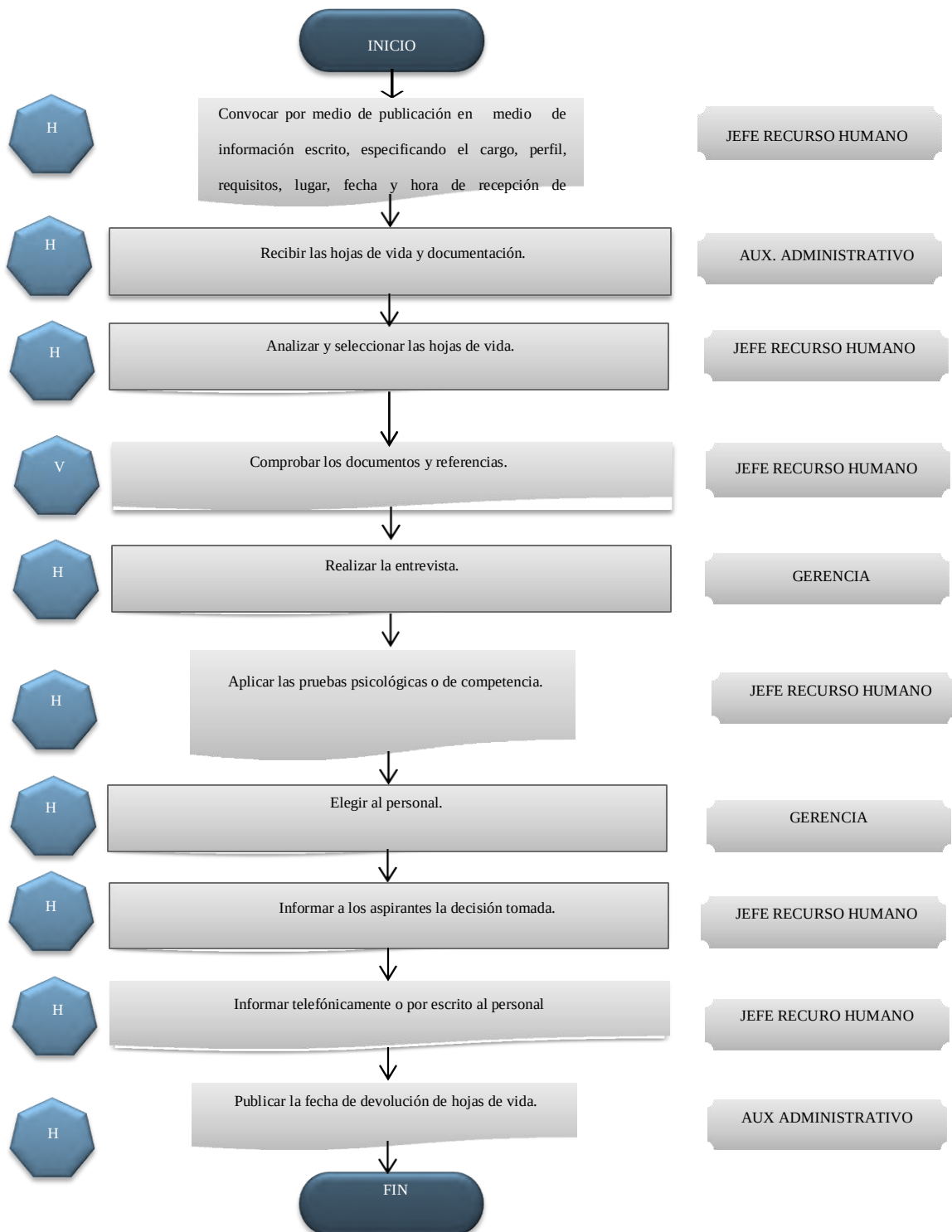


6.2.6.5.2 Procedimiento: Selección

Tabla 20. Selección.

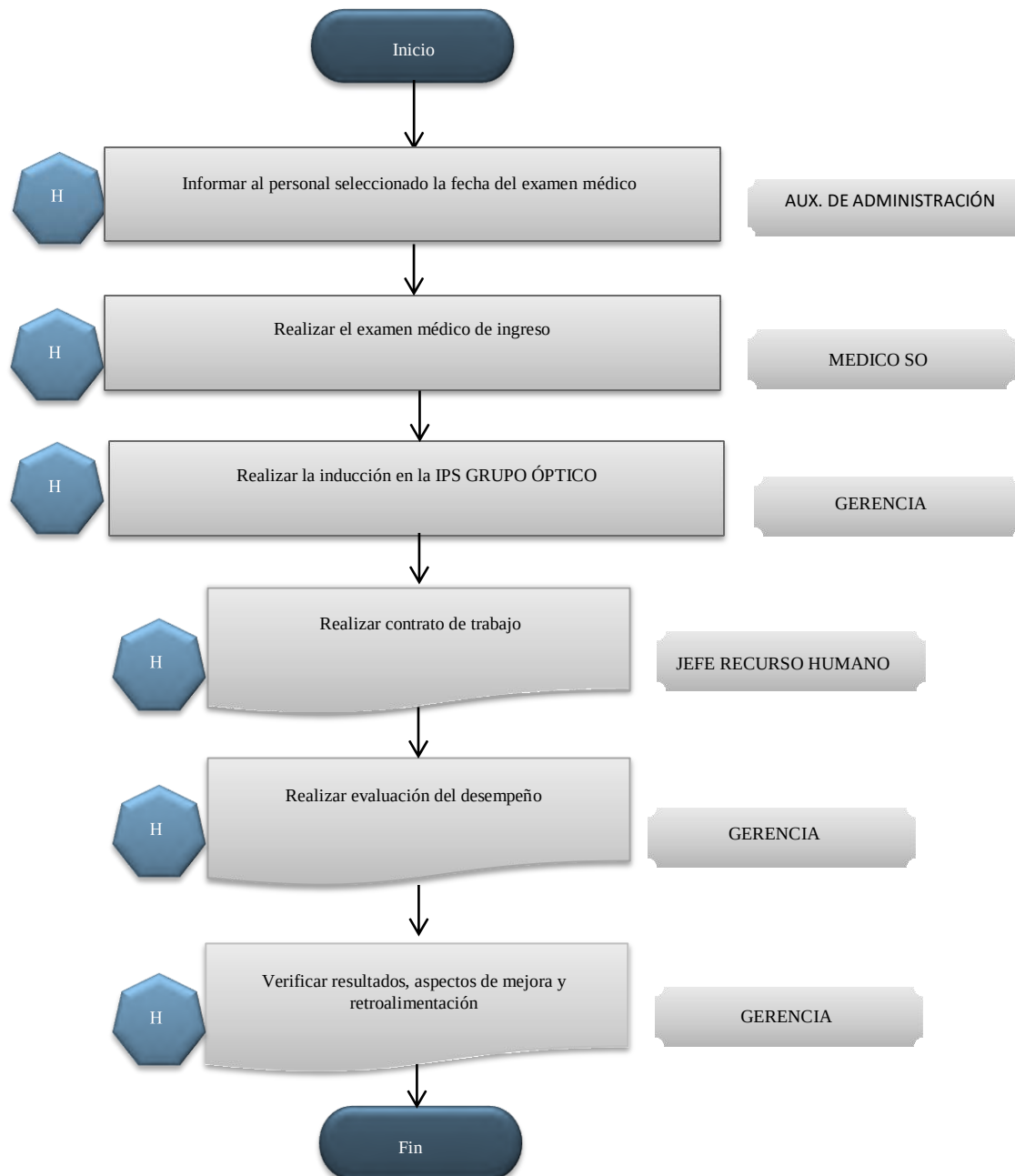
Nombre del Proceso	Gestión de talento humano
Nombre del Procedimiento	Selección
Objetivo:	Administrar el talento humano de la IPS GRUPO ÓPTICO.
Alcance:	Inicia mediante convocatorias en las bolsas de empleo, detallando perfil, requisitos, lugar de recepción de hojas de vida, hasta la devolución documentos de los participantes no seleccionados.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
Proveedores	Jefe Recurso Humano
	Gerencia
	Aux. Administrativo

Nombre del proceso	Gestión de talento humano
Entradas	Cubrir necesidades de nuevo recurso humano.
Salidas	Aviso de publicación
	Recepción de hojas de vida
	Entrevista
	Pruebas aplicadas
	Informe de selección
	Aviso en Cartelera
	Devolución hojas de vida
Indicadores	No de aspirantes convocados/No de aspirantes seleccionados

Figura 34. *Procedimiento de Selección de personal.*

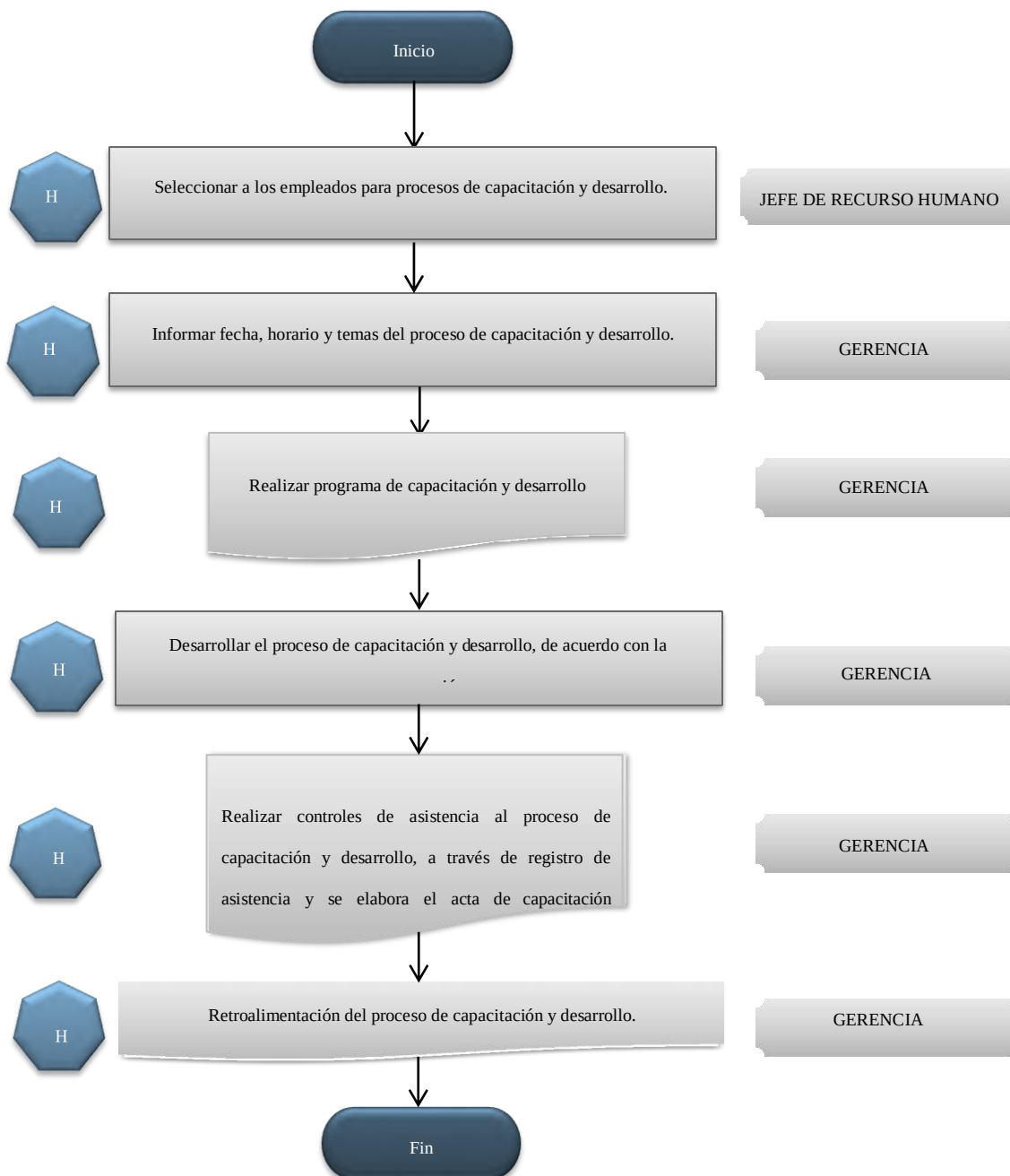
6.2.6.5.3 Procedimiento: Admisión**Tabla 21.** *Admisión*

Nombre del Proceso	Gestión de talento humano
Nombre del Procedimiento	Admisión
Objetivo:	Administrar el Recurso Humano de la IPS GRUPO ÓPTICO.
Alcance:	Inicia desde la información brindada al recurso humano seleccionado para exámenes ocupacionales, hasta la realización del contrato de trabajo.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
	Gerencia
Proveedores	Auxiliar de administración Médico de salud ocupacional
Entradas	Admitir y vincular el nuevo recurso humano.
Salidas	Carta de presentación.
Indicadores	Empleados seleccionados/ Empleados contratados

Figura 35. *Procedimiento de admisión.*

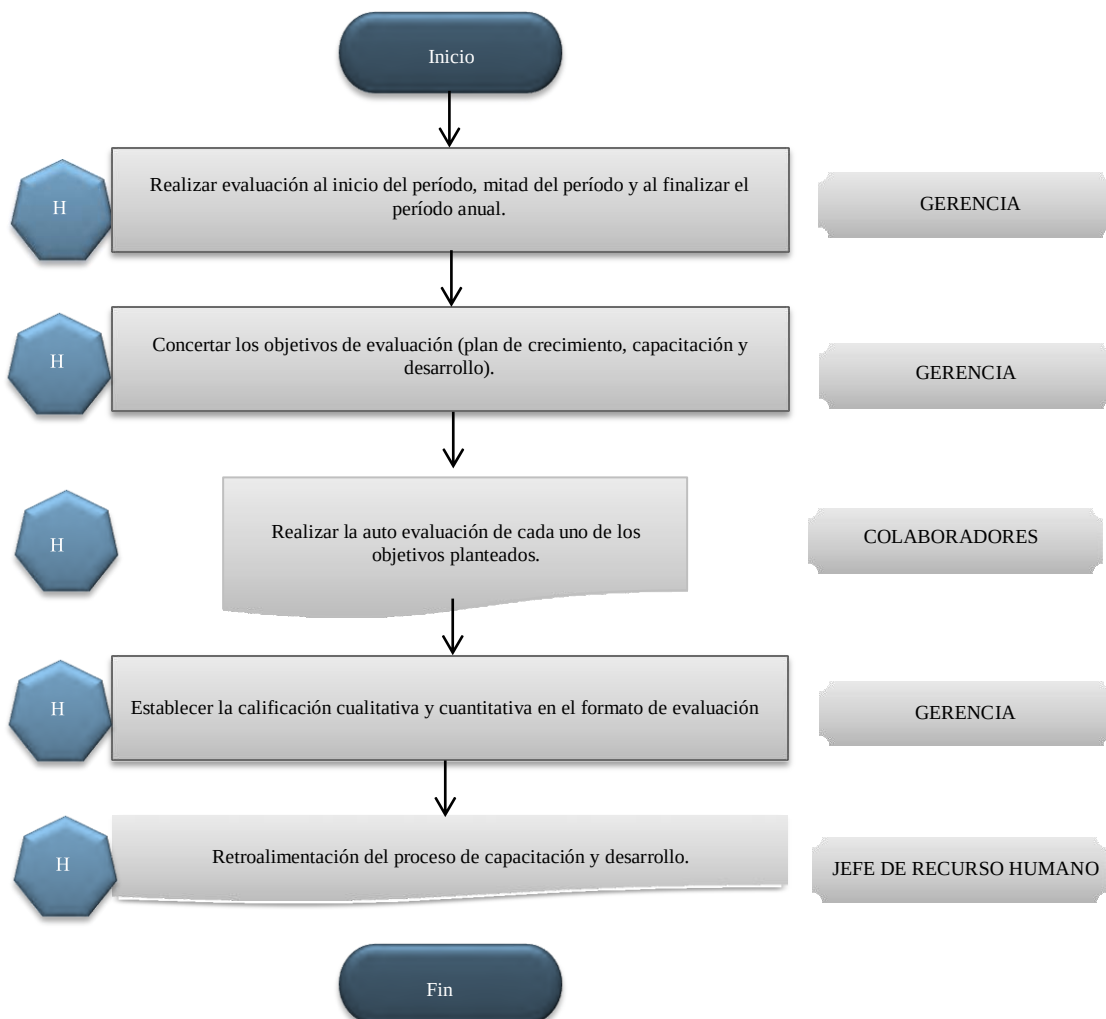
6.2.6.5.4 Procedimiento: Capacitación y desarrollo**Tabla 22.** *Capacitación y desarrollo.*

Nombre del Proceso	Gestión de Talento Humano
Nombre del Procedimiento	Capacitación y desarrollo
Objetivo:	Programar capacitación y desarrollo del talento humano de la IPS GRUPO ÓPTICO
Alcance:	El proceso se enfoca desde la selección de los empleados, hasta la retroalimentación del proceso de capacitación y desarrollo.
Tipo de Proceso:	Proceso de Apoyo
Líder:	Gerencia
	Gerencia
Proveedores	Jefe de Recurso humano Colaboradores seleccionados Responsable de la capacitación.
Entradas	Programas de capacitación y desarrollo para el Recurso Humano de la IPS GRUPO ÓPTICO.
	Acta de capacitación y desarrollo
Salidas	Programa de capacitación y desarrollo Registro de asistencia.
Indicadores	Colaboradores capacitados/# total empleados

Figura 36. *Procedimiento de capacitación y desarrollo del talento humano.*

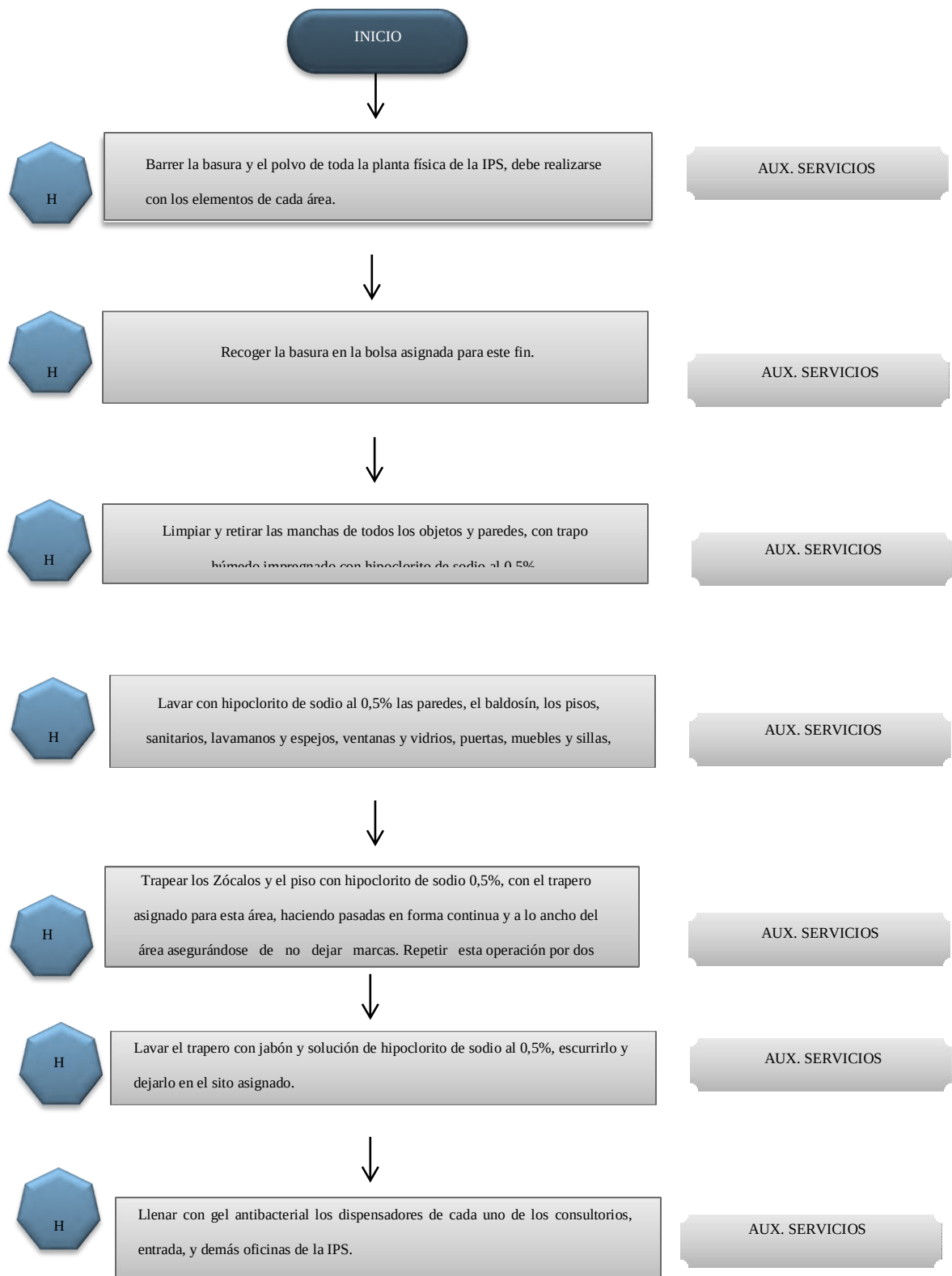
6.2.6.5.5 Procedimiento: Evaluación del desempeño**Tabla 23.** *Evaluación del desempeño*

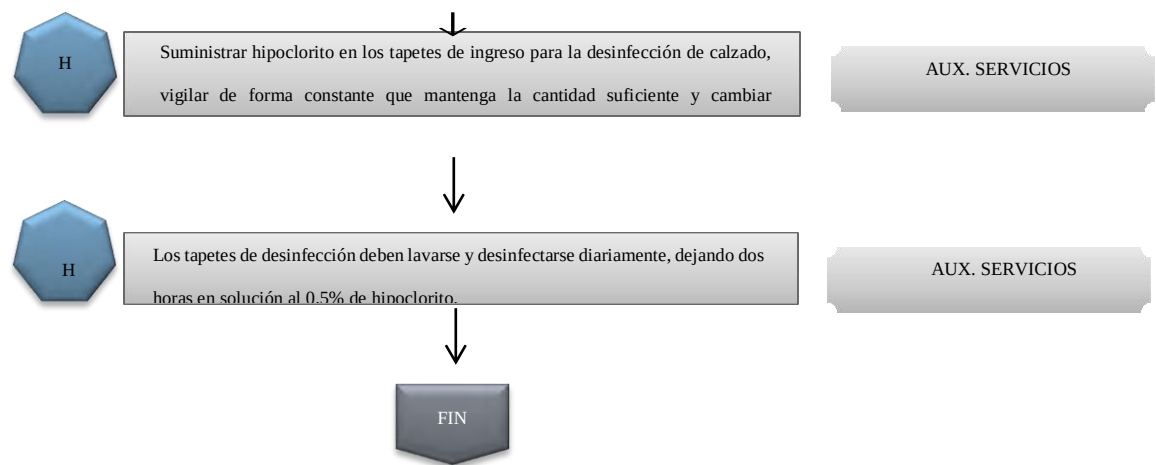
Nombre del Proceso	Gestión de talento humano
Nombre del Procedimiento	Evaluación del desempeño
Objetivo:	Realizar una medición a las capacidades del talento humano de la IPS GRUPO ÓPTICO.
Alcance:	El proceso da comienzo en la evaluación hasta la firma del formato de evaluación de los colaboradores que intervinieron en el proceso.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
Proveedores	Coordinadora Colaboradores
Entradas	Rendimiento en las diferentes actividades del cargo. Evaluación de desempeño Autoevaluación
Salidas	Evaluación de desempeño calificada Evaluación de desempeño firmada Retroalimentación
Indicadores	No de empleados evaluados/Total empleados

Figura 37. *Evaluación del desempeño del talento humano.*

6.2.6.5.6 Procedimiento: Aseo**Tabla 24.** Aseo.

Nombre del Proceso	Servicios generales
Nombre del Procedimiento	Aseo
Objetivo:	Prestar los servicios de aseo y desinfección de las instalaciones de la IPS GRUPO ÓPTICO.
Alcance:	El proceso se efectúa desde la desinfección de pisos, paredes y mobiliario hasta la generación de espacios seguros para los colaboradores y usuarios que asisten a las diferentes sedes de la IPS.
Tipo de Proceso:	Procesos de Apoyo
Líder:	Gerencia
Proveedores	Auxiliar de Servicios generales
Entradas	Necesidad de áreas limpias y desinfectadas en la IPS.
Salidas	IPS GRUPO ÓPTICO limpio y desinfectado.
Indicadores	Actividades realizadas/ Metas propuestas

Figura 38. *Procedimiento de aseo.*



7. Instrumento de medición para los procesos administrativos y organizacionales de la IPS
GRUPO ÓPTICO S.A.S.

La ejecución de procesos es de suma importancia para el desarrollo secuencial y organizado de las principales actividades de una organización. Adicional a ello, es fundamental la evaluación de sus actividades pues de este depende la identificación de variables o factores que pueden atentar contra el sano desarrollo organizacional. Es por esto que se diseñaron algunos instrumentos de medición de los procesos administrativos y organizacionales de la IPS GRUPO ÓPTICO, asignándole su objetivo estratégico y específico, con el fin de establecer claramente los resultados que se quieren lograr.

Tabla 25. *Instrumentos de medición, enfocados en la satisfacción del cliente y generación de valor de la IPS.*

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador
	Dirigir eficientemente la cadena de valor de la IPS GRUPO ÓPTICO	% de inversión en tecnología en ayudas diagnósticas, respecto al gasto total por año.

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador
Lograr la efectividad y eficiencia en el servicio asistencial de la IPS GRUPO ÓPTICO		% de inversión en tecnología software respecto al gasto total por año.
		% de inversión en infraestructura del consultorio por año.
	Analizar la eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios de la IPS.	Nro. de minutos utilizados en la prestación por cada servicio
		Tiempo promedio en cada uno de los servicios prestados.
		# de pacientes/usuarios atendidos por hora.
	Gestionar los recursos de la empresa	Tasa de crecimiento de la inversión en materiales
		% de reducción de gastos en materiales
		% de reducción de desperdicios de materiales
Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador
	Establecer precios competitivos, teniendo como referencia la competencia del mercado	Identificar los cinco principales competidores de la IPS GRUPO ÓPTICO
		Precios x servicio vs precio de cada uno de los principales competidores x servicio
		Precios promedios por monturas vs precio de la competencia
		# de clientes nuevos por cada medio promocional
	Diseñar y realizar actividades promocionales y de reconocimiento por trimestres para la consecución de nuevos clientes.	Tipos de referencias más vendidas.
		# de clientes nuevos por referencias
		# de visitantes en página web y redes sociales

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador
		# de clientes efectivos por medios virtuales
		# de clientes nuevos por sala de ventas
	Analizar periódicamente el nivel de satisfacción de clientes	# de quejas y reclamos por trimestre
		% de satisfacción del cliente por trimestre
		% de satisfacción del cliente por servicio
		% de reducción de quejas y reclamos por trimestre
Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador
		Metas de atención de usuarios por mes.
	Identificar el crecimiento y desarrollo de la IPS según las características del servicio	# meta de usuarios por mes / # usuarios atendidos por mes
		# de usuarios x servicio
		Tasa de crecimiento de ventas x servicio
		$\frac{\text{Vr. de las ventas totales} \times \text{período de tiempo}}{\text{Vr. de las ventas totales} \times \text{servicio} \times \text{período de tiempo}}$
		$\frac{\text{Vr. de las ventas totales}}{\text{Vr. por usuario de empresa contratante}}$

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador
		$\frac{\text{Vr. de las ventas totales}}{\text{Vr. Ventas de clientes nuevos.}}$
		$\frac{\text{Vr. de las ventas totales}}{\text{Vr. de las ventas estimadas}}$
		$\frac{\text{Vr de las ventas por segmento (empresas)}}{\text{valor de las ventas presupuestadas por segmento}}$
		$\frac{\text{Costos de actividades de marketing}}{\text{costos totales}}$
		$\frac{\text{Costos de personal de ventas}}{\text{costos de marketing}}$
		$\frac{\text{Costos de publicidad}}{\text{costos de marketing}}$
Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador
	Incentivar y motivar a los colaboradores, fomentando el crecimiento personal y profesional.	$\frac{\% \text{ de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados)}}{\text{total empleados).}}$
		Inversión en formación/Gastos de personal
		Nro. de horas en promedio de formación por trabajador y por año efectuadas.
	Fomentar políticas de incentivos laborales basados en los resultados de productividad y buen desempeño.	Total, de Programa de incentivos / incentivos aplicados

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador
		% de empleados beneficiados con incentivos por cumplimiento de metas
		# de premios o reconocimientos por trimestre.
		Incentivos utilizados /gastos de personal
		Programa de crecimiento y expansión en servicio de la IPS anual
	Desarrollar programas de capacitación y crecimiento en el manejo de servicio al cliente	# de nuevas innovaciones en servicio al cliente realizados en el año / # de innovaciones previstas en el año
		Inversión en formación/Gastos de personal.
		Nro. de horas en promedio de formación por trabajador y por año efectuadas.
	Fomentar prácticas de SGSST, incluidas medidas de bioseguridad, medicina del trabajo, higiene, industrial y seguridad industrial	Nro. de horas empleadas en el mes para la ejecución del programa del SGSST

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador
Direccionar a la IPS, hacia el crecimiento y competitividad empresarial.	Analizar el crecimiento de los ingresos operativos de la IPS	% de crecimiento ventas % rentabilidad por servicio
	GRUPO ÓPTICO	
	Adecuar la estructura operativa (costos por cada servicio prestado en la IPS)	% de costo de ventas, gastos y costos administrativos respecto a los ingresos totales
	Identificar liquidez y eficiencia en las operaciones de la IPS.	Indicadores de eficiencia: Rotación de activos, rotación de cuentas por cobrar, rotación de proveedores, rotación de inventarios.
		Indicadores de eficacia: Margen bruto, operacional y neto.
		Indicadores de efectividad: ROA y ROE
		Indicador de generación de valor: EVA
	Optimizar el uso del capital de trabajo	Indicadores de capital de trabajo: Utilidad/activos corrientes. Utilidad/efectivo Ciclo operativo Rendimiento cuentas por cobrar Utilidad/inventarios
	Mejorar la eficiencia del capital de trabajo destinado a la productividad	Indicadores de productividad: Valor agregado / Capital operativo Capital operativo / # colaboradores Producción / Capital operativo

8. Conclusiones

En la IPS GRUPO ÓPTICO, se presentan algunas deficiencias en el ámbito organizacional, especialmente por la falta de un direccionamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo, lo que le ha dificultado la toma acertada de decisiones y la incorporación de la filosofía institucional que la lleve a la innovación, mejoramiento continuo y competitividad que se requieren en la economía actual. Por el contrario, la empresa se ha enfocado en el control del gasto para la obtención de rentabilidad, dejando de lado aspectos importantes como planes de acción y desarrollo de presupuestos.

Adicional a ello, no han basado sus actividades en un modelo de gestión que le permita un control ordenado de sus actividades. Por lo tanto, no existe un manual de procedimientos, que le permita a los colaboradores tener claramente definidas sus funciones y obligaciones. Consecuentemente no existe una evaluación de seguimiento que determine la ejecución correcta de actividades.

También se encontró, que la IPS no cuenta con los medios para captar nuevos nichos de mercado. Por lo cual, no existe un medio específico para definir su mercado meta y segmentación, ni las estrategias para llegar a su mercado objetivo, lo que le ha generado la pérdida de posicionamiento y crecimiento, pues no ha estado atento a los cambios que requieren los mercados y las necesidades de nuevos clientes.

La IPS adicional a ello, no tiene un plan de capacitaciones, ni un diagnóstico de necesidades, solo se han enfocado en el personal especialista como los optómetras dejando de lado, al resto de personal. Por otra parte, no existe un plan de crecimiento que le permita a sus colaboradores planes de ascenso que se traduzca en crecimiento y desarrollo profesional.

En esta medida, dadas las deficiencias encontradas en la IPS se procedió a desarrollar la caracterización de los procesos que se adelantan en el ámbito administrativo y asistencial, encontrando que hay aspectos que se deben mejorar para que se ejecuten procesos de calidad y eficiencia. Y que denota, en definitiva, la ausencia de una gestión organizacional, lo cual no le ha permitido funcionar de forma organizada, productiva y sostenible. Por ello, se desarrollaron, de forma organizada y secuencial la trazabilidad de los procesos, dividiéndolos en procesos estratégicos, de evaluación y control, misionales y de apoyo, con el fin de dar consistencia a las principales actividades de la IPS. Adicional a ello, se diseñaron algunos instrumentos de medición de los procesos administrativos y asignándole su objetivo estratégico y específico, con el fin de construir claramente los resultados que se quieren obtener y el punto de crecimiento que la empresa desea lograr.

9. Recomendaciones

Es necesario que en la IPS GRUPO ÓPTICO se implemente los procedimientos administrativos a la menor brevedad, trabajando en el mejoramiento de las actividades empresariales logrando de esta forma una mejor gestión de sus actividades.

En cuanto a los indicadores de gestión planteados, deben ser puestos en práctica, y se deben ir ajustando en la medida que se ejecuten los procesos, atendiendo a las necesidades y requerimientos, a fin de adoptar correctivos para el mejoramiento continuo de la IPS.

Aplicar continuamente técnicas de Benchmarking para identificar prácticas y experiencias que le han sido de utilidad a otras IPS u Ópticas importantes de la región y adaptarlas de acuerdo a necesidades en IPS GRUPO ÓPTICO.

Se debe ejecutar programas de capacitación a todo el personal de la IPS, puesto que en la actualidad solo se realizan a los especialistas, y es necesario desarrollar planes de capacitación teniendo en cuenta las necesidades del personal en relación a servicio al cliente, control de actividades, de gestión y gestión de la calidad.

Identificar continuamente los factores de éxito que ha obtenido la IPS GRUPO ÓPTICO, de tal manera que se identifiquen fortalezas que puedan transformarse en ventajas competitivas que sirva de diferenciación del mercado.

Referencias

- Alvernia, H., y Pianeta, O. (2012). *Formulación de un plan estratégico para la empresa C.I. PROQUIMSA LTDA*. Universidad Industrial de Santander Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Bucaramanga. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2012/144090.pdf>
- Arano, R., Cano, M., y Olivera, D. (2012). *La importancia del entorno general en las empresas*. Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. México. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista científica Dominio de las Ciencias*. Vol. 3. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6128526.pdf>
- Armijo M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

- Arrieta, E. (2019). *Método inductivo y deductivo*. En Blog Diferenciador. Recuperado de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson, Prentice Hall.
- Blázquez, F., Dorta, J., y Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar*. Vol. 16, (28). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200003&lng=en&tlng=.
- Bran, J. (2019). *Propuesta de plan estratégico para la Arenera las Mercedes S.A.S.* Administración de Empresas. (Tesis de Grado Administración de Empresas). Universidad Libre Seccional Pereira. Recuperado de: <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/17846/PROPUESTA%20DE%20PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20PARA%20LA%20ARENERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón, G.; Álvarez, C., y Naranjo, J. (2011). *Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas*. Revista innovar. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/25040/1/22284-76606-1-PB.pdf>
- Cantillo, E., y Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Revista Escenarios*. Vol. 9 (1), pp. 18-23. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3874557>
- Carreño, I. (2017). *Diseño de la planeación estratégica del Centro de Desarrollo de Competencias del área perteneciente a la Dirección de Desarrollo del Talento Humano de la Fundación Cardiovascular de Colombia*. (Proyecto de Grado Ingeniería Industrial). Facultad de

- Ingeniería Industrial. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso.
Recuperado de: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1954/1/TGT-586.pdf>
- Chiavenato I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana S.A. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Cruz, L. y Araque, M. (2014). *Planificación estratégica de la empresa AICA*. (Proyecto de Grado Maestría en Planificación y Dirección Estratégica). Universidad de las Fuerzas Armadas de Sangolquí, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- Dumorné, K. (2013). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, Región de los Ríos, Chile, Estudio de Casos*. Universidad Austral de Chile. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Escamilla, O. (2007). *Herramientas para la planeación y de control de la producción en la empresa metal mecánica*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10590/Herramientas%20para%20la%20planeacion.pdf?sequence=1>
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial Encoproabas, Jinotega*. (Tesis de Grado Maestría en Gerencia Empresarial). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

- Maestra en gerencia empresarial. Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/53104075.pdf>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PP1&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Gil, M., Mora, C., y Estupiñan, E. (2018). *Diseño de la planeación estratégica de una Clínica Odontológica en la ciudad de Bucaramanga en el año 2018*. (Proyecto de Grado Gerencia de la Calidad y Auditoría en Servicios de Salud). Universidad de Santander. Bucaramanga, Santander.
Recuperado de:
<https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/699/1/Dise%C3%B1o%20de%20la%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20una%20cl%C3%ADnica%20odontol%C3%B3gica%20en%20la%20ciudad%20de%20Bucaramanga%20en%20el%20a%C3%B1o%202018.pdf>
- Gómez, I., y Gil, P. (2010). *Rediseño organizacional basado en el modelo de las escuelas que aprenden*. Madrid: Wanceulen Editorial Deportiva S.L. Recuperado de
https://books.google.com.co/books?id=H6f_CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Redise%C3%B1o+organizacional+basado+en+el+modelo+de+las+escuelas+que+aprenden+..&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjn8tPLuKDPAhWLTt8KHRm6ATsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Redise%C3%B1o%20organizacional%20basado%20en%20el%20modelo%20de%20las%20escuelas%20que%20aprenden%20...&f=false
- Gómez, G. (1994). *Planeacion y Organización de la empresa*. México: McGraw-Hill.

- Guzmán, J. (2015). Importancia de la planeación estratégica en los servicios de salud. *Revista Médica MD*. Vol. 6 (4). Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/revmed/md-2015/md154b.pdf>
- Huertas, N., Cantillo, A., y Muñoz, Y. (2017). *Administración estratégica en instituciones de salud de Cartagena*. 5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Universidad Tecnológica de Bolívar. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2017/5sim/9D.pdf>
- Kerguelén, C. *Calidad en salud en Colombia Calidad en salud en Colombia, Los principios*. Ministerio de la Protección Social, Programa de Apoyo a la Reforma de Salud. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/CALIDAD%20EN%20SALUD%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14), México: McGraw-Hill.
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Vol. 9. (1). Universidad Nacional de Misiones. Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Montes, J. (2018). *Administración Siglo XXI Digital, Neuro, Virtual, de la Sustentabilidad y de la Felicidad*. Edición Kindle. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=ZkNnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Morales, M., y Pech, J. (2000). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*. [En Línea]. Portal Web MyDocument. Recuperado de: <https://mydokument.com/competitividad-y-estrategia-el-enfoque-de-las-competencias-esenciales-y-el-enfoque-basado-en-los-recursos.html>
- Moreno, R. (1997). *La competitividad en el desarrollo sustentable*. Alternativas para el Desarrollo, (45), 5-13. <http://www.repo.funde.org/222/1/APD-45-II.pdf>
- Ortiz, A., y Tochimani, P. (2004). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas*, Puebla. (Tesis de Grado Licenciatura en Administración de Empresas). Departamento de Administración de Empresas. Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/
- Parra, R. (2013). *La ventaja competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la actividad turística*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (191). Recuperado de: https://scholar.google.es/scholar?q=La+ventaja+competitiva+como+elemento+fundamental+de+la+estrategia+y+su+relaci%C3%B3n+con+el+sector+servicios+de+la+actividad+tur%C3%ADstica&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5
- Peñaranda, S. (2015). *Diseño de un plan estratégico para la empresa QS consultores*. (Trabajo de Grado Maestría en Gerencia de Negocios). Universidad Industrial de Santander. Recuperado de: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156268.pdf>
- Pianda, S., y Meneses, J. (2013). *Plan estratégico para la empresa Profesionales de la Salud I.P.S. PROINSALUD S.A. en la ciudad de Pasto*. (Tesis de Grado Especialización en Alta

- Gerencia). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias Económicas y Administrativas. San Juan de Pasto. Recuperado de: sired.udenar.edu.co.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas No. 91*. Recuperado de: https://www.academia.edu/2917951/La_ventaja_competitiva_de_las_naciones
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. No 28. Universidad del Valle. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>
- Pulido, M. (2010). *Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la teoría*. Universidad Externado de Colombia. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1503397
- Quero, L. (2008). *Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo*. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*. Vol. 10 (4) pp. 36-49.
- Ramírez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Revista Umbral Científico*. (9), pp. - 125. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2263196>
- Ramón, V. (s.f.). *El Control como función administrativa*. [En Línea]. ASEM Solutions. Recuperado de: http://brd.unid.edu.mx/recursos/Tecnicas_de_planeacion_y_control/PC05/Para_ampliar_el_tema/ELCONTROL.pdf
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=TwnmLLyBJIYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=Control&f=false

- Robles, R., Serrano, E., Serrano, G., Gaibor, F., Armijo, G., y Fernández, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*. Vol. 36 (3).
- Rodríguez, S. (2011). *Proceso Administrativo*. Fundamentos de gestión empresarial. México: Mexicana.
- Rojas, O., y López, S. (2015). *Planeación estratégica para la empresa “Artemarmol Colombia S.A.S.”*. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en evaluación y gerencia de proyectos. Bucaramanga. Recuperado de: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159936.pdf>
- Romero, R., Salvador, A.; Morales, N., Escobar, C. y Ávila, V. (2009). *Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad*. Cultura Científica y Tecnológica, ISSN-e 2007-0411, (31); págs. 5-14. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238572>
- Ruíz, G. (2012). Dirección. Red Tercer Milenio. Recuperado de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf
- Salgado, T. (2017). *Diseño de un modelo de planeación estratégica para la empresa biosistemas ingeniería medica S.A.S*. Escuela de Posgrados Especialización en Gerencia Integral de la Calidad. Bogotá D.C. Recuperado de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1146/Dise%C3%B1o%20de%20un%20modelo%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.%20Biosistemas%20Ingenier%C3%ADa%20M%C3%A9dica%20S.A.S.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanabria, N.; Rodríguez, G. Cervera, J., y Díaz, B. (2017). *Competitividad, innovación y empresa*.

Barranquilla: Sello Editorial Universidad Autónoma del Caribe. Recuperado de:
<http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/3719/Competitividad%2C%20Innovaci%C3%B3n%20y%20Empresa.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Serna, H. (2008) (10ma Ed.) *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Stephen P., y Robbins, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.

Torres Hernández. Z. (2014). *Administración estratégica*. Primera edición ebook. México, Grupo Editorial Patria. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás. Recuperado de
<https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074380026.pdf>

URBE. (2012). *Fundamentación Teórica - capítulo II*. El control. Recuperado de:
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094218/cap02.pdf>

Valderrama, A., Ortega, J., Oviedo, L., y Neme, O. (2015). *Manual de técnicas sistémicas para el desarrollo de habilidades de innovación en el individuo de la micro y pequeña empresa en México*. Recuperado de:
<https://books.google.com.co/books?id=YLNOcwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Manual+de+t%C3%A9cnicas+sist%C3%A9micas+para+el+desarrollo+de+habilidades+de+innovaci%C3%B3n+en+el+individuo+de+la+micro+y+peque%C3%B1a+empresa+en+M%C3%A9xico.&hl=es->

Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS). Bogotá, D.C. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1>

Vásquez, J., y Guerra, H. (2016). *Habilidades directivas en la empresa familiar*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1526/empresa-familiar.htm>