



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRIA EN AUDITORIA DE GESTION DE LA CALIDAD

PROMOVER LA REALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCLUIDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA DE LABORATORIO CLÍNICO DE INTERNATIONAL LABORATORIES SERVICES, INTERLAB S.A. PARA EL PERIODO 2009 – 2012, PARA TENER LA EMPRESA QUE TODOS DESEAMOS

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN
AUDITORIA DE GESTIÓN DE
LA CALIDAD**

AUTORA : Dra. Q.F. Cleotilde María Luisa Cornejo Medina

DIRECTOR : Dr. M.Sc. Patricio Agurto Espinoza

CENTRO UNIVERSITARIO : Guayaquil

2010

DR. M.Sc. PATRICIO AGURTO ESPINOZA
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN REALIZADO POR LA ESTUDIANTE DRA. Q.F. CLEOTILDE MARÍA LUISA CORNEJO MEDINA, HA SIDO ORIENTADO Y REVISADO DURANTE SU EJECUCIÓN, AJUSTANDOSE A LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA, MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA, POR LO QUE AUTORIZA SU PRESENTACION PARA LOS FINES LEGALES PERTINENTES.

GUAYAQUIL, JUNIO DEL 2010

Dr. M.Sc. Patricio Agurto Espinoza

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

YO, CLEOTILDE MARIA LUISA CORNEJO MEDINA, DECLARO CONOCER Y ACEPTAR LA DISPOSICIÓN DEL ART. 67 DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA QUE EN SU PARTE PERTINENTE TEXTUALMENTE DICE: “FORMAN PARTE DEL PATRIMONIO DE LA UNIVERSIDAD LA PROPIEDAD INTELECTUAL DE INVESTIGACIONES, TRABAJOS CIENTÍFICOS O TÉCNICOS Y TESIS DE GRADO QUE SE REALICEN A TRAVÉS O CON EL APOYO FINANCIERO, ACADÉMICO O INSTITUCIONAL (OPERATIVO) DE LA UNIVERSIDAD”.

Dra. Q.F. Cleotilde Ma. Cornejo Medina

C. I. 0905417259

AUTORIA

III

**LAS IDEAS, CONCEPTOS, PROCEDIMIENTOS Y RESULTADOS
VERTIDOS EN EL PRESENTE TRABAJO, SON DE EXCLUSIVA
RESPONSABILIDAD DE LA AUTORA.**

Dra. Q.F. Cleotilde Ma. Cornejo Medina

C. I. 0905417259

DEDICATORIA:

**A DOS PERSONAS MUY ESPECIALES E IMPORTANTES EN MI
VIDA. SRA. MERCEDES MEDINA DE CORNEJO Y SRTA.
SUSANA MEDINA MÁRQUEZ.**

GRACIAS POR ESTAR A MI LADO EN EL MOMENTO PRECISO.

Dra. Q.F. Cleotilde Ma. Cornejo Medina

AGRADECIMIENTO:

**DEJO CONSTANCIA DE MI IMPERECEDERO
AGRADECIMIENTO AL DR. MSC. PATRICIO AGURTO
ESPINOZA, POR HABER COMPARTIDO CONMIGO DE UNA
MANERA DESINTERESADA SUS CONOCIMIENTOS,
SIRVIENDOME DE GUÍA EN LA ELABORACIÓN DEL
PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.**

Dra. Q.F. Cleotilde Ma. Cornejo Medina

C. I. 0905417259

INDICE DE CONTENIDOS

1.- CARATULA	I
2.- CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
3.- CESIÓN DE DERECHOS	III
4.- AUTORÍA	IV
5.- DEDICATORIA	V
6.- AGRADECIMIENTO	VI
7.- ÍNDICE	VII
8.- RESUMEN EJECUTIVO	
9.- INTRODUCCIÓN	1
10.- CAPITULO I.- EL PROBLEMA	11
1.1.- PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA...	11
1.2.- JUSTIFICACIÓN	14
1.3.- OBJETIVOS	16
1.3.1.- OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
11.- CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO	18
2.1.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE LABORATORIO	18
2.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
2.2.1.- DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	24
2.2.2.- UTILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
2.2.3.- ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	30
2.2.4.- PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	32
12.- CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA.	40
3.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	45
3.4.- RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	45

13.- CAPÍTULO IV.- RESULTADOS	48
4.1.- DIAGNOSTICO F O D A DEL ÁREA DE LABORATORIO	48
4.2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51
14.- CAPITULO V.- LA PROPUESTA ESTRATÉGICA	55
5.1.- ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PERTENENCIA DE LOS OBJETIVOS CON LAS PERSPECTIVAS	55
5.2.- MATRIZ DE UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS	60
5.3.- MATRIZ DE PLANES DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	63
15.- CONCLUSIONES	69
16.- RECOMENDACIONES	71
17.- BIBLIOGRAFÍA	72

RESUMEN EJECUTIVO

Incrementar estrategias, requiere un cambio a gran escala, surge el término transformación para diferenciar la estrategia empresarial de la mejora continua que cada día llevan a cabo las empresas, la planificación implica transformación, no cambios. Poner en marcha esta transformación implica un reto.

Hoy en día es muy común que los empresarios pidan a su personal un desenvolvimiento mucho más ágil para que esto se vea reflejado en un incremento en la rentabilidad de la empresa pero, no dan el conocimiento, herramientas ni los medios necesarios para hacerlo.

El propósito de este estudio es proponer la implementación de la Planificación Estratégica, incluido el Cuadro de Mando Integral en el área de laboratorio de la empresa porque, a través de este estudio se conseguirá un mejor desempeño en el trabajo ya que los empleados estarán dispuestos a asumir los objetivos planteados porque van a estar informados, va a existir una comunicación continua con los altos ejecutivos y, el trabajo en equipo con el resto de compañeros será constante.

Una de las herramientas para alcanzar las metas propuestas es el Balanced Scorecard (BSC), que ayuda a una empresa a movilizarse para el cambio. El proceso de creación del BSC, genera en el equipo de trabajo un compromiso con la estrategia, proporciona los medios para hacer de la VISION y la ESTRATEGIA, algo que se ejecuta constantemente.

Cabe anotar que el sistema de gestión estratégica del BSC, funciona mejor cuando se utiliza para comunicar la VISIÓN y la ESTRATEGIA, no para controlar las acciones de los empleados.

El BSC se usa para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados, no para ordenarles lo que deben hacer.

En el presente estudio, se lleva la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento a la cima del diagrama del mapa estratégico, porque es evidente que el personal de la empresa es quien tiene que aprender a ejecutar las normas establecidas, haciendo conciencia de lo importante que es cumplirlas, saber que necesita trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos planteados, para de esta manera, obtener la empresa que todos deseamos

Una de las situaciones más críticas acerca de la implementación del BSC, es sin duda la comunicación entre el máximo responsable de implementarlo y los trabajadores, ya que el BSC sólo tendrá éxito si hay la participación de los empleados para encontrar formas innovadoras para cumplir la MISIÓN. El BSC no sirve para explicar el pasado sino para estimular el aprendizaje y guiar las preguntas y la discusión sobre cómo proceder en el futuro.

El mapa estratégico y el BSC, miden activos tangibles como caja, cuentas por cobrar, inventario, instalaciones, equipos etc. Como se puede observar, el presente trabajo está diseñado para activos intangibles como aprendizaje y motivación de los empleados pero, estos se pueden transformar en activos tangibles porque al hacer conciencia en el empleado estamos reteniendo al cliente porque se le brinda un mejor servicio o sea, el BSC proporciona una herramienta para crear valor para el accionista, a través de un activo intangible. Los Mapas Estratégicos y los Cuadros de Mando constituyen la tecnología que permite medir la gestión en una economía basada en el conocimiento.

Durante el proceso de implementación, nos encontramos con muchas barreras que nos pueden conducir al fracaso, entre estas tenemos: falta de compromiso por parte de la alta dirección, pocos empleados implicados, proceso de desarrollo demasiado largo, por lo general este tipo de inconvenientes son internos.

En la empresa no encontramos resistencia de parte de la alta dirección pero si, un gran número de empleados que se resistían a este cambio pero, en cuanto tuvieron conocimiento y fueron partícipes de la gestión, en cuanto se los integró al proceso de

cambio y se familiarizaron con las estrategias, prestaron toda su colaboración para conseguir una meta común entre todos los empleados de la empresa que se traduce en el siguiente enunciado que además es el objetivo general del presente estudio:

“PROMOVER LA REALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCLUIDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA DE LABORATORIO CLÍNICO DE INTERNATIONAL LABORATORIES SERVICES, INTERLAB S.A. PARA EL PERIODO 2009-2012, PARA TENER LA EMPRESA QUE TODOS DESEAMOS”.

INTRODUCCION

“PROMOVER LA REALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCLUIDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA DE LABORATORIO CLÍNICO DE INTERNATIONAL LABORATORIES SERVICES, INTERLAB S.A. PARA EL PERIODO 2009-2012, PARA TENER LA EMPRESA QUE TODOS DESEAMOS”

Este enunciado, es el objetivo general del presente trabajo y, la mejor forma de lograrlo es mediante la implementación de una estrategia de mejora. Esta (mejora), modifica visiones, prácticas, actitudes, conocimientos y hábitos que no responden a lo que la empresa desea ser.

Para lograr esto se requiere del diseño y aplicación de una estrategia dentro de la cual se incluye el Cuadro de Mando Integral que está enfocado a la aplicación y gestión de una estrategia de cambio.

Cuando una empresa desea implementar sistemas que traen como consecuencia cambios, se encontrará con escepticismo, resistencia, oposición de parte del personal que por mucho tiempo siguió una rutina de trabajo y creyó que era la correcta.

La estrategia de cambio, debe estar diseñada principalmente para vencer esos obstáculos de tal manera que se entienda: ¿POR QUÉ? ¿DÓNDE QUEREMOS CAMBIAR? Y ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS LLEGAR CON EL CAMBIO? así mismo enseñarle a las personas la importancia del cambio, que se integren al mismo, que tengan clara la estrategia y desde luego, que la empresa provea los medios para lograr la mejora.

RESUMEN DE RESULTADOS DE LA TESINA.-

El presente trabajo de tesis es una complementación del tema propuesto en la Tesina cuyo título fué: "DISEÑO DE INDICADORES EN LA ACTIVIDAD DE BIOSEGURIDAD, REALIZADO EN LAS INSTALACIONES DE INTERNATIONAL LABORATORIES SERVICES INTERLAB, S.A.", en el cual se propone promover la realización de la Planificación Estratégica en el área de laboratorio de la empresa para conseguir mejoras que tendrán repercusión en el desempeño de la misma, de igual manera, procurar un ambiente laboral que tenga todas las condiciones de seguridad en lo concerniente a Bioseguridad, lo que se logrará con la participación del personal, mediante el cumplimiento de normas establecidas.

En el tema propuesto en la Tesina previa a la obtención de la Especialidad y que fué desarrollado en las instalaciones de la empresa, se constató mediante el diseño y aplicación de indicadores, que había cuatro áreas consideradas críticas debido a que en las mismas, el cumplimiento de las Normas de Bioseguridad no era total (pág. 55 tesina).

El nivel de cumplimiento de las Normas de Bioseguridad, se lo clasifica por niveles:

Nivel 1: bajo

Nivel 2: medio

Nivel 3: alto

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE BIOSEGURIDAD

AREA	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3	
	Personal Técnico-adm.	% de cumplimiento	personal Técnico-adm.	% de cumplimiento	personal Técnico-adm.	% de cumplimiento
Urianálisis	6	0	6	0	6	100
Bioquímica	4	0	4	0	4	100
Flebotomía	13	0	3	23.07	10	76.9
Pruebas manuales	7	0	1	14.2	6	85.7
Centrifugación	3	0	3	0	3	100
Microelisa	1	0	1	0	1	100
IFI	1	0	1	0	1	100
Bacteriología	5	0	5	0	5	100
Mensajería	10	0	2	20	8	80
Secret.(mues.otros lab)	3	27.27	2	18.18	6	54.54

TABLA 1.- Nivel de cumplimiento de Normas de Bioseguridad.

Lo que se espera con la propuesta de promover la Planificación entre otras cosas es, que estos porcentajes de incumplimiento disminuyan, para de esta manera tener un ambiente laboral con las condiciones necesarias de seguridad y que esta seguridad se vea reflejada en la atención al cliente y así se obtenga una empresa cada día más exitosa.

Cabe anotar que en dos de las áreas donde se detectó el mayor porcentaje de incumplimiento, el grado de conocimiento sobre Bioseguridad fué el más alto. (págs. **23-24 tesina**)

TABLA 2.- Grado de conocimiento de Normas de Bioseguridad del personal profesional técnico y administrativo.

**GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE NORMAS DE
BIOSEGURIDAD**

AREA	Alto		Regular	
	Personal Técnico-adm.	% de conocim.	Personal Técnico-adm.	% de conocim.
Urianálisis	6	100	6	0
Bioquímica	4	100	4	0
Flebotomía	13	100	13	0
Pruebas manuales	7	100	7	0
Centrifugación	3	100	3	0
Microelisa	1	100	1	0
IFI	1	100	1	0
Bacteriología	5	100	5	0
Mensajería	7	70	3	30
Secretaría (muest. Otros lab.)	11	100	11	0

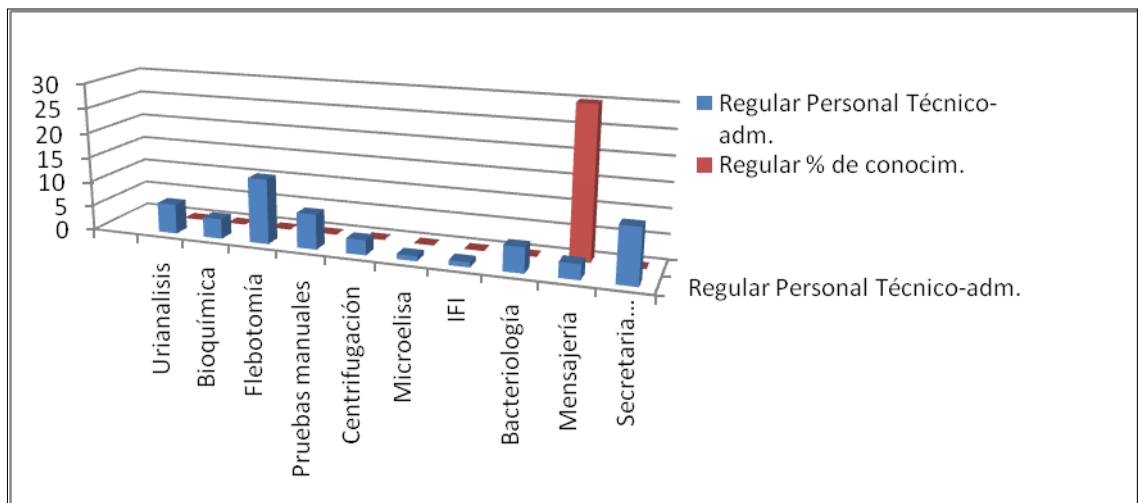
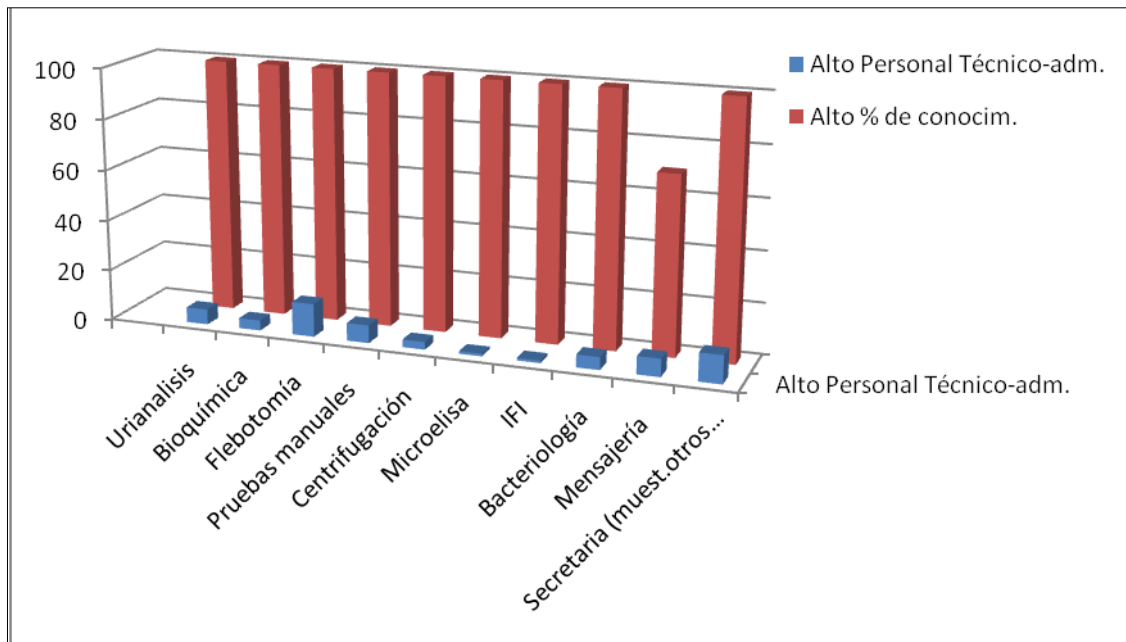


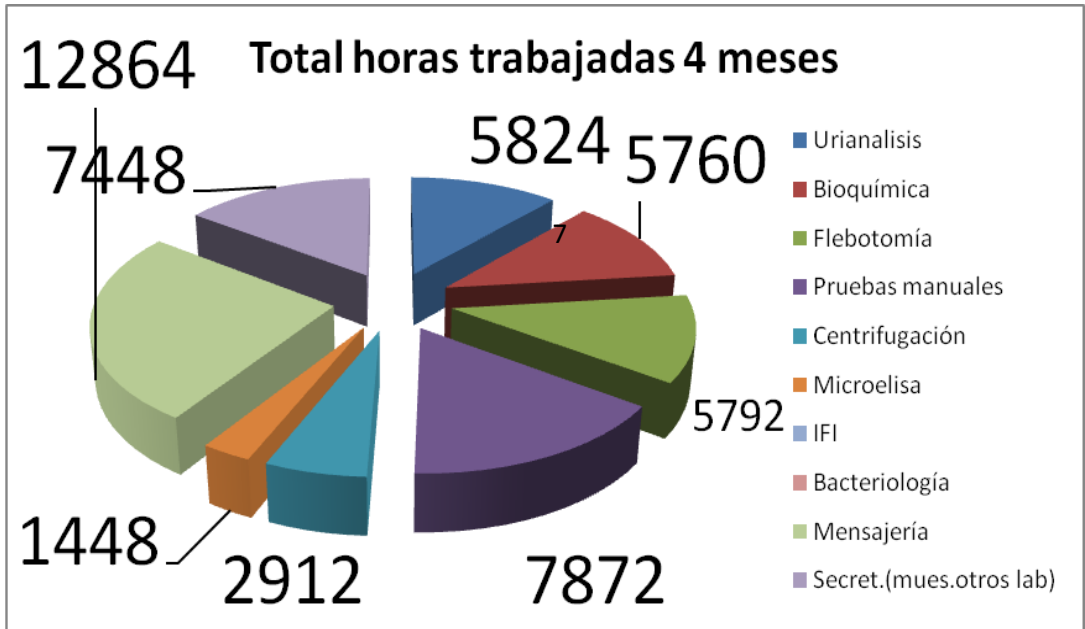
FIGURA 1

Gráfico que representa el grado de conocimiento sobre Bioseguridad del personal que labora en las diferentes áreas de la empresa y que son consideradas de alto riesgo.

Todas completaron el 100%, a excepción de Mensajería que llegó a un 70% que, a pesar de ser un porcentaje de cumplimiento aceptable, no nos garantiza la seguridad requerida para trabajar en zonas altamente contaminantes. El índice de frecuencia de accidentabilidad, también presentó un porcentaje considerable en el área de Flebotomía con una frecuencia de 1726.5 accidentes ocurridos en un total de horas trabajadas durante cuatro meses. (fig. tesina Pág. 44-45)

TABLA 3.-Índice general de frecuencia de accidentes ocurridos en total de horas trabajadas (4 meses)

AREA	DERRA MES	SALPICA DURAS	PINCHA ZOS	TUBOS ROTOS	Total horas trabajadas 4 meses	Total I. F.
Urianálisis	3	0	0	0	5824	515
Bioquímica	0	3	0	0	5760	520,8
Flebotomía	4	3	3	0	5792	1726,5
Pruebas manuales	1	0	0	0	7872	127,03
Centrifugación	0	0	0	1	2912	343,40
Microelisa	2	0	0	0	1448	1388,8
IFI	0	0	0	0	-----	-----
Bacteriología	0	0	0	0	-----	-----
Mensajería	1	0	0	0	12864	77,73
Secret. (mues. Otros lab)	1	0	0	0	7448	133,54



Total I. F.

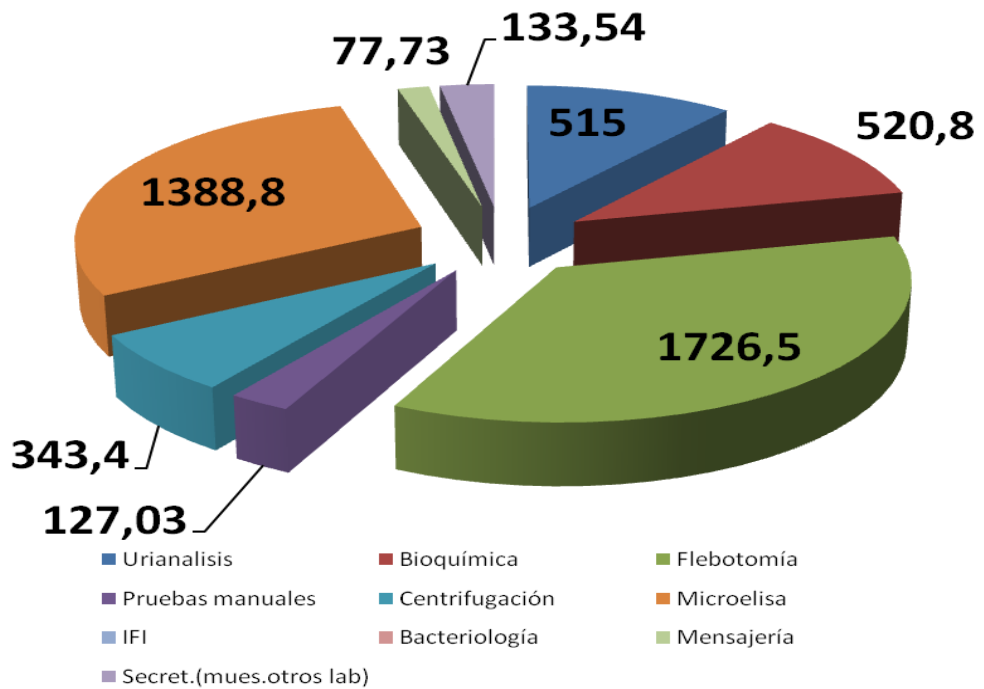


FIGURA 2.-GRÁFICO DEL TOTAL DE HORAS TRABAJADAS EN 4 MESES Y GRÁFICO DEL ÍNDICE DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES POR ÁREAS

Como dice el enunciado antes descrito, se desea promover la Planificación en el área de laboratorio, para tener la empresa que todos deseamos o sea, una empresa en la cual participe todo el personal, desde la alta dirección, mandos medios, cuerpo técnico, que haya compromiso para trabajar en equipo, donde la comunicación fluya en todos los sentidos, que el personal cumpla con los enunciados establecidos en el Manual de Bioseguridad, que vea este cambio como una nueva forma de vida, no como algo que es impuesto para aumentar la labor, porque la empresa que se desea tener, no sólo es deseo de los altos ejecutivos, también es deseo de las personas que laboran en ella porque dentro del cambio también está incluido el bienestar de cada uno y la salvaguarda de la vida.

La empresa que deseamos es aquella que nos provea de un ambiente de trabajo seguro, una empresa que dé prioridad a situaciones que lo ameritan, que provea al empleado de información que será de mucha importancia para llevar a cabo su trabajo en las mejores condiciones de seguridad, que apoye y escuche al empleado cuando tiene una sugerencia de mejora en su área de trabajo, que el desenvolvimiento del empleado en la empresa sea reconocido, en general, que el empleado aporte en todo sentido en la empresa porque recordemos que entre los Recursos Tangibles con que cuenta una organización, el Recurso Humano es uno de los más importantes y, entre los Recursos Intangibles que ni siquiera cuentan en los balances anuales de una empresa, como son aptitud, inteligencia, conocimiento y que pertenecen al Recurso Humano, el trabajador los utiliza para desempeñarse a diario en su labor.

Un problema muy común en las organizaciones es que con frecuencia sus miembros pierden de vista los objetivos de la misma, el trabajo de directivos y empleados se hace reactivo, se guían por los problemas del día y las iniciativas y acciones que se generan en las diversas áreas, están desvinculadas con respecto a los grandes propósitos de la empresa.

Cuando un grupo directivo inicia un proceso de cambio, es importante revisar la MISIÓN que es la razón de ser de una empresa, es el propósito fundamental de la misma, y la VISION o sea lo que se quiere lograr en el futuro.

El olvido o falta de claridad en los propósitos fundamentales, hace que se tenga una organización desenfocada, desordenada, reactiva o a la deriva. Necesitamos comenzar con el proceso de Planificación, ya hemos dado un paso grande que es el conocimiento de: ¿QUÉ QUEREMOS CAMBIAR? ¿DÓNDE SE VA A DAR EL CAMBIO? ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

En la presente propuesta deseamos entre otras cosas que los índices de incumplimiento observado en las áreas antes mencionadas, en cuanto a las Normas de Bioseguridad desaparezcan, también que mejoren muchos otros aspectos relacionados con el área de trabajo y que fueron puestos de manifiesto en los diferentes talleres realizados con el personal y los altos directivos, encuestas, y observación directa del desempeño en cada área.

CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA

1.1.-PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.- Para muchas empresas, se presenta el desafío de conocer cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización. El administrador moderno debe aprender a manejar las oportunidades como: las variaciones del mercado, la falta de conocimiento, adelantos tecnológicos etc., para que no se conviertan en amenazas para su organización y por consiguiente la hagan desaparecer. Una técnica fundamental para poder afrontar exitosamente estos inconvenientes es, la Planeación Estratégica.

El desarrollo del presente ensayo no se limita únicamente a un documento facilitado por el profesor, sino que pretende recopilar algunos conceptos y desarrollar otros acerca de la Planeación Estratégica y su proceso de implementación en la empresa.

Al implementar un proceso de Planificación Estratégica, debemos dar respuesta a las preguntas que nos debemos plantear si queremos hacer bien nuestro trabajo: ¿Cómo lo hacemos?, ¿Lo que hacemos, lo estamos haciendo bien?, ¿En qué podemos mejorar?, ¿Cómo lo vamos a hacer?

Ir más allá de las respuestas mecánicas a los problemas del día a día, establecer objetivos comunes a todos, concretos para cada área, obtenidos por consenso, promover la comunicación, el diálogo en los grandes asuntos y en los cotidianos es en parte, la propuesta.

El Plan Estratégico 2009-2012 en el área de laboratorio clínico de INTERNATIONAL LABORATORIES SERVICES, INTERLAB S.A., es una invitación a trabajar juntos en una dirección: La de la empresa comprometida en brindar un buen servicio a los clientes y a la comunidad y, promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de Normas de Bioseguridad.

Queremos que nuestra empresa sea un centro de excelencia en lo que a prestación de servicios concierne, que éste sea de máxima calidad, con exámenes confiables entregados en corto tiempo y que la empresa, con su importante aporte tecnológico, esté encaminada en la permanente búsqueda de mejora en sus procesos diarios, que

sea un centro de referencia para las empresas similares y, en general para el desarrollo de la investigación pero, salvaguardando a la vez la integridad de su personal técnico e indirectamente ayudando a la preservación del ambiente.

Queremos además que los objetivos marcados en el Plan Estratégico 2009-2012 sean una realidad, que las propuestas empiecen a caminar y sea verdad que estamos avanzando y que este avance dependa de todos y cada uno de nosotros. La alta dirección cree firmemente en el Plan Estratégico por medio del cual avanzaremos hacia la empresa que todos deseamos.

La conclusión más importante de este trabajo es que la empresa debe trabajar en la implementación de la Planificación Estratégica para que de esta manera se fije el norte de la misma, que haya más organización, que se solucionen los problemas que se detecten, que todos participen en la elaboración y ejecución del plan, que todos los departamentos se vinculen con un mismo propósito, que haya consenso a nivel de institución.

¿Qué modelo de empresa queremos?, ¿A qué aspiramos?, ¿Hacia dónde debemos ir para satisfacer las demandas de la comunidad a la que servimos? Estas son unas cuantas preguntas a las que debemos dar respuesta para definir estrategias y acciones en los próximos tres años y hay que hacerlo con: trabajo en equipo, comunicación, participación y cumplimiento de normas establecidas.

Esta planificación consiste en realizar una evaluación de los factores Fuertes y Débiles que, en su conjunto diagnostican la situación interna de la empresa, así como su evaluación externa, es decir las Oportunidades y Amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación de la empresa, específicamente en el área de laboratorio de la misma.

Una debilidad detectada en una empresa, se define como un factor vulnerable en cuanto a organización o simplemente que la empresa realiza una actividad en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil, son considerados los

talones de Aquiles de una empresa y pueden generar en ella una posición competitiva vulnerable.

El éxito de la Dirección radicarán en diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, tratando de evitar las estrategias cuyas probabilidades de éxito sean escasas.

No se trata de pronosticar ya que el futuro en el mundo actual es tan cambiante que si realizamos una planificación en base al futuro, nunca llegaríamos a implementarla.

Planeación Estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la empresa y a su futuro.

Además no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

En las instituciones que prestan servicio de medicina de laboratorio, un buen número de profesionales tiene como responsabilidades, además de sus funciones técnicas como analista, realizar planes operativos, control de gestión, por consiguiente la toma de decisiones, se convierte en una herramienta esencial para el adecuado funcionamiento del servicio brindado.

Dentro de esta dinámica, el profesional debe tomar decisiones enmarcadas en tres aspectos:

- 1.- Racionalidad política, es decir, si la decisión tomada está acorde con políticas, directrices y objetivos de la empresa.
- 2.- Racionalidad técnica, considerar la capacidad técnica instalada en la empresa.
- 3.- Racionalidad administrativa, o la facilidad de ejecutar esa decisión, si está acorde con lo planificado y presupuestado para un período de tiempo dado.

Otro aspecto importante a considerar para una correcta toma de decisiones es la información con que se cuenta, para lo cual es necesario poseer un adecuado sistema

que permita recolectar los datos necesarios, garantizar la calidad de los mismos y su procesamiento, de tal manera que se produzca información confiable, que permita al profesional tomar una decisión con el mínimo de incertidumbre posible.

Como puede observarse, estar al frente de un laboratorio clínico es muy complejo ya que este proceso involucra planificación, organización, dirección, administración, coordinación, control y gestión financiera. La planificación es el punto de partida de todas las funciones gerenciales, ya que es aquí donde se definen las características de lo que se va a hacer y que a su vez propone cómo se debe organizar el área de laboratorio, para que por medio de sus procesos productivos se alcancen las metas deseadas entre las que destacan un mejor desempeño en la prestación del servicio de laboratorio clínico, que el trabajador se integre al sistema de calidad implementado y porqué no, aumentar la rentabilidad de la empresa.

Planificar es una de las actividades características en el mundo actual, la planificación se vuelve más necesaria ante la creciente rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Esto ha provocado que tanto las entidades públicas como las privadas, dediquen buena parte de sus esfuerzos a planear. La planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común por medio del cual se pretende entender los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla y finalmente obtener el mayor provecho. De ahí el carácter estratégico de la planeación: NO SE TRATA SOLO DE PREVEER UN CAMINO SOBRE EL QUE HABREMOS DE TRANSITAR, SINO QUE SE BUSCA ANTICIPAR SU RUMBO Y, SI ES POSIBLE, CAMBIARLO.

1.2.- JUSTIFICACIÓN.-

El servicio de laboratorio clínico, actúa como un subsistema en el sistema de salud, y resulta ser un servicio esencial en el cuidado del paciente y en el cuidado del personal que asiste a estos pacientes. Las empresas hoy en día se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios: sociales, tecnológicos, políticos, etc., es necesario pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

La Planificación Estratégica, se considera el arte de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de la organización que le aseguren la supervivencia a largo plazo, consiste en decidir hoy lo que va a hacer la empresa en el futuro y la forma cómo va a conseguir los objetivos fijados. La Planificación Estratégica es aplicable a cualquier tipo de empresa: pública o privada, a nivel corporativo o funcional.

Cualquier profesional que dirija una unidad de negocio –COMO EN ESTE CASO UN LABORATORIO CLÍNICO- y que cuente con recursos humanos, económicos y técnicos para alcanzar unos objetivos, puede beneficiarse de las herramientas que le proporciona la Planificación Estratégica ya que le permitirá entre otras cosas:

- 1.- Establecer la dirección a seguir
- 2.- Examinar, analizar y discutir las diferentes alternativas posibles
- 3.- Facilitará la posterior toma de decisiones
- 4.- Supondrá mayores beneficios y menores riesgos
- 5.- Ayudará a comprender el punto de vista de los usuarios
- 6.- Nos indicará dónde dedicar los esfuerzos e invertir más

Toda esta información, debe plasmarse en un Plan Estratégico cuyo horizonte temporal tenga un tiempo determinado y que incluya todos los parámetros definidos en el proceso de planeación.

El Plan Estratégico, recoge las intenciones y objetivos de la empresa a largo plazo. La consecución de los objetivos se concreta en planes específicos de donde se detallan las iniciativas a llevar a cabo, los presupuestos etc., de esta manera se definen una serie de planes específicos entre los que se mencionan:

- 1.- Plan de operaciones.- Que regula y coordina las operaciones y funcionamiento de la empresa.
- 2.- Plan de protección de riesgos laborales.- Que promueve la seguridad y salud de los trabajadores, mediante la implementación de las actividades correspondientes.

- 3.- Plan de conservación y mantenimiento.- Que recoge operaciones de mantenimiento de los equipos mediante sistemas de asistencia técnica especializada, para asegurar que en todo momento se encuentren en perfectas condiciones de funcionamiento y operatividad.
- 4.- Identifica problemas y amenazas que a mediano o largo plazo, pueden tener repercusión, ayuda a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- 5.- Clarifica el proceso de asignación de recursos, facilita la integración del equipo humano.
- 6.- Contribuye a implantar un control en la gestión.
- 7.- impulsa la participación en conjunto acerca del futuro, facilitando el consenso.
- 8.- Facilita la posterior toma de decisiones.

El objetivo de este estudio no es sólo Planear, sino realizar un amplio número de actividades que implican el uso de recursos humanos y materiales. Por eso es fundamental tener bien claros la MISION, VISION y los OBJETIVOS que se persiguen para que el ciclo de la planeación, nos acerque al propósito deseado, esto es el diseño e implantación de una estrategia para conocernos bien, saber cuál es nuestro negocio, quiénes son nuestros clientes, qué necesidades tenemos, es decir conocer el entorno en el que nos desenvolvemos.

La Planificación Estratégica significa tener conciencia del cambio y ponerlo en práctica, de lo contrario el destino de una empresa queda reducido a su suerte.

1.3.- OBJETIVOS.-

1.3.1.- OBJETIVO GENERAL.- Promover la realización de la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral en el área de Laboratorio Clínico de INTERNATIONAL LABORATORIES SERVICES INTERLAB S.A. para tener la empresa que todos deseamos.

1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-

- Demostrar a través de la Planificación Estratégica, las prioridades de la empresa a nivel general y en el área de laboratorio clínico.

- Demostrar a través de la Planificación Estratégica, hacia donde queremos ir.

- Establecer estrategias de cómo podemos llegar a donde queremos estar.

- Desarrollar una herramienta de control a través de Indicadores de la gestión.

CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO

2.1.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE LABORATORIO.-

Durante la preparación del diseño de un laboratorio clínico, es necesario tomar en cuenta todos los detalles para que el mismo sea lo más funcional posible. Cada laboratorio debe ser diseñado en función del nivel al que pertenece y de las necesidades y objetivos.

Para ello y debido a la complejidad, es necesaria una estrecha colaboración entre los planificadores de una instalación de salud, con los arquitectos, ingenieros y los profesionales responsables del Laboratorio (Jefe técnico- administrativo, laboratoristas en general).

Por las características y efectos de las muestras que se manejan en un laboratorio clínico, se puede generar riesgos ambientales, por lo que se requiere un estudio del impacto ambiental.

El laboratorio en lo posible debe estar ubicado en la planta baja del edificio pero, de no ser posible, la sala de extracción sanguínea y recepción de muestras deben estar ubicadas en la planta baja.

En lo concerniente al tamaño, se debe disponer de un espacio suficiente para el normal desenvolvimiento del trabajo, siendo recomendable una superficie mayor de 10 metros cuadrados por persona. La superficie total del laboratorio debe contar con un área técnica y otra administrativa, una sala de espera amplia y, el área de recepción de muestras, debe estar separada del área de análisis.

Sera necesario colocar ventanillas para la recepción de muestras, entrega de resultados, jefatura del laboratorio, secretariado, área para guardar insumos, baños.

El piso, debe tener las siguientes características: antideslizantes, resistente a los agentes químicos, de fácil limpieza, impermeable, amortiguador de sonido.

La pintura de las paredes, debe ser con base de cloro, caucho de ser posible bacteriostático y anti hongos, el cielo raso y techo deben ser lisos y en cuanto al color, se recomienda blanco mate para evitar la reflexión de la luz.

2.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.- Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía, han transformado el entorno y las condiciones en que operan las empresas.

La estabilidad y funcionamiento de las empresas se reducen cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. En medio de esta situación, hay que adoptar el sistema de crecer en el nivel de las inversiones.

Las empresas actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a las mismas un nivel de gestión de alta efectividad. Estas ideas son:

- 1.- Disposición permanente para dar flexibilidad a los sistemas de producción.
- 2.- Atención a la reducción de gastos.
- 3.- Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente, como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier empresa.
- 4.- Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportuna de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto, significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda la empresa, conduciéndola sobre la base de las estrategias a alcanzar estadios superiores.

La eficiencia con que una empresa alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad, depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si lo

hacen bien, es probable que la empresa logre alcanzar sus objetivos y, si las principales empresas de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

HISTORIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia (raíces etimológicas)

Griego STRATEGOS = “Un general” = “Ejercito”, acaudillar.

Verbo griego STRATEGOS = Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos.

Sócrates en la Grecia antigua, comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente, tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron: Von Neuman y Mongersten, en su obra “La teoría del Juego”, una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

1954 Peter Drucker: “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber, que recursos tiene la empresa y cuales debería tener.

1962 Alfred Chandler: “El elemento que determina las metas básicas de la empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas. (Primera definición moderna de estrategia).

Henry Mintzberg: “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, en su opinión, los objetivos, planes y bases de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Estrategia Global es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidomestica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

DECADA DE LOS 60.- Se comenzó a usar el término “PLANEACION A LARGO PLAZO”.

Subsecuentemente se han creado los términos:

Planeación Corporativa completa, Planeación Directiva completa, Planeación General total, Planeación Formal, Planeación Integrada completa, Planeación Corporativa y Planeación Estratégica.

Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:

- 1.- El porvenir de las decisiones actuales
- 2.- Proceso
- 3.- Filosofía
- 4.- Estructura

EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.- La Planificación Estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y, al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

PROCESOS.- Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

FILOSOFÍA.- Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante como parte integral de la dirección.

ESTRUCTURA.- Une tres tipos de planes estratégicos: programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

“EL NO HACERLO BIEN, NO ES UN PECADO, PERO EL NO HACERLO LO MEJOR POSIBLE, SI LO ES”. Ackoff. A concept of Corporate Planning.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases:

DECADA DEL 60.- Planeación Para un periodo de estabilidad y crecimiento.

PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA POR CADA DECADA.- Presupuestos 5 años. Planes operativos detallados. Estrategias para el crecimiento y la diversificación.

PRINCIPALES TÉCNICAS POR DECADA.- Proyección tecnológica. Planeación de fuerza laboral. Presupuestacion del programa. Análisis de vacíos.

DECADA DE LOS 70.- Planeación para empresas en situación de ataque.

PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA POR CADA DECADA.- Estrategias explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio sociopolítico de estrategias alternativas.

PRINCIPALES TÉCNICAS POR DECADA.- Planeación de escenarios. Apreciación del riesgo político. Proyección social. Evaluación del impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuestacion base cero.

PRINCIPIOS 80.- Planeación para recortes y racionalización.

PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR CADA DÉCADA.- La alta gerencia está a cargo de: la estrategia, enfoque total del negocio, elaboración y puesta en marcha de la estrategia, liderazgo visible ejercido por la alta gerencia, compromiso de los funcionarios a todos los niveles, inversiones masivas en nuevas tecnologías.

PRINCIPALES TÉCNICAS POR DÉCADA.- Creación de escaños competitivos. Filosofía y objetivos empresariales explícitos. Portafolios de tecnologías y recursos. Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programas de mejoramiento de la calidad. Bases de datos internas y externas.

DECADA DE LOS 90.- Planeación para:

- 1.- Crecimiento rentable
- 2.- Privatización y Desnormatización
- 3.- Mercados mundiales

ESTRATEGICA POR CADA DECADA, PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACION.- Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgo. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.

PRINCIPALES TÉCNICAS POR DECADA.- Formación de liderazgo. Benchmarking. Holística gerencial. Inteligencia emocional. Mejoras continuas. Cuadro de indicadores

Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando la realidad de empresas de reconocimiento mundial, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la segunda guerra mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro entorno y de las organizaciones empresariales.

Una interpretación conceptual más reciente, tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar -hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de estas.

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

2.2.1.- DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.-

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término estrategia viene del griego STRATEGOS que significa “Un GENERAL”. A su vez, ésta palabra proviene de raíces que significan “EJERCITO” y “ACAUDILLAR”. El verbo griego STRATEGO, significa “PLANIFICAR LA DESTRUCCIÓN DE LOS ENEMIGOS EN RAZÓN DEL USO EFICAZ DE LOS RECURSOS”.

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron VON NEUMAN y

MONGERSTERN, en su obra LA TEORIA DEL JUEGO. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

PETER DRUCKER, en su libro THE PRACTICE OF MANAGEMENT (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes debían saber qué recursos tenía su empresa y cuales debería tener.

ALFRED CHANDLER definió Estrategia Empresarial, en su obra STRATEGY AND STRUCTURE (1962), basado en su análisis de 4 grandes de la industria estadounidense a principios del siglo XX: DUPONT, ESTANDAR OIL OF NEW JERSEY, GENERAL MOTORS Y SEARS ROEBUCK. Chandler definió la estrategia como “El elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo”, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

KENNETH ANDREWS, colega de CHANDLER en Harvard ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: LA ESTRATEGIA REPRESENTA UN PATRÓN DE OBJETIVOS, PROPÓSITOS O METAS, ASÍ COMO LAS POLÍTICAS Y LOS PLANES PRINCIPALES PARA ALCANZAR ESTAS METAS, PRESENTÁNDOLOS DE TAL MANERA QUE PERMITEN DEFINIR LA ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA, O LA CUAL SE DEDICARA, ASÍ COMO EL TIPO DE EMPRESA QUE ES O SERÁ”.

Con base en esta última definición, la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

IGOR ANSOFF, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. ANSOFF consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones; un hilo conductor con los siguientes componentes:

1.- El alcance del producto/mercado

2.- El vector de crecimiento

3.- La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la Misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, F O D A por sus siglas en español, (S W O T en inglés). Por último, la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse a lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posibles.

HENRY MINTZBERG, en su libro EL PROCESO ESTRATÉGICO, CONCEPTOS CONTEXTOS Y CASOS, define Estrategia de la siguiente manera: *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.*

Una estrategia bien formulada, ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de

lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

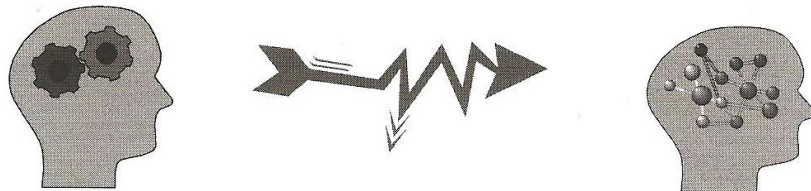
A la par de la definición de Estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico.

CAPACIDAD GERENCIAL.-Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas, para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

PLANIFICACION ES:

- Una función básica de la gerencia
- Determina el futuro deseado
- Es filmar una película de lo que deseamos que ocurra en la organización
- Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:



Situación Actual
Diagnóstico de la Situación

El futuro deseado
Plan Estratégico

Dentro de la planificación, debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos:

- **PRODUCTIVIDAD.-** Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- **EFFECTIVIDAD.-** Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- **EFICIENCIA.-** Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- **EFICACIA.-** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100 % de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La Eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

2.2.2.- UTILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.-

La Planeación Estratégica es una forma amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar. En consecuencia, una estrategia viene a ser una combinación de fines y medios, las orientaciones de cómo llegar a estos fines.

Toda estrategia debe contener un conjunto de decisiones congruentes, dirigidas a mejorar y fortalecer la posición que una organización tiene con respecto a su competencia, a su mercado y a su medio. Es la forma por medio de la cual una empresa canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes.

La Planeación Estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionadas a la sensibilidad de externos que afectan a la organización. La Planeación Estratégica prepara a la alta dirección para emprender

cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

Un factor importante dentro de la Planificación Estratégica, es la Comunicación Estratégica, la cual involucra no sólo a la publicidad, sino también a muchas otras áreas, comportamientos y elementos entre los cuales resaltan los siguientes:

- Cultura organizacional
- Relaciones publicas
- Relaciones laborales
- Capacitación al personal
- Actividades y campañas industriales y comerciales, entre otras.

Además la Planificación Estratégica, es de una gran utilidad en los siguientes parámetros:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente
- Refuerza los principios adquiridos en la Misión, Visión y Estrategias
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de modo que pueden contribuir a lograrlos.
- Reduce los conflictos
- Fomenta la participación a todo nivel

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio, para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: El desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos, como respuesta o anticipación a los cambios del medio, como la forma de competir en el mercado, como la visión a largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar?

La estrategia como el vínculo de los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos, lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en dos palabras la VENTAJA COMPETITIVA, puesto que el único propósito de la Planificación Estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Varios estudios realizados, demuestran los buenos resultados obtenidos con la Planeación Estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones etc. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la Planificación Estratégica, sino que es el producto de la gran variedad de habilidades directivas de una empresa.

2.2.3.- ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.-

Una estrategia adecuada, es aquella que conviene mejor a las necesidades de una empresa. Se ha observado que con el pasar del tiempo, las pequeñas y medianas empresas pierden energía, alcanzan una meta, equivocan su camino, el servicio que prestan se vuelve anticuado. En otras situaciones, la empresa ha crecido con tal rapidez que el gerente o propietario no puede hacer frente a esta situación y se retira, dejando un vacío en la dirección. Esta situación al igual que la anterior se debe a:

- 1.- La empresa ya no tiene un claro objetivo
- 2.- El propietario no sabe cómo alcanzar el objetivo general
- 3.- Hace falta una dirección dinámica

Puesto que las razones de estos problemas de administración son las que la administración está destinada a resolver, la elaboración de un plan estratégico es tan necesaria y posible para prevenir el estancamiento de la empresa. Se trata de responder siempre a las preguntas ¿a quién vender?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?

Además para asegurar el desarrollo de la empresa, hay que tener presente otros aspectos como:

- ¿Cómo alcanzó su empresa la situación actual?
- ¿Por qué produce estos bienes o servicios en concreto?
- ¿Por qué se ha ubicado ahí?
- ¿Por qué cubre solo ciertas partes del mercado?
- ¿Por qué se ha organizado de esta manera específica?

Todas estas preguntas se refieren a aspectos diferentes, pero interrelacionados en una empresa, los cuales son muy importantes tomarlos en cuenta para aplicar la planificación.

La Planificación Estratégica, está enfocada a establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio, examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles, facilitar la posterior toma de decisiones, supone mayores beneficios y menores riesgos, decide sobre los objetivos de una organización, adquisición y administración de recursos.

Cuando un pequeño empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse o coordinarse de manera informal, pero cuando el bien o servicio se modifica o se sustituye o bien cuando los territorios de venta se extienden, las áreas funcionales también aumentan. La actividad de integrar las funciones, requiere una estructura de procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales básicas.

CHANDLER propuso que la "Estrategia" fuera definida como: "La determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto".

El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves que son:

- 1.- Las acciones a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos mismos.

2.- La búsqueda de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no ser puesta a consideración.

3.- Interés en cómo se formula la estrategia, no únicamente en qué resultará de ella.

4.- Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable previsible.

ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.- HOFER CH. Y SCHENDEL D., sugirieron un nuevo enfoque: La Administración Estratégica, basada en el principio de que el diseño general de la empresa puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la Administración Estratégica.

HOFER y SCHENDEL, se centran en cuatro aspectos claves de la Administración Estratégica que son:

1.- El establecimiento de objetivos.

2.- La actividad de la formulación de la estrategia.

3.- La implantación de la estrategia.

4.- Cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr objetivos predeterminados.

Los factores claves son los procesos políticos y las reacciones individuales internas de la empresa que pueden forzar la revisión de la estrategia. La actividad final, el control estratégico, proporcionan a los administradores una retroalimentación negativa que puede afectar al proceso de Planeación Estratégica.

2.2.4.- PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.-

El proceso de la Planificación Estratégica, tiene básicamente cuatro componentes: LA MISIÓN, VISIÓN, LOS OBJETIVOS, LAS ESTRATEGIAS Y EL PLAN DE ACCIÓN.

LA MISIÓN.- Toda empresa tiene una Misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿En qué negocio estamos?, el tener bien claro la Misión hace

que se tenga bien claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse también, la Visión, que responde a la pregunta: ¿Cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados en el entorno a largo plazo.

Por causa de la apertura económica, la mayoría de las empresas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que, al igual que los seres vivos, las organizaciones pasan por diferentes etapas en su desarrollo, desde la gestación, nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la Misión debe resultar del replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada una de las etapas y sobre todo en la crisis.

En la formulación de la MISIÓN se considera:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o Servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En qué mercado compite?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la Misión?

ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.-

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación, la Misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la Misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear ya sea: obtener algo o mejorar lo que ya tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

FORMULAR LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.-

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primario y secundario; pero sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía en el direccionamiento justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una empresa busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la empresa, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- 1.- Estrategias de penetración en el mercado.
- 2.- Estrategias de desarrollo del mercado.
- 3.- Estrategias para el desarrollo del producto.
- 4.- Diversificación.

Las estrategias de penetración son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones, tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes, para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos, para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda empresa debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la Misión corporativa.

PLAN DE CARTERA DE LA EMPRESA.-

La fase del plan de negocios, permite conocer qué negocios son básicos para el cumplimiento de la Misión. A este nivel del análisis, se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la empresa.

PRACTICA DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.-

La práctica de la Planeación Estratégica, es una herramienta útil para la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir los riesgos de la empresa, sino para que la misma, pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia, a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planificación Estratégica, es necesario:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente.
- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas.
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

Cabe recalcar que, no todos los miembros de la dirección, tienen una interpretación similar de la estrategia, difieren por ejemplo en: ¿Qué papel juega la implementación de un proceso estratégico?, ¿Cuáles son los clientes objetivo?, etc. Por lo tanto la implementación de una Planificación Estratégica, exige clarificación y consenso para saber aplicarla y saber cómo alcanzar los objetivos propuestos.

Algunas de las preguntas abajo planteadas, podrían ayudar al análisis de lo que la empresa necesita antes de iniciar un proceso de Planificación.

PREGUNTAS CON RESPECTO A LOS ACCIONISTAS.-

- ¿Cómo queremos ser reconocidos por los que nos proveen los recursos financieros?
- ¿Qué rendimiento queremos brindar al capital aportado?
- ¿Qué seguridad brindaremos en el uso de esos recursos?
- ¿Cuál será el nivel de crecimiento que ofreceremos?

PREGUNTAS CON RESPECTO A LOS EMPLEADOS.-

- ¿Cómo queremos manejar la relación con nuestros colaboradores?
- ¿Qué tipo de trabajo queremos que desempeñe?
- ¿Cómo evaluaremos su desempeño y como mantendremos su entusiasmo?
- ¿Cómo será la cultura de trabajo, qué valores queremos promover, qué competencias queremos destacar?

PREGUNTAS CON RESPECTO A LOS CLIENTES.-

- ¿Cuál es el perfil del cliente que queremos atender?
- ¿Cómo queremos ser reconocidos por éste?
- ¿Qué mercados queremos atender?
- ¿Qué tipo de servicio-producto queremos ofrecer?
- ¿Cómo investigaremos sus necesidades y expectativas?
- ¿Cómo lograremos su lealtad?
- ¿Cómo manejaremos sus quejas?
- ¿Cuáles serán nuestros estándares de servicio?

PREGUNTAS CON REPECTO A LA COMUNIDAD.-

- ¿Cómo queremos manejar la relación con nuestra comunidad?
- ¿Cómo atenderemos sus necesidades?
- ¿Cómo queremos ser reconocidos por esta?
- ¿En qué áreas queremos destacarnos?
- ¿Cuál será la forma de proyectarnos?
- ¿Cómo demostraremos nuestra responsabilidad social empresarial?

PREGUNTAS CON RESPECTO A LOS PROCESOS.-

- ¿Cómo monitorear nuestros procesos?
- ¿Cuál será nuestra forma de mejorarlos continuamente?
- ¿Qué técnicas y herramientas utilizaremos?
- ¿Cómo documentaremos nuestros procesos?
- ¿Cuál será la participación del personal en los procesos?
- ¿Cuáles serán nuestros principales indicadores?

PREGUNTAS CON RESPECTO A NUESTROS PROVEEDORES.-

- ¿Cómo involucraremos a nuestros proveedores?
- ¿Cómo serán seleccionados nuestros proveedores?
- ¿Cuál será la relación con nuestros principales proveedores?

Al plantear el enunciado de la Visión, se define DÓNDE QUEREMOS ESTAR EN EL FUTURO, describe cómo la organización o el equipo, ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 o 20 años, si todo funciona exactamente como se espera.

La declaración de la Visión tiende a ser más gráfica. Una declaración de Visión, pinta una escena de realizaciones ideales en el futuro, la declaración de Visión, inspira.

LA VISIÓN.-

Una declaración efectiva de Visión, debe ser:

- Clara y alejada de la ambigüedad
- Que dibuje una escena
- Que describa el futuro
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse
- Que incluya aspiraciones que sean realistas
- Que esté alineada con los valores y cultura de la organización
- Que esté orientada a las necesidades del cliente

Para ser realmente efectiva una declaración de Visión, debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización. Es responsabilidad del líder, comunicar la Visión regularmente, crear situaciones que ilustren la Visión, actuar como un modelo de rol, dándole cuerpo a la Misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la Visión y sean coherentes con la Misión, y animar a otros a superponer su Visión personal con la de la Empresa.

ANÁLISIS DEL ENTORNO.- Análisis internacional, nacional, en aspectos tecnológicos, económicos, sociopolíticos. Análisis del mercado y de la competencia.

ANÁLISIS DEL SECTOR.- Análisis de clientes, productos, competencia, proveedores. Evaluación de la competencia actual y futura (competencia oculta).

Perfil de los clientes actuales y futuros.

ANÁLISIS INTERNO.- Información sobre clientes actuales (categorías, importancia, mercados, antigüedad de los clientes).

Información sobre productos y servicios, productos según ingreso, antigüedad de productos, tiempo de respuesta, innovación.

CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA

3.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.-

Para la presente investigación, se utilizó la Matriz de Diagnostico FODA la cual implica un estudio profundo y simultáneo tanto de las Fortalezas y Debilidades internas como de las Oportunidades y Amenazas externas que afronta la empresa.

Una evaluación realista del lugar donde se encuentra actualmente la organización, constituye el punto crucial de la fase de evaluación del desempeño de la Planificación Estratégica. El FODA, es una forma importante de validar el modelo de la estrategia de negocios.

El siguiente elemento para construir una estrategia de cambio es evaluar a la luz de la Misión y Visión, la situación interna de la empresa con el propósito de determinar sus mayores Fortalezas y Debilidades. Se incluyen las situaciones internas que favorecen o impiden, facilitan o dificultan la realización de la Misión y Visión de la organización.

También es importante evaluar el entorno para determinar las posibles Amenazas y Oportunidades, se analizan los escenarios externos que por sus efectos inmediatos o futuros, favorecen o impiden, facilitan o dificultan el éxito de la empresa. Se revisa lo que acontece en el mundo y en el país; por ejemplo, la situación económica, política y social, también se consideran los aspectos más cercanos a la empresa como la situación y tendencia del mercado y de la competencia.

Con el análisis FODA, se deben conocer las FO de una empresa (las oportunidades que ofrece el entorno, en razón de las Fortalezas de una empresa) así como las DA (amenazas acarreadas como consecuencia de las Debilidades de una empresa)

El supuesto análisis es que a mayor capacidad de una empresa (F), existen mayores oportunidades (O) para realizar exitosamente sus fines, mientras que, a mayores puntos vulnerables (D) de una empresa, mayores son los peligros y amenazas (A) que obstaculizan o impiden la realización de la Visión y Misión.

Del análisis FODA, se detectan áreas y aspectos en los que la empresa es fuerte, así como también en dónde y en qué radican sus mayores debilidades. También se determinan las áreas o aspectos de mayor oportunidad y qué situaciones externas representan los mayores riesgos para el éxito de la empresa.

Se puede observar que aunque la empresa conoce cuál es el servicio más importante que tiene que prestar, sabe cuál es el propósito común de la dirección y el personal, hay factores que se convierten en dificultades para el desarrollo de las actividades de la misma como son: Incumplimiento de Normas de Bioseguridad, infraestructura deficiente, poca comunicación interna, desperdicio de los servicios básicos, proveedores ineficientes, competencia agresiva, pérdida de imagen en el mercado, falta de personal para cubrir horas extras etc.

Posteriormente los factores prevalentes y más importantes fueron priorizados y se recurrió a reuniones con la Dirección para realizar un análisis de la situación actual de la empresa en el área de laboratorio, especialmente en la actividad de Bioseguridad, ya que el incumplimiento de las Normas de Bioseguridad se mantenía en un índice no permitido y este índice debía ser llevado al 100% de cumplimiento.

Se recurre a la realización de encuestas entre el personal, también la observación directa durante el desarrollo del trabajo diario, entrevistas de evaluación. El reto consistía en alinear la empresa, especialmente al personal del área técnica para que las normas implementadas sean puestas en práctica.

En primer lugar se realiza la declaración de la MISIÓN, para lo cual fué necesario que la dirección en conjunto con el personal, revise el propósito de la empresa, la razón de ser de la misma, de modo que ésta sea compatible, entendida y aceptada por todos.

La VISIÓN, es la meta que quiere alcanzar la empresa en un determinado lapso de tiempo pero para conseguirlo, necesita la colaboración del personal y el total compromiso de la Dirección.

En las reuniones llevadas a cabo, los empleados propusieron muchas ideas para el mejoramiento de la situación interna de la empresa en el área de laboratorio clínico. Se propone un plan de reorganización, en el cual la meta es cambiar la actitud que

hasta ese momento tenía el personal en cuanto al sistema implementado (Bioseguridad).

Se procede a desarrollar el BALANCED SCORECARD para la estrategia propuesta, en el cual la perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO se ubica en la parte más alta del Mapa Estratégico debido a que, un personal bien entrenado y consciente del riesgo de laborar en un centro de prestación de servicio de medicina de laboratorio, está estrechamente relacionado con la prestación de un servicio efectivo a los clientes.

El BALANCED SCORECARD, es utilizado para aplicar de una manera efectiva la estrategia propuesta y luego alinearla con la empresa.

3.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA.-

La mayor parte de los datos requeridos para el presente estudio, se encuentran en la misma organización, esta información es una especie de base de datos de los que se puede disponer durante el transcurso de la labor diaria. Se los obtiene tanto de los empleados como de la gerencia.

La población, se encuentra en las diferentes áreas asignadas para realizar el monitoreo durante el ejercicio de su actividades diarias.

El manejo y presentación de esta información genera un punto crítico en la empresa en términos de tiempo, personal, experiencia, sin embargo es un paso que se debe dar de manera adecuada y oportuna. Se llevan a cabo encuestas con sus respectivas conclusiones, se desarrollan talleres para definir la MISION, VISION, VALORES CORPORATIVOS.

CONCLUSIONES PREVIAS (ACERCA DE LAS ENCUESTAS)

Luego de haber realizado la revisión de las encuestas llevadas a cabo en el área de laboratorio de la empresa, en las cuales se abarcaron las áreas propuestas en la Tesina en las que se incluye: Situación actual de la empresa, condiciones de funcionamiento, participación del personal, participación de la Dirección, habiendo respondido las preguntas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Para quienes

trabajamos? ¿Cómo conseguiremos nuestros objetivos?, se llega a la conclusión de que al igual que ocurrió en la Tesina, una actividad que necesita especial atención es la de BIOSEGURIDAD y dentro de ella las áreas que presentaron un porcentaje de incumplimiento con las normas establecidas.

Indudablemente que la planificación abarcará el área de laboratorio de la empresa en su totalidad ya que la Actividad de Bioseguridad está íntimamente ligada al trabajo en el área de laboratorio.

Se llegó a un consenso en las encuestas y talleres realizados y se determinó las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, en el área técnica de la empresa, también se incluyen Secretaría y Mensajería que son áreas administrativas pero que están relacionadas con el área de laboratorio porque reciben y transportan muestras respectivamente, lo que pone al trabajador de las mismas en contacto directo con sustancias biológicas altamente contaminantes y peligrosas para la salud, también se definieron LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS etc.

La Misión y la Visión, son el primer paso para construir una organización “enfocada”, donde se distingan cuáles son los grandes objetivos y su rumbo pero además, que sepa diferenciar entre lo esencial y vital y lo que es accidental, secundario o prescindible.

La redacción de la Misión, detalla lo que es esencial, es la razón de ser de la organización, los fines para los cuales fué creada y que otorgan sentido y valor a su actividad, por ello la Misión normalmente incluye:

IDENTIDAD (QUIENES SOMOS)

ACTIVIDAD (QUÉ HACEMOS)

FINALIDAD Y OBJETIVOS (PARA QUIÉN LO HACEMOS)

La VISIÓN por su parte consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su Misión.

La Visión representa COMO QUIERE VERSE Y SER VISTA UNA ORGANIZACIÓN en un determinado lapso de tiempo y por supuesto contiene la imagen anticipada de lo que se quiere alcanzar. De la Visión, se desprenden los objetivos estratégicos de la Institución, aquellos que deben ser efectuados para que la Organización sobreviva y alcance el éxito.

LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA VISIÓN SON:

CONCRETA (medible) que es posible medir o verificar el éxito en el logro de la Visión

DESEABLE Y ASPIRACIONAL que refleje las aspiraciones de directivos, empleados, clientes y usuarios.

POSIBLE (lograble) debe incluir objetivos realistas y alcanzables, aun cuando impliquen un reto.

ESTRATEGICA se enfoca en los asuntos que son decisivos para seguir cumpliendo con éxito la Misión

COMUNICABLE, puede ser explicada con claridad, precisión y en breve tiempo a quien desee conocerla.

Por lo general, la Visión utiliza una redacción que pone de manifiesto lo que tiene que lograrse antes del vencimiento del tiempo establecido y suele usar un estilo de modo indicativo.

Por su parte los VALORES son los principios básicos que se deben observar en la actuación dentro de la organización para el logro de la Misión, en otras palabras qué se “vale” y qué no, al tratar de alcanzarla.

3.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.-

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.- Las encuestas realizadas para la obtención de información necesaria para la definición de

la MISION, VISION y VALORES CORPORATIVOS, se las hace circular entre la alta gerencia y los grupos de empleados de la empresa, los que deben llegar a un consenso para establecer el enunciado de las mismas. Estas deben hacer que los miembros de la organización se sientan estimulados e involucrados, luego se realizaran los talleres para analizar el resultado de las encuestas y complementar la definición antes mencionada.

3.4.- RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.-

Como consecuencia de la información obtenida en los talleres realizados, se obtuvo la definición de:

VISIÓN.- NUESTRA VISIÓN ES CONVERTIRNOS EN UNA INSTITUCIÓN EN EL ÁREA DE LABORATORIO CLÍNICO QUE LIDERARÁ EN EL PAÍS EL SERVICIO DE MEDICINA DE LABORATORIO, AMPARADOS EN LOS MÁS MODERNOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN, CONTANDO CON LA PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES, COMPROMETIDOS CON LA EMPRESA Y CON EL SISTEMA DE GESTIÓN IMPLEMENTADO Y CON DESEOS DE SUPERACIÓN; LLEVANDO A CABO PROCESOS ENFOCADOS EN LA PRESTACIÓN DE UN EXCELENTE SERVICIO A LA COMUNIDAD.

MISIÓN.- SOMOS UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN BRINDAR SERVICIO DE MEDICINA DE LABORATORIO, COMO APOYO A LAS DECISIONES DIAGNOSTICAS Y TERAPÉUTICAS DEL PROFESIONAL MÉDICO, AMPARADOS EN LA UTILIZACIÓN DE MODERNA TECNOLOGÍA, CON PROFESIONALES CAPACITADOS CONTRIBUYENDO DE ESTA MANERA A LA RECUPERACIÓN DE LA SALUD Y EL COMPROMISO DE EMITIR RESULTADOS CONFIABLES.

VALORES CORPORATIVOS.-La empresa, en el área de laboratorio clínico sustenta el desarrollo de su actividad, en los siguientes valores corporativos:

EFICIENCIA.- Conseguir a través de un excelente servicio (entrega de resultados a tiempo, resultados confiables, atención esmerada), la completa satisfacción del cliente.

ÉTICA.- Trabajar siempre con la honradez como estandarte, para emitir resultados veraces y seguros.

RESPONSABILIDAD.- La empresa se responsabiliza totalmente en lo que respecta a la protección, manipulación y procesamiento de la propiedad del cliente (muestra).

RESPECTO.- Toda persona que llega solicitando servicio, es atendida como si fuera el cliente más importante.

CALIDAD.- La calidad del producto final está respaldada por la tecnología utilizada y por el personal técnico competente y capacitado, además la seguridad que proporciona la realización de controles de calidad.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.- En una empresa cuyo propósito es brindar un excelente servicio para lograr la satisfacción del cliente, procurando un ambiente de trabajo seguro mediante la participación de personal comprometido, capacitado y competente, existen varios factores que son críticos para lograr el éxito en la gestión emprendida, entre los cuales mencionaremos los siguientes:

1.- Partiendo de lo observado en el cuadro de incumplimiento de NORMAS de BIOSEGURIDAD (pág. 23-24 tesina) donde se encuentra determinado el porcentaje de incumplimiento de dichas normas en el área de secretaría, el factor crítico sería la inducción del personal con la política de la empresa, dándole al mismo cursos, charlas donde le hagan conocer la importancia de su participación en el logro de los objetivos establecidos, porque de muy poco o nada sirve tener el conocimiento en cuanto al manual de bioseguridad, si no se lo pone en práctica en el trabajo diario

2.- Otra dependencia que se mencionó fue Flebotomía, área muy importante y decisiva para la consecución de los objetivos planteados, ya que de una excelente recepción y toma de muestra, se garantizan unos resultados satisfactorios.

El factor crítico de éxito en este caso sería hacer un monitoreo constante en el área, para saber porqué no se cumple con las normas establecidas, concientizar al flebotomista acerca del riesgo que trae consigo el hecho de no cumplirlas.

3.- Realizar reuniones periódicas con la alta gerencia, para exponer las necesidades del personal en cuanto al ambiente de trabajo, infraestructura, necesidades de cada dependencia o departamento, que necesitan solución porque causan trastornos en la actividad diaria. Cabe destacar que cuando el personal trabaja con las mejores condiciones de comodidad, ello se ve reflejado en la atención que se da al cliente.

4.- Promover la comunicación interna. Este es un factor muy importante no sólo en el trabajo sino en la vida diaria. En una empresa hay que trabajar en equipo para que los procesos llevados a cabo, tengan la fluidez requerida y no se conviertan en un inconveniente para la misma.

Se procede a realizar el diagnostico FODA del área del laboratorio de acuerdo a lo recabado en las encuestas y talleres realizados con el personal de la empresa. Siendo los resultados los expuestos en el capítulo siguiente.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro del mando integral utiliza dos elementos: el mapa de la estrategia y el tablero del control. El mapa de la estrategia es la representación visual de los objetivos de una organización, la cual utiliza al menos cuatro perspectivas: la económica o financiera, que contiene las expectativas del desempeño financiero; la perspectiva del cliente, que traduce las expectativas de los clientes en cada segmento de mercado y enfatiza los objetivos de los atributos de los productos, de servicio y de imagen; la perspectiva de proceso que contempla los objetivos de los procesos de soporte y operativos que son consistentes con los objetivos de calidad, tiempo y eficiencia para satisfacer al cliente; la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, la inteligencia, la competencia, la cultura, etc.

CAPÍTULO IV.- RESULTADOS

4.1.-DIAGNOSTICO FODA DEL ÁREA DE LABORATORIO

FORTALEZAS

- 1.- PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO
- 2.- TECNOLOGÍA ACTUALIZADA
- 3.-RESULTADOS CONFIABLES
- 4.- AMPLIA GAMA DE PRUEBAS
- 5.- SOLVENCIA ECONÓMICA DE ACCIONISTAS
- 6.- CUMPLIMIENTO CON LEYES ESTABLECIDAS

DEBILIDADES

- 1.- INFRAESTRUCTURA LIMITADA
- 2.- POCO COMPROMISO DEL PERSONAL CON LAS NORMAS DE BIOSEGURIDAD Y EL SGC IMPLEMENTADO.
- 3.- DEFICIENTE COMUNICACIÓN INTERNA
- 4.- DESPERDICIO DE SERVICIOS BÁSICOS
- 5.- FALTA DE PERSONAL PARA CUBRIR HORAS EXTRAS
- 6.- EQUIPOS DE TECNOLOGÍA CERRADA

OPORTUNIDADES

- 1.- EXTENDER EL CAMPO DE ACCIÓN (SUCURSALES)
- 2.- MERCADO MAL ATENDIDO POR LA COMPETENCIA
- 3.- CONVENIOS CON EMPRESAS (REALIZAR EXÁMENES AL PERSONAL)
- 4.- REGLAMENTOS DE BIOSEGURIDAD ESTABLECIDOS, PARA SEGURIDAD LABORAL
- 5.- NECESIDAD DE SERVICIO POR LA COMUNIDAD
- 6.- SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA (MANTENIMIENTO DE EQUIPOS) QUINCENAL

AMENAZAS

- 1.- PROVEEDORES INEFICIENTES
- 2.- ENTRADA DE COMPETIDORES NUEVOS
- 3.- PÉRDIDA DE CLIENTES POR FALLA EN EL SERVICIO
- 4.- DESADUANIZACIÓN DE REACTIVOS
- 5.- PÉRDIDA DE IMAGEN EN EL MERCADO POR CLIENTES INSATISFECHOS
- 6.- SITUACIÓN POLÍTICA DEL PAÍS.

Matríz de Diagnóstico FODA

Total de cajones 144 Subtotal 108
 Cajones con 0 88 cajones con # 56
 Cajones con Números 56

Factor de ponderación	1,929
-----------------------	-------

		Externos														Subtotal	Factor mínimo	
		Oportunidades							Amenazas									
		A Futuro																
Internos	Fortalezas	Actuales	Personal capacitado científicamente	0	2	0	2	2	0		0	1	2	0	0	0	9	1,80
			Tecnología actualizada	3	2	1	1	2	2		4	2	2	4	3	1	27	2,25
			Resultados confiables	0	1	2	0	1	2		0	2	2	0	3	0	13	1,86
			Amplia gama de exámenes	1	2	0	0	1	1		3	1	0	2	0	0	11	1,57
			Solvencia económica de accionistas	1	0	0	1	0	0		0	0	0	0	0	0	2	1,00
			Cumple con leyes establecidas	1	0	0	2	0	0		0	0	0	3	0	0	6	2,00
	Debilidades	Actuales	33							35								
			Infraestructura Limitada	2	0	2	0	1	0		0	0	0	0	0	3	8	2,00
			Comunicación interna deficiente	0	0	0	0	0	0		0	0	2	0	0	0	2	2,00
			Incumplimiento de normas de bioseguridad	0	0	0	3	2	0		0	0	0	0	0	0	5	2,50
Desperdicio de Servicios Básicos			0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	2	2	2,00	
		21							19									
Subtotales		9	9	9	9	9	9		9	9	9	9	9	9	9	108	22,45	

ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN PREVIA

Una vez realizado el análisis de la situación de la empresa mediante la matriz de diagnostico FODA, se observa que hay cinco puntos que merecen prioridad, que son: INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE BIOSEGURIDAD, INFRAESTRUCTURA LIMITADA, COMUNICACIÓN INTERNA DEFICIENTE, DESPERDICIO DE SERVICIOS BÁSICOS Y, ACTUALIZACIÓN DE TECNOLOGÍA, los cuales tienen una puntuación elevada en relación al factor de ponderación que es 1,92.

ASPECTOS RELEVANTES DE LA ESTRATEGIA.- Considerando la Misión y Visión de la empresa así como su análisis FODA los elementos básicos de la estrategia adoptada por la empresa son:

- 1.- Asegurarse que el personal esté capacitado en Bioseguridad (esto incluye no sólo conocimiento sino puesta en práctica de las Normas).
- 2.- Mejorar la Infraestructura para lograr mejores condiciones laborales.
- 3.- La Dirección realizará revisiones periódicas para verificar que el sistema implementado se esté cumpliendo.
- 4.- Promover cursos de concientización por lo menos dos veces al año, para incentivar el ahorro y buen uso de los servicios básicos.
- 5.- Mantenerse en contacto con proveedores para solicitar información acerca de nueva tecnología para proceder a la actualización, cuando el caso lo amerite.

4.2.-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de la matriz FODA, se desprenden los asuntos estratégicos que se consideran cruciales para la realización de la VISION, ya sean Debilidades internas y/o Amenazas externas que deben ser atendidas en forma prioritaria además, Fortalezas internas y Oportunidades externas que se deben preservar y potenciar para alcanzar la VISION.

1.- En cuanto al incumplimiento con las Normas de Bioseguridad, se plantea la realización de cursos de capacitación e inducción del personal, para incentivar en ellos su compromiso con las normas establecidas, recordarles que el cumplimiento de las mismas les da la seguridad laboral que toda empresa está comprometida a proporcionar a su personal. Realizar monitoreos acerca del cumplimiento de las Normas de Bioseguridad y, concientizar al personal acerca de la importancia de las mismas ya que el área donde se desarrolla su actividad es altamente peligrosa.

2.- Para la situación de la Infraestructura limitada, se recurre a la ampliación del espacio físico en lugares donde es factible hacerlo, para conseguir un ambiente laboral apropiado o, se recurre al alquiler de áreas aledañas para ampliar el territorio laboral.

3.- El tercer punto que se refiere a comunicación interna, la alta dirección, debe asegurarse que exista una buena comunicación dentro de la empresa, haciendo revisiones periódicas del sistema implementado a través de reuniones en las que intervengan tanto los altos ejecutivos como el empleado común, para que, de esta manera, la gerencia se entere de la situación existente en un área específica y los procesos de lleven a cabo con la fluidez necesaria.

4.- En lo concerniente a la utilización y desperdicio de servicios básicos como luz, agua, teléfono, se propone talleres de concientización para el personal acerca del manejo de los mismos, en los que aprendan a utilizarlos. De esta manera, se contribuye al ahorro de dinero en la empresa lo que se verá reflejado en beneficio mutuo.

5.- En cuanto a los equipos de tecnología avanzada, para que esta situación no se convierta en una debilidad o amenaza, se solicita cotizaciones a los proveedores para proceder a la actualización de los mismos conforme avanza la tecnología en el mundo.

A CONTINUACIÓN SE DESARROLLAN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS, ASÍ COMO LOS INDICADORES DE CONTROL Y SUS FORMULAS DE APLICACIÓN.

OBJETIVO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LAS NORMAS DE BIOSEGURIDAD	
INDICADORES	FORMULA DE CALCULO
Efectuar la capacitación del personal en BIOSEGURIDAD	$\frac{\text{Personal capacitado} \times 100}{\text{Total de empleados}}$
Realizar revisiones por la DIRECCIÓN acerca de las normas implementadas	$\frac{\text{Revisiones Realizadas} \times 100}{\text{Revisiones Programadas}}$

OBJETIVO: MEJORAR INFRAESTRUCTURA	
INDICADORES	FORMULA DE CALCULO
Ampliar espacio físico	$\frac{\text{Áreas propuestas para ampliar} \times 100}{\text{Mano de obra presupuestada}}$
Alquiler de áreas aledañas	$\frac{\text{Áreas cotizadas} \times 100}{\text{Áreas disponibles}}$

OBJETIVO: FOMENTAR COMUNICACIÓN INTERNA	
INDICADORES	FORMULA DE CALCULO
Fortalecer la comunicación interna	$\frac{\text{Revisiones realizadas por la dirección} \times 100}{\text{Revisiones programadas}}$
Realizar reuniones con la Dirección	$\frac{\text{Reuniones realizadas en el año} \times 100}{\text{Reuniones programadas en el año}}$

OBJETIVO: FOMENTAR EL AHORRO Y BUEN USO DE LOS SERVICIOS BÁSICOS	
INDICADORES	FORMULA DE CALCULO
Concientizar al personal acerca de la importancia del ahorro de servicios básicos	$\frac{\text{Número de empleados concientizados} \times 100}{\text{Total de empleados}}$
Realizar talleres de adiestramiento para el personal	$\frac{\text{Número de talleres realizados} \times 100}{\text{Número de talleres programados}}$

OBJETIVO: ACTUALIZAR TECNOLOGÍA	
INDICADORES	FORMULA DE CALCULO
Actualizar tecnología	$\frac{\text{Número de equipos actualizados} \times 100}{\text{Número de equipos programados}}$
Solicitar cotización de proveedores	$\frac{\text{Proveedores que dan cotización} \times 100}{\text{Proveedores consultados}}$

CAPÍTULO V.- LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

5.1.- ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PERTENENCIA DE LOS OBJETIVOS CON LAS PERSPECTIVAS.

El Mapa Estratégico es la representación visual de los objetivos de una organización, la cual utiliza al menos cuatro perspectivas:

La Financiera que contiene las expectativas del desempeño financiero.

La del Cliente, que traduce las expectativas de los clientes en el mercado y enfatiza los objetivos de los atributos de los productos/servicio y de imagen.

La Perspectiva de Procesos contempla los objetivos de los procesos de soporte y operativos que son consistentes con los objetivos de la calidad, tiempo y eficiencia para satisfacer al cliente.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, cultura y valores que posibilitan los procesos.

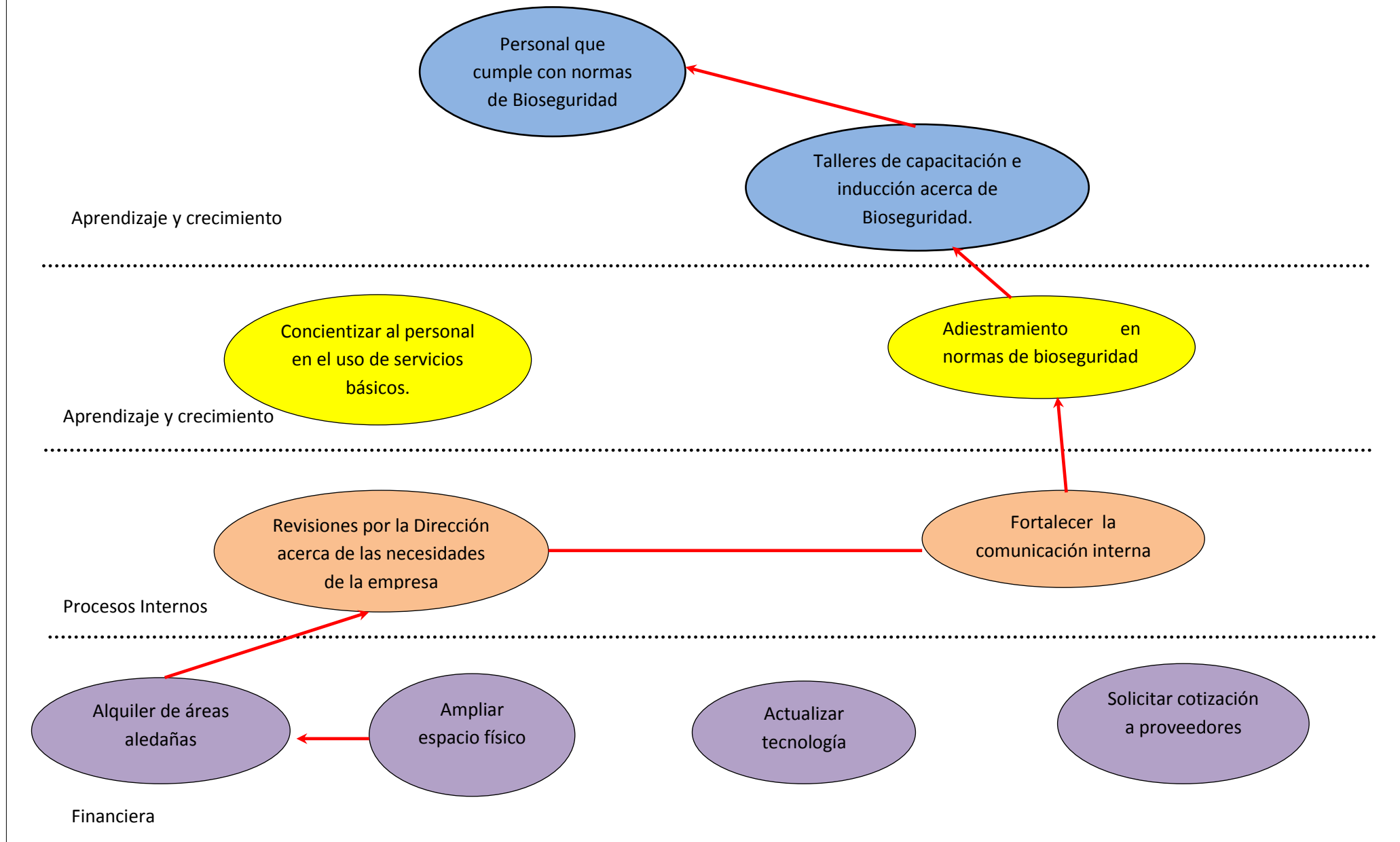
Las Perspectivas agrupan a los objetivos causa-efecto, para lograr materializar la estrategia a corto, mediano y largo plazos, en tanto el Mapa sirve para relatar de manera comprensible cómo se entrelazan las hipótesis de cada perspectiva.

El Mapa Estratégico es complementado con el Tablero de Control, el cual se construye con base en las Perspectivas e incluye los Objetivos relatados en el Mapa de Estrategia, además asigna medidores o Indicadores claves de desempeño, metas para los mismos y planes o iniciativas de acción.

De esta manera al medir la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos, el valor de la empresa, se entenderá en qué se está enfocando la misma a corto, mediano y largo plazos y que todas las actividades tienen una relación causa-efecto.

Luego de establecer el orden y las cuatro perspectivas, se plantean los Objetivos Estratégicos los que al cumplirse contribuirán al logro de las metas deseadas.

Mapa estratégico



Según el diagrama anterior, se establece una vinculación lógica entre los objetivos a través de una relación causa – efecto que, gramaticalmente se traduce en un SI... ENTONCES.

De esta forma se puede verificar la lógica en la relación de los objetivos, porque el camino o ruta que se sigue, llega a uno de los objetivos de la empresa que basado en la información obtenida de la TESINA, es el cumplimiento de las Normas de Bioseguridad.

También se observa en el mapa estratégico realizado que hay dos objetivos pertenecientes a la perspectiva financiera que no están vinculados con los demás objetivos, estos son: ACTUALIZACIÓN DE TECNOLOGÍA Y SOLICITUD DE COTIZACIÓN A PROVEEDORES.

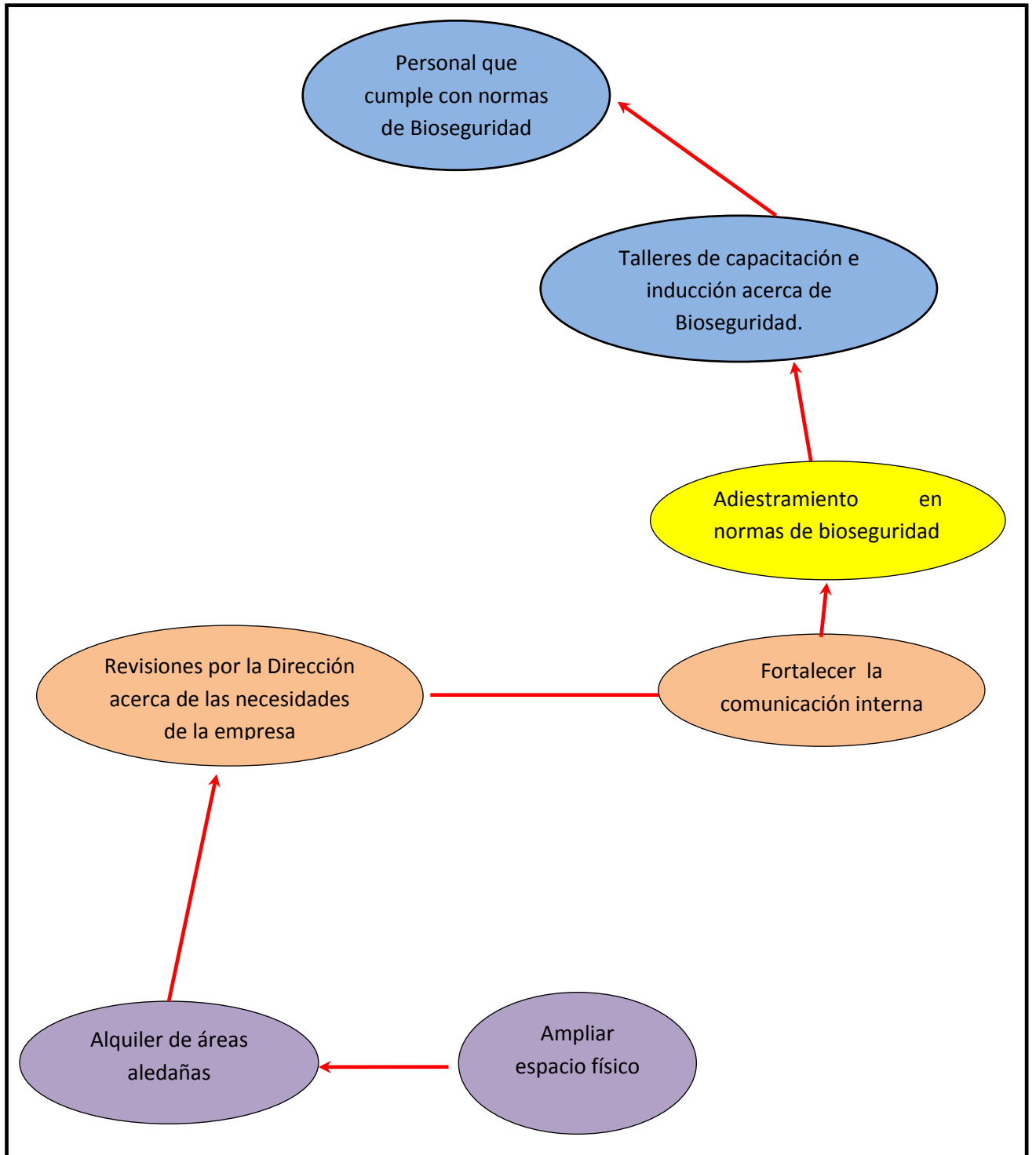
Estos objetivos a pesar de tener una ponderación de 2,25 en el análisis FODA con respecto al factor de ponderación que es 1.929, se los considera para que no se convierta en una debilidad o amenaza para la empresa ya que, al momento no lo son.

El mapa estratégico vincula los objetivos correspondientes a las diferentes perspectivas, para establecer si están correctamente alineados con la meta básica de toda empresa que presta servicio, que es ofrecer SERVICIOS DE CALIDAD pero, para lo cual, necesita que los procesos internos se lleven a cabo dentro de los cánones establecidos y el personal se desenvuelva en condiciones laborables adecuadas.

Cabe anotar que la perspectiva de los clientes no está presente en el mapa estratégico, esto se debe a que se está realizando un análisis de la situación interna de la empresa, en el área de laboratorio específicamente en la Actividad de Bioseguridad, en la cual existe un inconveniente en cuanto al cumplimiento de las normas establecidas que, al quedar solucionado el beneficiado final será el cliente.

A continuación se relacionan los objetivos con la finalidad de verificar la vinculación existente en ellos, además un alineamiento con el objetivo ubicado en la cumbre. Tomamos una ruta como ejemplo para el análisis requerido.

RUTA 1.-



SI se necesita mejorar la infraestructura, es necesario ampliar el espacio físico, **ENTONCES** será necesario alquilar áreas aledañas.

SI se necesita alquilar áreas aledañas, **ENTONCES** hay que reunirse con la dirección para proponer la solución de las necesidades internas de la empresa.

SI hay reuniones con la dirección, para solucionar necesidades **ENTONCES** se fortalece la comunicación interna.

SI se fortalece la comunicación interna, **ENTONCES** se pondrá de manifiesto la necesidad de dar adiestramiento al personal en utilización de servicios básicos y Normas de Bioseguridad (Cumplimiento)

SI se necesita adiestrar al personal en normas de Bioseguridad (Cumplimiento) **ENTONCES** se necesita recurrir a empresas o profesionales que presten este servicio.

SI se recurre a empresas o profesionales que presten este servicio, **ENTONCES** se tendrá un personal que cumpla con las Normas de Bioseguridad.

5.2.-MATRIZ DE UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS EN LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS	EXPLICACIONES	CONCLUSIÓN FINAL
1.- capacitación del personal en Bioseguridad	La implementación de normas de Bioseguridad está en estrecha relación con el buen desenvolvimiento y por ende con la buena atención al cliente.	Los dos objetivos se vinculan directamente con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa. Ambos se enfocan en la formación de los empleados, lo cual implica un mejoramiento importante del factor humano, lo que se aplicará directamente en la consecución los objetivos planteados.
2.- concientizar al personal acerca del buen uso de los servicios Básicos	Otro objetivo íntimamente relacionado con aprendizaje y crecimiento ya que aprendiendo a utilizarlos y por consiguiente ahorrar su consumo, nos brinda mutua satisfacción tanto al empleado como a la empresa.	

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS	EXPLICACIONES 43	CONCLUSIÓN FINAL
1.-Mejorar la infraestructura	La mejora en la infraestructura, es un beneficio que va directamente al empleado para lograr un mejor desarrollo en la prestación del servicio. Esto contribuye a aumentar la rentabilidad de la empresa por lo tanto, se vincula con la perspectiva financiera.	Ambos objetivos tienen vinculación directa con la perspectiva financiera de la empresa ya que, están enfocados en mejorar la situación interna de la misma, lo que se verá reflejado en la prestación de un buen servicio y por ende un aumento en la rentabilidad de la empresa
2.- Actualización de tecnología	La renovación constante de la tecnología, además de contribuir a mejorar los procesos de realización del servicio, está íntimamente ligada con la perspectiva financiera	

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO	EXPLICACIÓN	CONCLUSIÓN FINAL
1.- Fomentar comunicación interna	Este objetivo se vincula directamente con la mejora de un proceso que es el de la comunicación interna entre gerentes, mandos medios y empleados o sea, el factor humano que es quien va a llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos	Este objetivo está vinculado directamente con un proceso muy importante para la empresa, como es la comunicación, por lo tanto, está vinculada con la perspectiva de procesos internos.

5.3.-MATRIZ DE PLANES DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.-

Para realizar la Matriz de planes de acción para el cumplimiento de los objetivos, es necesario considerar la vinculación de los objetivos en el mapa estratégico a través de la relación causa – efecto, se identifican las acciones necesarias para conseguir un objetivo determinado.

La matriz de planes de acción debe estar dirigida a los que llamamos “objetivos cimientos” o sea, objetivos hacia los cuales no converge ningún otro objetivo pero de los cuales, salen vinculaciones para otros objetivos.

En base al análisis efectuado se procede a elaborar las Matriz de planes de acción que permitirá establecer la forma en que se conseguirán los “objetivos cimientos”, para que estos a su vez permitan alcanzar otros objetivos hasta conseguir alcanzar el objetivo cumbre, que en este caso sería que el personal cumpla con las Normas de Bioseguridad.

Esta matriz incluye:

- 1.- Objetivo cimientos
- 2.- Acciones necesarias para alcanzar objetivos
- 3.- Responsables
- 4.- Plazos de ejecución

MATRIZ DE PLANES DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS DE EJECUCIÓN
ACTUALIZAR TECNOLOGÍA	1.- identificar necesidades de la empresa en lo referente a tecnología	Gerencia	1 mes
	2.- Pedir información a empresas extranjeras que proveen tecnología actualizada	Asistente de compras	2 semanas
	3.- Seleccionar un proveedor que se ajuste al presupuesto de la empresa.	Gerencia	1 semana

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS DE EJECUCIÓN
SOLICITAR COTIZACIÓN A PROVEEDORES DE EQUIPOS	1.- Contactar a empresas o profesionales adecuados para obtener la información requerida	Asistente de compras	1 semana
	2.- Solicitar cotización acerca de precios de equipos en el mercado extranjero.	Jefe de Compras	1 semana

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS DE EJECUCIÓN
ALQUILER DE ÁREAS ALEDAÑAS	1.- Cotizar precios de alquiler de locales.	Asistente de Gerencia	1 mes
	2.- Hacer un estudio acerca de la conveniencia de alquilar	Jefe de Compras	2 semanas
	3.- Elaboración de un informe cubriendo necesidades básicas y justificando la necesidad de alquilar.	Gerencia	2 semanas

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS DE EJECUCIÓN
AMPLIAR ESPACIO FÍSICO	1.- Consultar con el presupuesto con que cuenta la empresa	Gerencia	2 semanas
	2.- Investigar necesidades básicas que ameriten una ampliación del espacio físico	Recursos Humanos	1 mes
	3.-Identificar las áreas que necesitan ampliación para mejorar rendimiento.	Recursos Humanos	1 mes

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS DE EJECUCIÓN
FORTALECER COMUNICACIÓN INTERNA	1.- Identificar necesidades sobre aspectos fundamentales que debe aprender el personal con respecto a comunicación y a normas establecidas	Recursos Humanos	1 semana
	2.- elaborar un informe que cubra las necesidades básicas que serán tratadas en el proceso de inducción.	Recursos Humanos	1 semana
	3.- Contactar empresas o profesionales especializados en capacitación de personal en Bioseguridad	Asistente de Gerencia	1 semana
	4.- Coordinar y controlar el Plan de formación e inducción en cuanto a Bioseguridad. (no más de 2 meses)	Asistente de Gerencia	2 meses

CONCLUSIONES

- 1.- Debido a que el manto estratégico se basa en una vinculación de causa-efecto entre los diferentes objetivos, su estructuración requiere de una relación lógica entre estos objetivos, lo cual permitirá evaluar si el mapa se ha realizado adecuadamente.
- 2.- En el caso de la empresa INTERNATIONAL LABORATORIES SERVICES INTERLAB, S.A. el mapa estratégico ha permitido visualizar que los aspectos fundamentales para tener la empresa que todos deseamos se basan en la formación del personal, participación de la gerencia, compromiso total con el sistema implementado. Esto permitirá dar prioridad a las acciones fundamentales que darán cumplimiento a la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA propuesta.
- 3.- Para que el BALANCED SCORECARD sea eficaz, debe compartirse con todo el personal de la empresa, no sólo deben conocerlo los altos Directivos, de esta manera se fomenta la comunicación interna
- 4.- A través de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA y el BALANCED SCORECARD, los empleados entienden la estrategia de la empresa y contribuyen a implementarla.
- 5.- El BALANCED SCORECARD, logra hacer de la estrategia el trabajo diario de todos ya que, da la oportunidad de promocionar el conocimiento y el aprendizaje de los procesos claves de la empresa.
- 6.- De los resultados recabados de las encuestas, se llega a la conclusión de que el personal que labora en la empresa, es consciente de las necesidades de la misma pero también de las fallas en que incurrir al no cumplir con las Normas de Bioseguridad.
- 7.- Para que la estrategia tenga verdadero significado para los empleados, las metas y los objetivos personales, deben estar alineados con los objetivos de la empresa.

8.- El BALANCED SCORECARD, ofrece a los trabajadores una amplia comprensión de la estrategia de la empresa. Explica dónde encajan los mapas estratégicos en su empresa y cómo pueden contribuir a los objetivos estratégicos de la misma.

RECOMENDACIONES

- 1.- Fomentar la implementación de la Planificación Estratégica y Cuadros de mando ligados a la estrategia, lo que proporcionará a la empresa resultados excepcionales en cuanto a los objetivos planteados.

- 2.- Vincular la gestión de la calidad con la gestión de seguridad, con planificaciones adecuadas, controles y seguimientos que permitan aplicar acciones preventivas siempre; y correctivas, cada vez que resulte necesario. Además, no es habitual que se observe la necesidad de registrar y medir eventos de seguridad, así como la de autoevaluar los procesos y los resultados del trabajo.

- 3.- Hacer comprender al personal que la seguridad forma parte de los procesos de producción, lo cual sólo se comprende cuando se los vincula con los costos asociados a accidentes e incidentes. Debería ser un propósito de máxima prioridad.

- 4.- Enfocar y alinear la empresa en la estrategia, para hacer las cosas correctas.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Cortez Díaz, J.M. Seguridad e Higiene en el trabajo. Técnicas de prevención de Riesgos Laborales. 3ª Ed., Alfaomega-Barcelona- 2002.
- 2.- Etcheverry G. La Gestión Clínica en Laboratorios. Propuesta de un modelo. Gestión de salud 2003; 6:24-31.
- 3.- Etcheverry G. Gestión de Calidad en laboratorios: Indicadores de Gestión Clínica. II Jornada Nacional de la Sociedad Argentina para la Calidad en la Atención de la Salud; 2003 Sep. 19: Buenos Aires Argentina.
4. - Gordon J.E.: The Epidemiology of accidents. Am J Public Health 39: 504, 1949.
- 5.- Goodstein Leonard D. Planeación estratégica aplicada. Editora Lily Solano Arévalo. Colombia 1998.
- 6.- Kaplan Robert. La Organización focalizada en la Estrategia. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2005.

NOTAS.-

- 1.- Consultas en internet
- 2.- Consulta a expertos en el tema