



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA CLINICA SANTA MONICA S.A.**

**Empresa:** Clínica Santa Mónica S.A.

**Autor (a):** María Isabel Sánchez

**Tutor (a):** Maruja Molina

San Diego, enero de 2022



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA CLINICA SANTA MÓNICA S.A.**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**Tutor Académico**  
**Lda. Maruja Molina**

**Tutor Empresarial**  
**Lda. Yesenia Gámez**

Autor: María Isabel Sánchez CI: 27.517.494

San Diego, enero de 2022



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

### ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos en la empresa Clínica Santa Mónica S.A.

Realizado por el (la) Br. Maria Isabel Sánchez C.I. N° 27517494 cursante de la carrera de Admón. Empresa hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: veinte, ( 20 ) PUNTOS.

El Jurado

[Firma]  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: KARINA MOJICA  
C.I.: 10610324

[Firma]  
Jurado  
Nombre: 11807313  
C.I.:

[Firma]  
Jurado  
Nombre: Quenda Jimenez  
C.I.: 10227464



Fecha: 10 / 01 / 2022



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

San Diego, 11 de Febrero de 2022

## CONSTANCIA DE CULMINACIÓN

Por medio de la presente se hace constar que el (la) bachiller **SANCHEZ SEBALLO MARIA ISABEL VALENTINA** titular de la Cédula de Identidad Número: **V-27.517.494** de la Facultad **CIENCIAS SOCIALES**, Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, realizó el Seminario de Inducción sobre el Servicio Comunitario, cumplió ciento veinte(120) horas en el programa "Promoción para un Estilo de Vida saludable en las Comunidades", presentó el informe final sobre la actividad desarrollada, dando así cumplimiento a lo establecido en la Ley de Servicio Comunitario, desde el 08/02/2021 al 08/05/2021.

*[Handwritten Signature]*  
Dra. MARUJA MOLINA DIAZ  
Coordinador de Servicio Comunitario Estudiantil de la Facultad

mamolina18 ::24/05/2021

Urb. Yuma II, calle 3, Municipio San Diego, estado Carabobo

(0241) 871.42.40 (Master)

11/2/2022 03:17 p.m.

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

	<b>pp.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO</b>	
<b>I LA EMPRESA</b>	
1.1 Ubicación	3
1.2 Descripción de la Empresa	3
1.3 Misión, Visión y Valores de la Empresa	4
1.4 Estructura Organizativa	5
1.5 Actividades desarrolladas durante el periodo de pasantía, o unidad donde se realizó la pasantía	6
<b>II EL PROBLEMA</b>	
2.1 Planteamiento del Problema	7
2.1.1 Formulación del Problema	8
2.2 Objetivos de la Investigación	9
2.2.1 Objetivo General	9
2.2.2 Objetivos Específicos	9
2.3 Justificación de la Investigación	9
<b>III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL</b>	
3.1 Antecedentes de la Investigación	11
3.2 Bases Teóricas	13
3.2.1 Teoría de las restricciones	13
3.2.2 Método Kaizen	14
3.2.3 Gestión Estratégica	15
3.3 Definición de Términos Básicos	16
3.3.1 Cuello de Botella	16
3.3.2 Eslabón	16
3.3.3 Estándar	16
3.3.4 Interdependencia	16
3.3.8 Objetivo	16
3.3.9 Organización	16
3.3.10 Planeación Estratégica	17
<b>IV FASES METODOLOGICAS</b>	
4.1 Fases Metodológicas	18

	4.1.1 Fase I: Diagnostico de los inconvenientes presentes en los procesos internos de la organización	18
	4.1.2 Fase II: Estudio de las alternativas viables para mejorar las actividades	19
	4.1.3 Fase III: Determinación de las estrategias gerenciales que se ajustan a la empresa Clínica Santa Mónica S.A.	19
<b>V</b>	<b>ANALISIS DE RESULTADOS</b>	
	5.1 Fase I: Diagnostico de los inconvenientes presentes en los procesos internos de la organización	20
	5.2 Fase II: Estudio de las alternativas viables para mejorar las actividades	23
	5.3 Fase III: Determinación de las estrategias gerenciales que se ajustan a la empresa Clínica Santa Mónica S.A.	25
<b>VI</b>	<b>LA PROPUESTA</b>	
	6.1 Presentación de la propuesta	28
	6.2 Beneficios de la propuesta	28
	6.3 Objetivo General y Específicos de la propuesta	28
	6.4 Desarrollo de la Propuesta	29
	6.5 Factibilidad	34
	6.5.1 Técnica	34
	6.5.2 Operativa	34
	6.5.3 Económica	34
	<b>CONCLUSIONES</b>	36
	<b>RECOMENDACIONES</b>	37
	<b>REFERENCIAS</b>	38
	Electrónicas	40
	<b>ANEXOS</b>	41
	Anexo A	42
	Anexo B	44

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>CUADRO</b>	<b>Pág.</b>
1	<b>Lista de Cotejo</b>	19
2	<b>Análisis de lista de cotejo</b>	19
3	<b>Matriz DOFA</b>	21
4	<b>Estrategias de Capacitación del personal</b>	28
5	<b>Estrategias de Motivación del personal</b>	29
6	<b>Estrategias de Comunicación Organizacional</b>	30
7	<b>Estrategias de Evaluación de desempeño</b>	31
8	<b>Presupuesto de la Propuesta</b>	35

## INTRODUCCIÓN

El presente informe comprende el estudio del funcionamiento de la empresa Clínica Santa Mónica S.A. para identificar aquellos elementos que presenten inconvenientes y que no permitan que se desarrollen las actividades con normalidad y, así poder plantear soluciones que se adapten a las necesidades de la organización mediante estrategias gerenciales que permitan mejorar los procesos administrativos.

Así mismo, el trabajo de pasantías pretende saber notar que la implementación de estrategias gerenciales es esencial para que las empresas puedan prosperar. Teniendo en cuenta que cada vez están más automatizados los procesos internos y externos, es indispensable poder establecer cuáles son los recursos y los elementos a través de los cuales la empresa puede obtener grandes ventajas si son aprovechados correctamente.

La Gestión Estratégica permite lograr los objetivos organizacionales eficientemente, aprovechando los recursos disponibles y agregándoles valor, además de que se basa en herramientas que ven a la empresa como un todo y no la suma de sus partes, lo que hace que todos los departamentos se desarrollen en igual medida, por ende, su aplicación hoy en día es vital para que una organización pueda mantenerse en el mercado. El proyecto de pasantía se divide de la siguiente manera:

**Capítulo I:** consiste en la empresa, a qué se dedica, cómo surgió, cuáles son sus valores, misión y visión, su estructura organizativa, además de las actividades realizadas.

**Capítulo II:** El Problema, en él se plantea la situación problemática, así como la formulación del problema, los objetivos generales y específicos, y la justificación de la investigación.

**Capítulo III:** comprende los antecedentes de la investigación, bases teóricas y la definición de términos básicos.

**Capítulo IV:** se basa en las fases metodológicas el proyecto presente, contiene las técnicas e instrumentos de recolección de datos que son empleados para llevar a cabo los fines de la investigación.

**Capítulo V:** contiene los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

**Capítulo VI:** en él se plantea la propuesta para darle solución a la problemática desarrollada en la empresa en estudio.

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Ubicación**

Avenida Michelena nro. 90-54, Urbanización Michelena Valencia. Edo. Carabobo

#### **1.2 Breve Descripción de la empresa**

La Clínica Santa Mónica S.A. es una empresa dedicada a ofrecer servicios de hospitalización, cirugía y maternidad desde el año 1994. Inicialmente, contaba con consultorios de cirugía general, pediatría y control de embarazos, así como consultas de traumatología y odontología, además de que se realizaban cirugías menores.

En el año 1997, la empresa amplió sus instalaciones, teniendo para ese momento un área de cirugía (un quirófano), un área de hospitalización con capacidad para cinco pacientes, servicio de ecografía general, de radiología y laboratorio. Igualmente, se habilitaron áreas para consultas en el área de ginecología, obstetricia, traumatología, oftalmología, pediatría, cardiología, otorrinolaringología, medicina interna y cirugía general.

Tres años después, se habilitan seis nuevas habitaciones para tener una capacidad de once pacientes, y se inaugura un nuevo quirófano. Luego en el año 2014 se realizó una expansión en la infraestructura, en la que la Clínica Santa Mónica S.A. resultó teniendo una capacidad de hospitalización para quince pacientes, contando con dos quirófanos y un área para partos, haciendo de esta organización un hospital privado que ofrece sus servicios de la mano de profesionales capacitados de las distintas especialidades, quienes están dispuestos a ofrecer una atención especializada a cada paciente.

### **1.3 Misión, Visión y Valores de la empresa**

**Misión:** Proporcionar un servicio confiable, seguro, eficiente, responsable, cordial y humano a nuestros pacientes; prestándoles excelente atención y el mejor tratamiento en una atmósfera de tranquilidad y buen trato al alcance de las posibilidades económicas de nuestros pacientes. Estamos consagrados al paciente y nuestros servicios están dirigidos a satisfacer sus necesidades.

**Visión:** Lograr la mejor proyección comunitaria de un Centro de Atención Medica, organizando sus servicios con tecnología moderna y mística profesional; con gente consagrada y emprendedora que permita ofrecer un servicio magnifico a sus pacientes con seguridad terapéutica. Manteniendo los más altos niveles de calidad.

#### **Valores**

**Ética:** El comportamiento del equipo humano de Clínica Santa Mónica S.A., estará siempre ajustado a los más elevados principios de quienes nos desempeñamos en el área de salud, en forma holística.

**Compromiso con el paciente:** el reto es superar las expectativas en la satisfacción de los pacientes, ofreciendo excelencia y calidad en nuestros servicios.

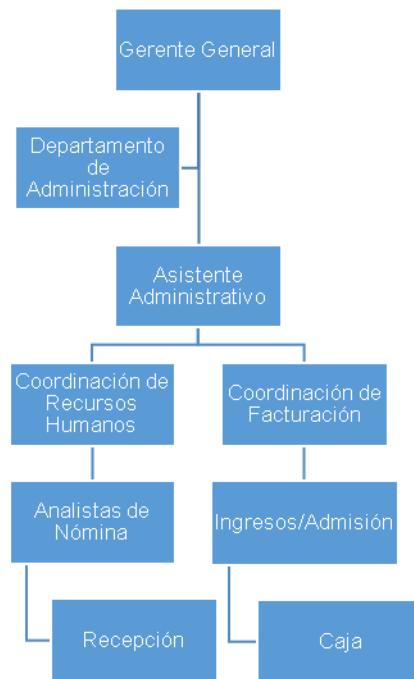
**Capital Humano:** Nuestro patrimonio fundamental lo constituye el recurso humano, por lo que estamos comprometidos con su desarrollo y crecimiento, impulsando altos niveles de eficiencia, eficacia e identificación con los objetivos de la institución.

**Responsabilidad Social: Clínica Santa Mónica S.A.,** promueve la salud de la comunidad carabobeña y del país en general, mediante programas de evaluación médica preventiva y atención curativa, con planes de costos especiales dirigidos a los sectores menos favorecidos de la población, de forma directa o a través de Fundaciones sin fines de lucro.

**Trabajo en equipo:** Tiene el compromiso y la responsabilidad de alcanzar elevados estándares de productividad y rentabilidad mediante la integración de nuestro capital humano basados en la misión, visión y valores mejorando continuamente los procesos, desarrollando actitudes y fomentando la sinergia con respeto, mística, empatía y profesionalismo.

#### 1.4 Estructura Organizativa:

### CLÍNICA SANTA MÓNICA S.A.,



**Fuente:** Clínica Santa Mónica S.A.

Como se observa en el gráfico la empresa **Clínica Santa Mónica S.A.** posee una estructura organizativa compuesta por el Departamento de Administración bajo el mando del Gerente General. Cuenta con un Asistente Administrativo que supervisa la Coordinación de Recursos Humanos que contiene a los analistas de nómina y la

recepción; y la Coordinación de Facturación en donde están las áreas de Ingresos/Admisión y la Caja.

Esta estructura le permite a la organización desempeñar sus actividades diarias sin contratiempos, ya que está presente la unidad de mando que hace que los procesos de toma de decisiones sean más sencillos.

### **1.5 Actividades desarrolladas durante el periodo de pasantía, o unidad donde se realizó la pasantía**

Las actividades realizadas en la pasantía que tuvo una duración de doce semanas fueron las siguientes; en la primera semana se observó el funcionamiento de los procesos internos, en la segunda se aprendió el manejo del sistema operativo, en la semana siguiente se llevó a cabo la facturación de las operaciones diarias, y en la última semana del primer mes se realizaron arquezos de caja. En la primera semana del segundo mes se archivaron documentos contables, en la siguiente semana se elaboró el inventario de mercancías, en la semana siete se coordinó la distribución de las guardias de los trabajadores y, en la última semana del segundo mes se realizó la nómina.

En la primera semana del último mes, se determinaron los objetivos organizacionales, en la décima semana se realizó un informe mensual sobre la actividad económica de la empresa, en la semana 11, se realizaron actividades de supervisión del personal que cumpliera con su horario y en la semana 12, se llevaron a cabo distintas actividades como atender al público, recibir llamadas, procesar la información al sistema y custodiar documentos.

## **CAPITULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

Las organizaciones se definen como el conjunto de personas que tienen un objetivo en común, profundizando más, también se puede decir que son una agrupación de personas que cuentan con recursos económicos, materiales y tecnológicos, los cuales utilizan para alcanzar un fin compartido. Las empresas ofrecen productos y/o servicios buscando obtener ganancias, para lograr tal cometido, todas las áreas de la organización deben estar interrelacionadas y trabajar conjuntamente para el buen desenvolvimiento de sus actividades.

La importancia de que estos departamentos trabajen de manera interrelacionada recae en el hecho de que facilita el flujo de información, minimiza el espacio para cometer errores, permite a la dirección observar el panorama de la empresa de forma más amplia, entre otros beneficios. Las organizaciones han pasado por grandes cambios a través del tiempo, tanto a nivel interno como a nivel externo (cómo las personas las perciben), se quedaron atrás los modelos de gestión autoritarios, que no permitían que los trabajadores desarrollaran sus aptitudes, donde no existía un ambiente laboral seguro, sus departamentos funcionaban independientes unos de otros y, estaban caracterizados por ser modelos que reprimían al personal.

Como consecuencia de la Segunda Revolución Industrial las empresas se modernizaron e implementaron nuevos patrones de conducta y un nuevo esquema sobre cómo estas deben operar, además de que surgieron teorías organizacionales que cambiaron drásticamente la percepción que se tenía de los trabajadores.

Así mismo, la globalización también influyó de manera directa en las empresas, haciendo que se expandiera el alcance de estas.

La situación actual a la que se enfrentan las organizaciones consiste en un mercado con mucha competencia donde los pequeños detalles influyen en los consumidores y hacen que prefieran a una marca y/o empresa por encima de otra. La competencia es tan compleja que se basa en la mejora y la optimización constante de los procesos, así como también juegan un papel importante la innovación y la creatividad. Para poder lograr mantener una buena posición en el mercado, las empresas utilizan los principios de la Gestión Estratégica.

Al no contar con un plan estratégico, las empresas corren el riesgo de perder su relevancia en el mercado puesto a que las organizaciones actuales tienden a aplicar estrategias gerenciales para cumplir con sus objetivos de manera satisfactoria, debido a que las estrategias gerenciales que permiten optimizar sus funciones y alcanzar el éxito.

En el caso de la Clínica Santa Mónica S.A., la empresa cuenta con un modelo de operaciones que no le permite operar incrementando su efectividad, puesto a que no posee un sistema que le permita tener un buen control de Inventario y el sistema operativo en sí resulta engorroso para los trabajadores, haciendo que se produzcan demoras y se generen inconvenientes al momento en que se realizan los pedidos de medicamentos y material quirúrgico. Además, los recursos humanos presentan algunas debilidades y no son capaces de realizar sus actividades eficientemente, por consiguiente, se tiene a una empresa que posee limitaciones con el sistema actual, con un mal manejo de los recursos, e ineficiencia en los procesos administrativos. Por tanto, se tiene como objeto de estudio a una organización que carece de un plan estratégico para solucionar la problemática presente.

### **2.1.1 Formulación del problema**

Teniendo en cuenta los inconvenientes mencionados anteriormente, y sabiendo que la Gestión Estratégica es el medio para que las organizaciones sobresalgan y obtengan valor, ¿Cómo se pueden mejorar los procesos administrativos en la empresa Clínica Santa Mónica S.A.?

## **2.2 Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Objetivo General**

- Desarrollar estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos en la empresa Clínica Santa Mónica S.A.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar cuales son los inconvenientes presentes en los procesos internos de la organización
- Estudiar cuales son las alternativas viables para mejorar las actividades
- Determinar cuáles son las estrategias gerenciales que se ajustan a la empresa Clínica Santa Mónica S.A.

## **2.3 Justificación de la investigación**

La Clínica Santa Mónica S.A. cuenta con un modelo de gestión que no le permite aprovechar al máximo los recursos que tiene, lo que hace que en sus actividades regulares no se alcance el nivel de efectividad esperado. Con el trabajo investigativo presente se pretende proponer soluciones a esta problemática mediante la Gestión Estratégica ya que se ha demostrado que llevando a cabo los principios de dicha gestión las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos organizacionales de manera satisfactoria, mejorando notablemente sus procesos tanto internos como externos.

Al aplicar las modificaciones pertinentes, el ritmo de trabajo de la empresa tendrá un cambio considerable y positivo, ya que se eliminarán las demoras que eran

generadas por el modelo de trabajo anterior, los trabajadores podrán desenvolverse fácilmente en sus funciones diarias y así podrán ofrecer una atención superior a los pacientes. De igual manera, esto también resultara beneficioso para la organización al momento en que se realicen los pedidos a los proveedores.

Además de que el presente trabajo investigativo permite el estudio detallado del funcionamiento interno de la empresa, se pondrá en evidencia que al manejar una organización mediante la Gestión Estratégica se obtienen grandes beneficios debido a que se perfeccionan los procesos internos y externos, haciendo que la empresa se diferencie del resto y tenga el potencial necesario para alcanzar buena posición en el mercado. Igualmente, permite hacer la comparación entre el desempeño de la empresa cuando aplica estrategias gerenciales y cuando esta no las aplicaba.

## CAPITULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

Teniendo la problemática planteada, objetivos generales y específicos señalados se procede a desarrollar, el Marco Referencial Conceptual que comprende los antecedentes de la investigación, bases teóricas y la definición de términos básicos.

#### 3.1 Antecedentes de la Investigación

**“Estrategias Gerenciales para la consolidación de los reportes del Departamento de Mercado y Venta Mercal estado Cojedes” (Tovar, 2018).** El trabajo investigativo tiene como fin el desarrollo de estrategias que permitan optimizar los reportes del Departamento de Mercadeo, mediante el diagnóstico de la situación, determinación de estrategias, su aplicación y evaluación del impacto de las mismas. Dicha investigación tiene un enfoque cuantitativo siendo el tipo de investigación descriptiva, de campo no experimental. Se realiza la investigación con una muestra de 43 trabajadores del área administrativa y se aplica como técnica de recolección de datos una encuesta y como instrumento un cuestionario, tiene relación con el informe presente debido a que concluye que una estrategia gerencial constituye un fundamento esencial para la optimización de los procesos administrativos.

De igual manera, **Celis y Guarín (2018)**, egresados de la Universidad Cooperativa de Colombia (Colombia), realizaron la investigación titulada **“Competencias Gerenciales para la optimización del proceso administrativo en la empresa VORDCAB COLOMBIA S.A.S”**. La investigación comprende el análisis de los procesos administrativos de la empresa en busca de la mejora mediante estrategias que optimicen los procesos administrativos, se trata de una investigación de campo con carácter descriptivo con diseño no experimental transaccional. Concluyó con que los gerentes deben alinear la planificación con las demás funciones administrativas (organización, dirección y control) y que los gerentes deben tener mayores competencias con el fin de mejorar los procesos administrativos. Se

relaciona con el trabajo presente puesto a que posee objetivos específicos similares que se centran en el diagnóstico de la situación actual, en identificar los elementos del proceso administrativo y en determinar las estrategias aplicadas para la optimización del proceso administrativo.

**Duno, (2017), “Estrategias Gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las Pymes comercializadoras de pinturas electrostática en la región central del país”**, egresado de la Universidad de Carabobo, en esta investigación se plantea que mediante estrategias gerenciales los trabajadores pueden incrementar su motivación laboral si se aplican estrategias que sean acordes a la organización. Es un tipo de investigación de descriptiva con diseño de campo, con una muestra de 15 trabajadores de cuatro empresas distintas que poseían distintos cargos y se asocia con el informe presente puesto a que también se utiliza la Matriz DOFA para establecer cuál es la situación actual y comprender cuales son los puntos débiles y cuáles son las fortalezas. Esta investigación concluyó con que la gerencia debe mantener a los trabajadores motivados ya que no ser así no se sienten identificados con la empresa generando una falta de compromiso hacia el logro de objetivos, por lo que se deben establecer estrategias gerenciales que permitan no solo mantener al personal satisfecho, sino que eleven sus estándares de calidad lo que contribuye a tener mejores relaciones con los clientes.

Así mismo, se tiene como antecedente **“Estrategias Gerenciales para mejorar el desempeño laboral del personal de el taller Arminda´s Modas” (Angulo, 2017)**, que tiene como objeto diseñar un plan estratégico que le permita la mejora de la organización, teniendo en cuenta la situación presente, el nivel de satisfacción de los clientes y creando estrategias y tácticas que impulsen la productividad. El trabajo investigativo mencionado es una investigación de tipo descriptiva de campo con enfoque cuantitativo, cuya población es de 12 trabajadores entre el personal administrativo y los artesanos, se relaciona con el informe presente ya que también utiliza la observación directa como técnica de recolección de datos y

concluye con que las estrategias gerenciales pueden mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores teniendo repercusiones positivas en la empresa.

**“Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del Municipio Valencia en el Estado Carabobo” Páez., (2017)**, la investigación propone la estructuración de estrategias gerenciales que permitan fortalecer la cultura organizacional y para ello, se centra en el diagnóstico de la cultura, identificación de los factores culturales y la estructuración de las estrategias gerenciales. Es un tipo de investigación descriptiva, de campo con diseño no experimental. Al igual que el trabajo presente esta investigación propone estrategias que permiten solventar una problemática y que pueden convertirse en una ventaja competitiva, dicha investigación tiene una muestra conformada por 72 personas provenientes de seis firmas de auditores contables del municipio Valencia, utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario además de aplicar la observación directa proveniente de documentos de una muestra de las firmas, al realizar la investigación se obtuvieron resultados alarmantes puesto a que más de la mitad de los trabajadores no se sentían parte de las firmas, habían deficiencias en la comunicación, inconformidad salarial y ausencia de incentivos, concluyó con que dichas firmas continúan sobreviviendo por la calidad de la marca y el prestigio de reconocimiento que les respalda mas no por su desempeño actual.

### **3.2 Bases teóricas**

El presente informe, presenta una situación problemática en los procesos administrativos de la empresa Clínica Santa Mónica S.A., y para su solución se pretenden realizar el estudio del funcionamiento, identificar los elementos problemáticos y determinar cuál es la estrategia gerencial que más se adapta a la organización, para ello, el trabajo investigativo se respalda en bases teóricas las cuales se describen a través de distinguidos autores y cuyos criterios son desarrollados en función de sustentar la investigativo.

### **Teoría de las restricciones**

Esta teoría fue creada por Eliyahu Goldratt en el año 1984, se basa en que las empresas deben ser vistas como un todo, conformadas por eslabones que operan de forma interdependiente, además de que estas poseen una restricción, limitante, o cuello de botella. Según Goldratt, 1984, “una restricción es lo que limita que un sistema logre un mayor rendimiento en comparación con su objetivo”. De acuerdo a lo expresado por Goldratt, las restricciones son aquellos elementos que impiden el logro de objetivos. Al identificar cuáles son los limitantes de una empresa es posible realizar cambios en las áreas que corresponden y, también, dejar de hacerlos en las que no son necesarios ya que generalmente se aprecia que la gerencia aplica nuevas dinámicas y cambios en áreas que realmente no las requieren.

Igualmente, cabe destacar, que dicha teoría se centra en que debe existir un proceso de mejora continuo y que una empresa es tan buena como lo sea su área con deficiencias, un principio de la teoría, es que se obtendrá un mejoramiento global al corregir los factores limitantes y no al implementar mejoras en cada una de las áreas de la empresa de manera independiente. Teniendo en cuenta las postulaciones de la teoría de restricciones, se establece que la identificación del problema es tan fundamental como la corrección de la situación problemática, y que al poner en marcha un proceso de mejora continua las empresas se encaminan más hacia el logro de los objetivos que son la obtención de ganancias y la sostenibilidad a futuro.

### **Método Kaizen**

Consiste en un modelo que se centra en los cambios y la constancia, su finalidad es la de maximizar la productividad mediante la mejora constante de los procesos, de igual forma, se basa en la idea de que las metas a corto plazo son claves para el desarrollo de la organización. El método Kaizen, entre sus postulaciones tiene todas las actividades siempre pueden ser mejoradas, así como también respalda la importancia de la determinación de estándares que rijan las actividades y la continua medición del desempeño.

El autor del libro Método Kaizen, Masaaki Imai, en el año 1986, estableció que “Donde no hay estándar, no puede haber mejora. Por estas razones, los estándares son la base para el mantenimiento y la mejora”. Lo que quiere decir que, si no se conocen los niveles de calidad empleados no es posible mejorar ya que no se conoce la situación actual del desempeño de la empresa. Y, al determinar cuáles son los lineamientos por los que se tiene que regir una organización será mucho más sencillo establecer cómo se puede incrementar la efectividad, eficacia y eficiencia de esos procesos.

La aplicación de este método permite la reducción de los residuos, aumenta la competitividad, crea hábitos positivos y constructivos, y fomenta valores organizacionales; gracias a que persigue la perfección, y resalta la importancia de realizar las actividades aun sabiendo que no se están ejecutando correctamente porque luego, a partir de esos resultados es que se pueden llevar a cabo los cambios para mejorar.

### **Gestión Estratégica**

La gestión estratégica es una herramienta utilizada para potenciar los recursos de una organización mediante la aplicación de estrategias. Esta concentra sus energías en la planificación estratégica, y las proyecciones a futuro de la empresa, es un proceso que consiste en manejar acciones y objetivos previamente establecidos en la planificación estratégica manteniendo las actividades diarias asociadas al alcance de los objetivos. Sirve para optimizar la gestión de las empresas debido a que identifica metas y objetivos, y elabora un plan de acción que está encaminado al éxito organizacional.

La característica que diferencia a un plan de un plan estratégico es que este es último se creó pensando en todas las alternativas de desenlace posibles, en cambio, un plan simplemente funciona como una lista de actividades que se realizan persiguiendo un objetivo sin tomar en cuenta los posibles inconvenientes que puedan generarse en

su ejecución. Esto es debido a que la gestión estratégica se centra en la visión organizacional y en el cómo llegar a ese punto.

La estrategia, según K.J. Halten, 1987, “es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización”. Por ende, la estrategia es indispensable actualmente en las empresas ya que permite que estas puedan lograr sus objetivos y ampliar el panorama para determinar cuáles son los factores que requieren explotar su potencial.

### **3.3 Definición de términos básicos**

**Cuello de botella:** Es cuando la capacidad productiva es menor o igual a la demanda de nuestro producto o servicio. (Goldratt, 1984)

**Eslabón:** Es un elemento que, al enlazarse con otros, permite constituir una cadena. (Porto y Gardey, 2017)

**Estándar:** Es aquello que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia. (RAE)

**Estrategia:** Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Mintzberg, 1987)

**Interdependencia:** Dependencia recíproca. (RAE)

**Objetivo:** Es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto específico. (Raffino,2020)

**Organización:** Es un arreglo sistemático de las personas y de los recursos con intención de lograr algo. (Chiavenato, 2007)

**Planeación estratégica:** Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.  
(Chiavenato, 1995)

## **CAPITULO IV**

### **FASES METODOLOGICAS**

En este capítulo se describirán los métodos que se utilizarán para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de pasantías en sus diferentes fases, además de señalar la técnica de recolección de datos, el instrumento a utilizar, así como también la población y la muestra que se emplearán.

#### **4.1 Fases Metodológicas**

##### **4.1.1.- Fase I: Diagnostico de los inconvenientes presentes en los procesos internos de la organización**

Para realizar la primera fase, se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa que como bien explican Hernández, Fernández y Baptista (2006), “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. Mediante esta técnica el investigador es capaz de observar el desenvolvimiento de las actividades en el área de estudio y recoger la información necesaria utilizando su propia observación.

Para llevar a cabo dicha técnica se empleó como instrumento una lista de cotejo que según una definición hecha por Tobón en el video tutorial “Diseño de listas de cotejo” son “instrumentos de evaluación de competencias que permiten determinar la presencia o ausencia de una serie de elementos de una evidencia (indicadores). Los niveles de desempeño se tienen en cuenta en la ponderación o puntuación de los indicadores”. Este instrumento permite que se califique qué tanto se cumple o no con los criterios de evaluación establecidos por el autor.

#### **4.1.2.- Fase II: Estudio de las alternativas viables para mejorar las actividades**

Para el desarrollo de la segunda fase se usó como técnica de recolección de datos la matriz DOFA, que según Chiavenato (2003):

Es un instrumento de planificación estratégica, por lo general se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que ayudan a identificar los factores externos que deben ser previsto, y los factores internos (fortalezas y debilidades, es decir) que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir en el futuro.

Dicha matriz permite el análisis de la situación de la organización lo que facilita el estudio de las alternativas que pueden ser útiles para lograr el objetivo propuesto. Así mismo, se utilizó como instrumento durante la identificación de los procesos actuales para así poder determinar cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en la empresa.

#### **4.1.3.- Fase III: Determinación de las estrategias gerenciales que se ajustan a la empresa Clínica Santa Mónica S.A.**

En esta fase se diseñó estrategias gerenciales acordes a las necesidades de la empresa **Clínica Santa Mónica S.A.**, teniendo en cuenta los resultados provenientes de la matriz DOFA que sirvieron como la base para la construcción de las acciones correctivas y también el diseño dichas estrategias estará respaldado por la Administración General.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo contiene la presentación y el análisis de los datos obtenidos mediante el instrumento de recolección que en este caso fue la lista de cotejo. Sobre el análisis de resultados señala Behar (2008):

Sintetiza los principales hallazgos de la investigación aplicando técnicas didácticas de presentación de la información (gráficas, tablas, cuadros, etc.) y presenta una potente interpretación teórica que demuestra el dominio técnico del investigador, la utilidad del marco teórico en la comprensión de la realidad y la ilustración de caminos a seguir en posteriores estudios y/o aplicaciones prácticas.

Así mismo respecto a la función de los datos señala Gómez (2012):

Uno de los propósitos de la investigación es recopilar datos, para después analizarlos y confrontarlos con las hipótesis planteadas, y así obtener conclusiones significativas; para realizar esto, los medios, dependen específicamente del tipo de investigación efectuada y de los instrumentos seleccionados.

Considerando lo antes expuesto se analizan e interpretan los resultados obtenidos y propuestos en cada fase de investigación propuesta:

#### **Fase I: Diagnóstico de los inconvenientes presentes en los procesos internos de la organización:**

Como se expresó en el capítulo anterior se empleará una lista de cotejo como instrumento de evaluación de competencias que permiten determinar la presencia o ausencia de una serie de elementos de indicadores que se ven comprometidos en los procesos internos de la organización.

Este instrumento permite que se califique qué tanto se cumple o no con los criterios de evaluación establecidos por el autor.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con la lista de cotejo diseñada para la Clínica Santa Mónica S.A.:

**Cuadro N°1: Lista de Cotejo**

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1. Los departamentos están claramente definidos</b>	X	
<b>2. El área de trabajo tiene una buena disposición</b>	X	
<b>3. La organización cuenta con los recursos materiales necesarios para desarrollar sus funciones administrativas diarias</b>	X	
<b>4. El personal posee las aptitudes necesarias para desempeñar su cargo</b>	X	
<b>5. El personal es capaz de desarrollar sus actividades eficientemente</b>		X
<b>6. Existe una secuencia lógica al realizar las actividades</b>	X	
<b>7. El personal es capaz de manejar sin dificultades del sistema operativo actual</b>		X
<b>8. El sistema operativo permite llevar a cabo todas las actividades requeridas</b>	X	
<b>9. Se realizó proceso de entrenamiento-capacitación previa del sistema operativo</b>		X
<b>10. El nuevo sistema operativo choca con los procesos normales de trabajo.</b>	X	
<b>11. Existencia de un proceso comunicativo efectivo</b>		X

**Fuente:** Clínica Santa Mónica S.A

**Autor:** Sánchez, 2021

**Cuadro N°2: Análisis de lista de cotejo**

<b>ITEMS</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1. Los departamentos están claramente definidos	Se observó que la empresa cuenta con áreas definidas y separadas. El área administrativa está en el piso superior, el área de cirugía y el estar de enfermeras se encuentran en el piso medio también con cierta distancia de separación.
2. El área de trabajo tiene una buena	El área administrativa cuenta con una

disposición	distribución del espacio, donde se observa una división entre el área contable, el área de recursos humanos y la administración general.
3. La organización cuenta con los recursos materiales necesarios para desarrollar sus funciones administrativas diarias	Se observó que la empresa posee un inventario dotado para llevar a cabo las funciones administrativas. Esta posee un almacén donde se encuentran todos los materiales necesarios para realizar las funciones diarias.
4. El personal posee las aptitudes necesarias para desempeñar su cargo	Los recursos humanos de la empresa están en la capacidad de desenvolverse con naturalidad en su área de trabajo.
5. El personal es capaz de desarrollar sus actividades eficientemente	El personal presenta inconvenientes en el desarrollo de actividades que producen demoras y aumentan la ineficiencia.
6. Existe una secuencia lógica al realizar las actividades	Las actividades a realizar llevadas a cabo según su nivel de prioridad y proximidad.
7. El personal es capaz de manejar sin dificultades del sistema operativo actual	Se observó la inexperiencia del personal con respecto al sistema operativo en uso.
8. El sistema operativo permite llevar a cabo todas las actividades requeridas	El sistema operativo cuenta con todas las funciones administrativas necesarias en cualquier organización.
9. Se realizó proceso de entrenamiento-capacitación previa del sistema operativo	No se percibe que haya existido ningún proceso de capacitación puesto que el personal posee varias dificultades para manejarlo.
10. El nuevo sistema operativo choca con los procesos normales de trabajo.	El uso del sistema operativo vigente supone demoras, retrasos y la disminución de la efectividad del personal.
11. Existencia de un proceso comunicativo efectivo	Se percibió que la existencia de fallas en la comunicación, así como fallas en el manejo de los recursos humanos puesto a que se hizo evidente la falta de motivación por parte de estos.

**Fuente:** Clínica Santa Mónica S.A.

**Autor:** Sánchez, 2021

## Fase II: Estudio de las alternativas viables para mejorar las actividades:

Una vez obtenidos y analizados los resultados de la situación en que se encontraba la empresa se procedió a la determinación de las debilidades en la gestión por procesos en la **Clínica Santa Mónica S.A** para ello se utilizó como instrumento la matriz DOFA, la cual se presentó con los análisis correspondientes:

**Cuadro N° 3: Matriz DOFA**

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resistencia al aprendizaje del sistema operativo implementado.</li><li>• El personal no tiene la capacitación necesaria para el manejo del sistema operativo.</li><li>• Fallas en la comunicación interna</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema operativo implementado está diseñado para permitir llevar a cabo todas las actividades requeridas.</li><li>• El entrenamiento o capacitación puede ser definido de forma externa.</li><li>• Empresas asesoras en entrenamiento de diferentes áreas.</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los departamentos están claramente definidos</li><li>• El área de trabajo tiene una buena disposición</li><li>• La organización cuenta con los recursos materiales necesarios para desarrollar sus funciones administrativas diarias</li><li>• Existe una secuencia lógica al realizar las actividades.</li><li>• El personal posee las aptitudes necesarias para desempeñar su cargo</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elevado grado de competencia de otras clínicas</li><li>• Nivel de exigencia de clientes.</li><li>• Cambios en los procesos de trabajo por cambios externos (pandemia, cambio monetario, e.o.)</li></ul>

**Fuente:** Clínica Santa Mónica S.A

**Autor:** Sánchez, 2021

## **Alternativas viables encontradas**

### **Análisis de matriz DOFA**

Gracias a la matriz DOFA se pudo observar que la empresa a pesar de tener amenazas y situaciones que pueden ser de alto riesgo, cuenta con más fortalezas y oportunidades, lo que significa que si se realizan los cambios pertinentes a tiempo es posible cambiar el panorama y hacer que la empresa mejore sus procesos internos buscando aprovechar al máximo todos los recursos disponibles.

Entre las oportunidades que tiene para crecer, se tiene que el sistema operativo vigente posee todas las funciones que son necesarias para la administración, mediante un proceso de capacitación y entrenamiento el personal podrá ser capaz de aprovechar al máximo los recursos tecnológicos que están operativos. Por otro lado, como debilidades o puntos frágiles de la empresa están la resistencia al aprendizaje y la inexperiencia con respecto al sistema operativo, además de fallas en el proceso comunicativo.

En el mismo orden de ideas, la organización posee como puntos a mejorar el adiestramiento o la capacitación de los recursos humanos, así como la motivación del personal para que este esté dispuesto a adquirir nuevos conocimientos y aumente sus deseos de superación, actos que tienen repercusiones positivas en su desempeño laboral.

Luego del estudio de la Matriz DOFA, el autor concluyó que la problemática presente en la organización comprende varios aspectos. Inicialmente, el problema central es que el personal no es capaz de manejar el sistema operativo como es esperado, a pesar de que como recurso tecnológico este cumpla con todas las características requeridas por la empresa. De esta manera, se evidencia la falta de capacitación del personal, así como la falta de motivación y fallas en el proceso comunicativo.

La empresa **Clínica Santa Mónica S.A.** posee varios aspectos a su favor. Sin embargo, la problemática diagnosticada pone en riesgo los procesos internos y la eficiencia de sus actividades, y tomando en cuenta que el alto nivel de competencia en el mercado es un factor que influye directamente en la empresa puesto que exige un mejor desempeño de las funciones, acompañado de las exigencias de los clientes, resulta un escenario claramente desfavorable para la organización. A pesar de eso, así como se resalta el hecho de que el problema puede llegar a ser de alto riesgo para la empresa, es necesario destacar que este es un problema que puede ser resuelto fácilmente si se aplican las estrategias gerenciales requeridas.

### **Fase III: Determinación de las estrategias gerenciales que se ajustan a la empresa Clínica Santa Mónica S.A.**

En esta fase se establecerán las estrategias a aplicar en la empresa en estudio. Para determinar dichas estrategias se establecen indicadores que permiten un mejor análisis de los datos para así poder diseñar estrategias que sean efectivas y cubran las necesidades de la organización. Dichos indicadores son los siguientes:

- Capacitación del personal
- Motivación del personal
- Comunicación organizacional
- Evaluación de desempeño

Con los indicadores ya establecidos se procede a la determinación de las estrategias tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron mediante la lista de cotejo y la matriz DOFA. Estas estrategias son las siguientes:

#### **Capacitación del personal:**

- Aplicar talleres de capacitación al personal para que sean capaces de mantenerse actualizados y así puedan incrementar su efectividad

- Adiestrar al personal para que tengan dominio total de S&H SOFTWARE
- Realizar una jornada de capacitación interna para establecer cuál es la política de la empresa en cuanto al servicio al cliente

#### **Motivación del personal:**

- Gestionar la relación con los recursos humanos de manera de que estos asuman responsabilidades, impulsándolos a superarse profesionalmente
- Establecer un vínculo con el personal mediante el cual este se sienta valioso y como una parte importante de la empresa para que así aumente su motivación
- Implementar un sistema de bonificaciones que fomente la efectividad y sea impulsor de aptitudes y actitudes positivas en el personal. Dicho sistema deberá estar conformado por bonos de puntualidad, de productividad y bonos de descuentos en servicios de la empresa para aquel que sea considerado empleado del mes.

#### **Comunicación organizacional:**

- Establecer una vía de comunicación constante con el personal e igualmente buscar la resolución de los problemas de manera inmediata
- Realizar una reunión semanal para abarcar los aspectos que se necesitarán cubrir para la semana siguiente e igualmente aprovechar las reuniones para resolver cualquier inquietud existente.

#### **Evaluación de desempeño:**

- Realizar cada cierto tiempo evaluaciones sobre del desempeño de los trabajadores para así poder mantener cierto nivel de exigencia y poder hacer correcciones en caso de que se requiera.
- Utilizar los resultados de la evaluación, para aumentos de sueldo y otorgamiento de bonos especiales, promociones y ascensos.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

A continuación, se desarrollará el conjunto de estrategias, que luego del análisis de resultados del capítulo anterior, se diseñaron pensando en la resolución de la problemática presente en la empresa en cuestión.

#### **6.1 Presentación de la Propuesta**

En esta etapa del proyecto de grado se desarrollarán estrategias gerenciales que ayuden a optimizar los procesos internos en la empresa **Clínica Santa Mónica S.A.** y que además de solventar los problemas actuales, también poseen funciones preventivas por lo que será más sencillo detectar cualquier inconveniente que surja luego de la aplicación de las mismas. Las estrategias gerenciales a proponer se encargarán de fortalecer el proceso comunicativo y, la motivación y adiestramiento del personal.

#### **6.2 Beneficios de la Propuesta**

En el mismo orden de ideas, al mejorar los aspectos mencionados anteriormente se logrará que los recursos humanos tengan la capacidad de aprovechar al máximo los recursos tecnológicos con los que cuentan, además de que así aumentará la efectividad de las actividades diarias. Al mismo tiempo, sí se mejora la comunicación teniendo más claros los objetivos a cumplir y, sí se emplean herramientas que impulsen la motivación de los trabajadores, habrá un incremento de la eficacia y eficiencia en los procesos administrativos.

#### **6.3 Objetivo General y Específicos de la Propuesta**

- Objetivo General

- Optimizar los procesos internos de la empresa **Clínica Santa Mónica S.A.**
- **Objetivos Específicos**
  - Incrementar la efectividad de las actividades diarias mediante la capacitación del personal
  - Aumentar la motivación del personal
  - Implementar acciones que potencien la comunicación organizacional
  - Mantener los niveles de efectividad esperados mediante la evaluación de desempeño de los trabajadores

#### **6.4 Desarrollo de la Propuesta**

A continuación, se presenta el programa que pretende solucionar la problemática presente en la empresa. Dicho programa fue hecho a partir de los resultados arrojados en la recolección de datos, tomando en cuenta las necesidades de la organización. Estrategias Gerenciales diseñadas en función de los siguientes indicadores:

**Cuadro N°4: Estrategias de Capacitación del personal**

<b>ESTRATEGIAS GERENCIALES</b>	<b>BENEFICIOS DESU APLICACIÓN</b>	<b>RECURSOS REQUERIDOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN</b>
Aplicar talleres de capacitación al personal para que sean capaces de mantenerse actualizados y así	Ayudan a reforzar y fortalecer las actitudes y las aptitudes de los	R. Humanos: - La Gerencia - El personal	Las actividades de evaluación serán realizadas por el departamento de Administración y la

puedan incrementar su efectividad	recursos humanos, haciendo que sean capaces de desempeñar su cargo correctamente.	- Facilitadores R. Materiales: - Hojas de control -Lápices, bolígrafos - Computadoras -Material Digital -Cuadernos - Carpetas -Papel	Gerencia General con la finalidad de identificar los posibles cambios y/o modificaciones que sean pertinentes en el desarrollo de la aplicación de las estrategias gerenciales. Además de ser la Gerencia General quien verificará el cumplimiento de las actividades planteadas para la mejora de los procesos internos.
Adiestrar al personal para que tengan dominio total de S&H SOFTWARE			
Realizar una jornada de capacitación para establecer cuál es la política de la empresa en cuanto al servicio al cliente			

**Autor:** Sánchez, 2021

**Cuadro N°5: Estrategias de Motivación del personal**

<b>ESTRATEGIAS GERENCIALES</b>	<b>BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN</b>	<b>RECURSOS REQUERIDOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN</b>
Gestionar la relación con los recursos humanos de manera de que estos asuman	Mejoran el comportamiento general del personal y su	R. Humanos: - La Gerencia	Las actividades de evaluación serán realizadas por el departamento de

<p>responsabilidades, impulsándolos a superarse profesionalmente</p>	<p>actitud, teniendo como resultado un mejor rendimiento laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal</li> <li>- Facilitadores</li> </ul> <p>R. Materiales:</p>	<p>Administración y la Gerencia General con la finalidad de identificar los posibles cambios y/o modificaciones que sean pertinentes en el desarrollo de la aplicación de las estrategias gerenciales.</p>
<p>Establecer un vínculo con el personal mediante el cual este se sienta valioso y como una parte importante de la empresa para que así aumente su motivación</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de control</li> <li>-Lápices, bolígrafos</li> <li>- Computadoras</li> <li>-Material Digital</li> <li>-Cuadernos</li> <li>- Carpetas</li> <li>-Papel</li> </ul>	<p>Además de ser la Gerencia General quien verificará el cumplimiento de las actividades planteadas para la mejora de los procesos internos.</p>
<p>Implementar un sistema de bonificaciones que fomente la efectividad y sea impulsor de aptitudes y actitudes positivas en el personal. Dicho sistema deberá estar conformado por bonos de puntualidad, de productividad y bonos de descuentos en servicios de la empresa para aquel que sea considerado empleado del mes.</p>			

**Autor:** Sánchez,2021

**Cuadro N°6: Estrategias de Comunicación Organizacional**

<b>ESTRATEGIAS GERENCIALES</b>	<b>BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN</b>	<b>RECURSOS REQUERIDOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN</b>
Establecer una vía de comunicación constante con el personal e igualmente buscar la resolución de los problemas de manera inmediata	Fortalecen la relación entre los recursos humanos y la empresa  Mejoran el proceso de planificación para el logro de objetivos	R. Humanos:  - La Gerencia  - El personal  - Facilitadores  R. Materiales:  - Hojas de control  -Lápices, bolígrafos  - Computadoras  -Material Digital  -Cuadernos  - Carpetas  -Papel	Las actividades de evaluación serán realizadas por el departamento de Administración y la Gerencia General con la finalidad de identificar los posibles cambios y/o modificaciones que sean pertinentes en el desarrollo de la aplicación de las estrategias gerenciales.  Además de ser la Gerencia General quien verificará el cumplimiento de las actividades planteadas para la mejora de los procesos internos.
Realizar una reunión semanal para abarcar los aspectos que se necesitarán cubrir para la semana siguiente e igualmente aprovechar las reuniones para resolver cualquier inquietud existente.			

**Autor:** Sánchez,2021

**Cuadro N°7: Estrategias de Evaluación de desempeño**

<b>ESTRATEGIAS GERENCIALES</b>	<b>BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN</b>	<b>RECURSOS REQUERIDOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN</b>
<p>Realizar cada cierto tiempo evaluaciones sobre del desempeño de los trabajadores para así poder mantener cierto nivel de exigencia y poder hacer correcciones en caso de que se requiera.</p>	<p>Se encargan de que exista un proceso de retroalimentación en los procesos internos de la empresa</p>	<p>R. Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Gerencia</li> <li>- El personal</li> <li>- Facilitadores</li> </ul> <p>R. Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de control</li> <li>-Lápices, bolígrafos</li> </ul>	<p>Las actividades de evaluación serán realizadas por el departamento de Administración y la Gerencia General con la finalidad de identificar los posibles cambios y/o modificaciones que sean pertinentes en el desarrollo de la aplicación de las estrategias gerenciales.</p>
<p>Utilizar los resultados de la evaluación, para aumentos de sueldo y otorgamiento de bonos especiales, promociones y ascensos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadoras</li> <li>-Material Digital</li> <li>-Cuadernos</li> <li>- Carpetas</li> <li>-Papel</li> </ul>	<p>Además de ser la Gerencia General quien verificará el cumplimiento de las actividades planteadas para la mejora de los procesos internos.</p>

**Autor:** Sánchez, 2021

## **6.5 Factibilidad**

### **6.5.1 Técnica**

La factibilidad técnica se refiere a poseer los recursos requeridos para llevar a cabo un proyecto. En este caso, la factibilidad técnica de la propuesta planteada se respalda en el hecho de que la organización cuenta con la experiencia y los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo la implementación de estrategias gerenciales que se proponen, lo que no será necesario realizar inversiones pues en la empresa están disponibles todos los recursos materiales requeridos, reafirmando así la factibilidad técnica del programa.

### **6.5.2 Operativa**

En cuanto a la factibilidad operativa, la organización posee los recursos humanos necesarios para cumplir con las exigencias del programa planteado. El personal es capaz de realizar todas las actividades planteadas y cumplir con los objetivos de manera satisfactoria. Además de que la propuesta fue diseñada como una guía para solventar la problemática actual, por lo que no presenta ninguna dificultad para los trabajadores. De igual manera, para desarrollar el programa no es necesaria la adición ni la disminución del personal, lo que hace que la propuesta posea factibilidad operativa.

### **6.5.3 Económica**

El programa planteado posee factibilidad económica debido a que está diseñado para contribuir en el mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa **Clínica Santa Mónica S.A.**, lo que tiene como consecuencia un incremento de la eficiencia, eficacia y la efectividad en sus actividades diarias, hecho que trae consigo un aumento de la productividad. La organización dispone de los recursos monetarios necesarios para la inversión que supone la elaboración e implementación del programa, confirmando así la factibilidad económica del mismo.

### 6.5.3.1 Presupuesto de la Propuesta

**Cuadro N°8: Presupuesto de la Propuesta**

<b>ESTRATEGIAS GERENCIALES</b>	<b>RECURSOS REQUERIDOS</b>	<b>COSTOS APROXIMADOS</b>
Capacitación del personal	Facilitadores, el personal, computadoras, papel, lápices, bolígrafos, material digital	\$250 (software) \$150 (actualización de conocimientos)
Motivación del personal	El personal, la gerencia	60\$ (20 \$ cada bonificación)
Comunicación Organizacional	El personal, la gerencia	\$ 0
Evaluación de desempeño	Hojas de control, papel, cuadernos, lápices, bolígrafos	\$100
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA</b>		<b>\$ 560</b>

**Autor:** Sánchez, 2021

Como se observa en el cuadro, el presupuesto para la propuesta respalda su factibilidad económica puesto a que la empresa posee los recursos monetarios para cubrir con la inversión requerida. Los costos relacionados con el personal no se toman en cuenta debido a que estos entran en las operaciones normales de la organización. Igualmente cabe destacar que los \$ 60 que corresponden a la motivación del personal forman parte del sistema de bonificación que se plantea en la propuesta, solo se realizará el pago completo de ese monto si los trabajadores cumplen con las tareas necesarias para que le sea otorgado.

## CONCLUSIONES

Luego del desarrollo del presente proyecto investigativo, el autor llegó a las siguientes conclusiones:

Los procesos administrativos comprenden un conjunto de acciones cuya finalidad es lograr los objetivos planteados por la empresa con eficacia y eficiencia. El desarrollo de estos procesos es de suma importancia para la gestión estratégica de una organización, pues es lo que permite que una empresa pueda sobresalir del resto de los competidores y obtener una buena posición en el mercado, actos que hacen que la empresa pueda alcanzar más fácilmente sus metas al tener un mayor número de ingresos.

La efectividad en los procesos administrativos determina, en gran parte, el éxito de la organización. Por tanto, la aplicación de estrategias gerenciales es fundamental para el constante mejoramiento de los procesos internos de una empresa. Asimismo, el proceso de retroalimentación es vital para mantener el nivel de exigencia y de control que la empresa impone para el logro de objetivos.

Otro punto a resaltar es el impacto que tiene la motivación de los trabajadores en su desempeño laboral. La motivación influye directamente en el comportamiento de los individuos, por ello, saber cómo mantener la motivación de los trabajadores es indispensable para que las actividades diarias se realicen correctamente. Igualmente, el proceso comunicativo en la organización es la base para llevar a cabo las funciones necesarias para conseguir alcanzar los objetivos.

Las estrategias gerenciales son herramientas que ayudan a potenciar la gestión empresarial, por lo que, en el presente proyecto fueron diseñadas estrategias que luego de su aplicación, van a suponer un cambio significativo y positivo en los procesos administrativos. Estas fueron diseñadas tomando en cuenta las áreas deficientes en la organización, por tanto, mediante su implementación la empresa tendrá cambios sumamente favorables que asegurarán su éxito.

## **RECOMENDACIONES**

Además de la propuesta planteada en el último capítulo, se recomienda lo siguiente:

- Poner en práctica la propuesta planteada, haciendo modificaciones en el caso de ser necesario
- Actualizar continuamente los indicadores de gestión, ya que luego de la aplicación de las estrategias otros aspectos se modificarán
- Realizar evaluaciones periódicas del entorno laboral para determinar si existen nuevos aspectos que puedan estar impidiendo el desarrollo normal de los procesos administrativos
- Considerar las sugerencias de los clientes y realizar cambios cuando sean pertinentes, siempre que esos cambios sean factibles y sostenibles en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angulo, Fidel. (2018). **Estrategias Gerenciales para mejorar el desempeño del personal de el taller Arminda´s**. Modas. Venezuela.

Baptista, L. Fernández, C. Hernández, R. (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill. México.

Behar, Daniel. (2008). **Metodología de la investigación**. Editorial Shalom. Colombia.

Celis, Germán. Guarín, Aleida. (2018). **Competencias Gerenciales para la optimización del proceso administrativo en la empresa VORDCAB COLOMBIA S.A.S**. Colombia.

Chiavenato, I. (1995). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw Hill. México.

Chiavenato, I. (2003). **Introducción a la Administración**. Editorial McGraw Hill. México.

Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. Octava edición. Editorial McGraw Hill. México.

Duno, Cariel. (2017). **Estrategias Gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las Pymes comercializadoras de pinturas electrostática en la región central del país**. Venezuela.

Goldratt, Eliyahu (1984). **La Meta**. Editorial North River Press. Estados Unidos.

Gómez, Sergio. (2012). **Metodología de la Investigación**. Editorial Red Tercer Milenio. México.

Halten, K. J. citado por Morrisey, George. (1993). **El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. España.

Imai, Masaaki. (1986). **Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa.** Editorial McGraw-Hill. Estados Unidos.

Minzberg, Henry. Brian, James. Voyer, John (1997). **El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.** Primera edición. Editorial Prentice Hall. México.

Páez C. (2017). **Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del Municipio Valencia en el Estado Carabobo.** Venezuela.

**Real Academia Española.** (2014). Vigésima tercera edición. Editorial Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. España.

Tovar, Johana. (2018). **Estrategias Gerenciales para la consolidación de los reportes del Departamento de Mercado y Venta Mercal estado Cojedes.** Venezuela.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Pérez Porto, Julián. Gardey, Ana. (2017). **Eslabón**. (Documento en línea)  
Disponible en: <https://definicion.de/eslabon/>
- Raffino, María Estela. (2020). **Objetivo**. (Documento en línea). Disponible en:  
<https://concepto.de/objetivo/>

# **ANEXOS**

## Anexo A: Anexo 4-A

### ANEXO 4-A



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO**

2017

pág. 1/2

**DE  
SC  
RI**

**SEMESTRE REGULAR**   9no  

**SEMESTRE EXTRAORDINARIO**                     

### PCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO DE PASANTÍA

<b>DATOS DEL ESTUDIANTE</b>	Apellidos y nombres: Sánchez Seballo, María Isabel Valentina		
	Cédula de identidad: 27.517.494	Teléfonos: 0414-4719288	
	Escuela: Administración de Empresas	Facultad: Ciencias Sociales	
	Inicio de la pasantía: 31 de mayo de 2021	Final de la pasantía: 20 de agosto de 2021	
	Tiempo completo: <input checked="" type="checkbox"/>	Medio tiempo: <input type="checkbox"/>	
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>	Nombre: Clínica Santa Mónica S.A.		Teléfonos: 0241-8582155
	Dirección: Avenida Michelena nro. 90-54, Urbanización Michelena Valencia. Edo. Carabobo		
	Actividad económica: Prestar servicios de salud		
	Departamento donde realizará la pasantía: Administración		
<b>DATOS DE LOS TUTORES</b>	<b>Tutor Académico:</b> Maruja Molina		Teléfonos: 0412-4921450
	<b>Tutor Empresarial:</b> Yesenia Gámez		Departamento: Administración
	Cargo: Asistente Administrativo	Teléfonos:	

### INFORME DE PASANTÍA

<b>Título de la pasantía:</b> Estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos en la empresa Clínica Santa Mónica S.A.	
<p><b>Identificación del problema o situaciones problemáticas:</b>                  Una organización para ser exitosa debe desarrollar el potencial en las distintas áreas que la integran para funcionar correctamente y así cumplir con las metas planteadas. Por tanto, es de suma importancia que todos los departamentos se encuentren interconectados de manera que cada uno cumpla con sus objetivos y mantenga una buena comunicación con los demás. Si un departamento opera de forma deficiente, los demás se ven perjudicados. Es por ello, que los Administradores se encargan de que todos los sectores tengan una buena correlación y trabajen en conjunto para beneficio de la organización.</p> <p>Inicialmente, la empresa Clínica Santa Mónica S.A. presenta inconvenientes referentes al Inventario, debido a que no cuenta con un sistema que permita al personal saber cuáles son los recursos materiales con los que cuenta, lo que trae como consecuencia retrasos en las actividades de línea general. El sistema en uso es S&amp;H Software, que además de la problemática ya presentada, también resulta de difícil manejo para los trabajadores, por tanto, es perjudicial para el desenvolvimiento de las funciones administrativas.</p> <p>Como se mencionó anteriormente, al tener fallas en un área de la organización las demás se ven afectadas, por ello, es que la organización debe estar constantemente monitoreando el desempeño de sus actividades para evitar que se cometan errores y/o para optimizar sus procesos y así cumplir con sus objetivos de forma satisfactoria.</p>	
<b>Formulación del problema:</b> ¿Cómo se pueden mejorar los procesos administrativos en la empresa Clínica Santa Mónica S.A.?	
<b>Objetivo general:</b> Desarrollar estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos en la empresa Clínica Santa Mónica S.A.	<b>Objetivos específicos:</b> 1.- Diagnosticar cuáles son los inconvenientes presentes en los procesos internos de la organización 2.- Estudiar cuáles son las alternativas viables para mejorar las actividades 3.- Determinar cuáles son las estrategias gerenciales que se ajustan a la empresa Clínica Santa Mónica S.A.

### DESCRIPCIÓN PROGRAMÁTICA

Semana	Actividades a realizar	Observaciones
1	Inducción actividades y procesos internos de la empresa.	
2	Manejo del sistema operativo interno de la clínica.	
3	Llevar a cabo la facturación de las operaciones diarias.	
4	Realizar el arqueo de caja.	
5	Archivar documentos contables.	
6	Elaborar el inventario de mercancías.	
7	Coordinar cómo serán distribuidas las guardias de los Trabajadores.	
8	Realizar la nómina.	
9	Determinar cuáles son los objetivos que se deben cumplir para el buen desarrollo de las actividades.	
10	Realizar un informe mensual sobre la actividad económica de la empresa.	
11	Supervisar que el personal cumpla con su horario.	
12	Atender al público, recibir llamadas, procesar la información al sistema, custodiar documentos.	
Tutor empresarial (Nombre, firma y sello de la empresa)		Tutor académico (Nombre, firma)

**APROBACIÓN POR LA DIRECCION DE ESCUELA:** \_\_\_\_\_

Firma, Sello y Fecha

**Anexo B: Instrumento. Lista de Cotejo.**

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1. Los departamentos están claramente definidos</b>		
<b>2. El área de trabajo tiene una buena disposición</b>		
<b>3. La organización cuenta con los recursos materiales necesarios para desarrollar sus funciones administrativas diarias</b>		
<b>4. El personal posee las aptitudes necesarias para desempeñar su cargo</b>		
<b>5. El personal es capaz de desarrollar sus actividades eficientemente</b>		
<b>6. Existe una secuencia lógica al realizar las actividades</b>		
<b>7. El personal es capaz de manejar sin dificultades del sistema operativo actual</b>		
<b>8. El sistema operativo permite llevar a cabo todas las actividades requeridas</b>		
<b>9. Se realizó proceso de entrenamiento-capacitación previa del sistema operativo</b>		
<b>10. El nuevo sistema operativo choca con los procesos normales de trabajo.</b>		
<b>11. Existencia de un proceso comunicativo efectivo</b>		

