

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES IXTAPALUCA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

LÍNEA DE INVESTIGACION:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TESIS DE MAESTRIA
"RELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO CON LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MIPYMES DEL SECTOR SALUD DE
LA REGIÓN I DEL ESTADO DE MÉXICO."

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

CASTRO ROBLES YOVANI

DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. MIGUEL ANGEL ROSAS FLORES

ESTADO DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2023

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO POR EL CONSEJO DE POSGRADO

Ixtapaluca, Estado de México a 21 de agosto de 2023.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR que, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por LCDO. YOVANI CASTRO ROBLES, bajo el título "RELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO CON LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MIPYMES DEL SECTOR SALUD DE LA REGIÓN I DEL ESTADO DE MÉXICO", hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE

PRESIDENTE

MTRO. MIGUEL ÁNGEL ROSAS FLORES
DOCENTE PTC

SECRETARIO

DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO
DOCENTE PTC

VOCAL

MTRA. MARÍA DEL CARMEN ARRIETA LÓPEZ
DOCENTE PTC

VOCAL

MTRA. MARÍA JUANA HERNÁNDEZ FLORES
DOCENTE PTC

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, la que suscribe **LCDO. YOVANI CASTRO ROBLES** estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado **“RELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO CON LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MIPYMES DEL SECTOR SALUD DE LA REGIÓN I DEL ESTADO DE MÉXICO”**, el cual ha sido elaborado y presentado para la obtención del grado en la maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 21 de agosto de 2023.

AUTOR INTELECTUAL



LCDO. YOVANI CASTRO ROBLES

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Dedicatoria:

A mi amada familia, cimiento de mi vida y fuente inagotable de amor y apoyo incondicional. Su presencia y respaldo han sido mi mayor inspiración en cada paso de este camino. Este logro y todo lo que he alcanzado no sería posible sin su amor, paciencia y aliento constante. A ustedes dedico con gratitud este logro y cada éxito que vendrá.

Agradecimientos:

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi querida familia, quienes han estado a mi lado en cada etapa de mi vida y han sido mi mayor fortaleza. Agradezco su amor infinito, comprensión y sacrificios, siempre dispuestos a brindarme su apoyo incondicional y motivación constante. Sus palabras de aliento y sus abrazos llenos de cariño han sido el impulso que necesitaba en los momentos difíciles.

También quiero agradecer a mis padres *Ana y Raúl*, por su dedicación y sacrificio para brindarme una educación y oportunidades para crecer. Me han enseñado el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mis hermanos y hermanas Vero y Raúl, quienes han compartido risas, lágrimas y experiencias inolvidables a lo largo de nuestras vidas. Su apoyo en todo momento y la complicidad que compartimos han sido un regalo invaluable.

A mis hijos *Eithan y Noah*, por ser mi mayor fuente de inspiración y motivación. Su alegría y amor incondicional me han impulsado a superar cualquier obstáculo y a buscar siempre la excelencia.

En definitiva, agradezco a mi esposa por su amor incondicional, comprensión, paciencia y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

Este logro no solo es mío, sino también de aquellos que he tenido el gusto de conocer, y han aportado su granito de arena para que pueda ser quien soy el día de hoy. Invaluablemente a mis familias, tanto de sangre como de corazón, quienes han sido mi sostén y mi mayor motivación para perseguir mis sueños. Los AMO profundamente y siempre estaré agradecido por su presencia en mi vida.

Tabla de contenido

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	I
Figuras	VI
Tablas	IX
Resumen.....	X
Abstract.....	X
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
INTRODUCCIÓN	2
1.1 Situación Problemática	2
1.2 Formulación del Problema	3
1.3 Justificación	5
1.4 Hipótesis	7
1.4.1 Hipótesis general	7
1.4.2 Hipótesis específica.....	7
1.4.3 Hipótesis NULA.....	7
1.5 Variables.....	8
1.5.1 Variable dependiente	8
1.5.2 Variables independientes	8
1.6 Objetivos.....	9
1.6.1 Objetivo general.....	9
1.6.2 Objetivos específicos	9
CAPITULO II:	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de investigación.....	11
2.2 Marco conceptual	12
2.2.1 Empresa.....	12
2.2.2 Directivo	13
2.2.3 Líder.....	13
2.2.4 Liderazgo	14
2.2.5 Función directiva.....	14
2.2.6 Gestión	15
2.2.7 Gestión estratégica.....	16
2.2.8 Estrategia.....	17
2.2.9 Niveles de los directivos	17
2.2.10 Funciones del directivo	18
2.2.11 Destrezas básicas en un directivo.....	20
2.2.12 Toma de decisiones	21
2.2.13 Unidades de salud.....	22

2.2.14 Director de una unidad médica.....	23
2.3 Marco histórico	23
2.3.1 La medicina como pilar en la evolución del sector salud	23
2.3.2 Organizaciones internacionales.....	24
2.3.3 La Salud en México.....	28
2.3.4 El Liderazgo a través del tiempo	30
2.3.5 Gestión estratégica a lo largo de la historia	32
2.4 Bases Teóricas.....	35
2.4.1 Teoría Clásica	35
2.4.2 Teorías de liderazgo.....	37
2.4.3 Teorías de estilos de liderazgo	38
2.4.4 Teorías X Y.....	43
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	44
3.1 Tipo y diseño de investigación	45
3.1.1 Tipo de Método	46
3.1.2 Técnicas de investigación.....	46
3.2 Población y muestra.....	47
3.3 Instrumentos	51
3.4 Procedimientos	52
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION.....	53
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	54
4.2 Pruebas de hipótesis.....	56
4.3 Presentación de resultados.....	57
CAPITULO V: IMPACTOS	86
5.1 Propuesta para la solución del problema.....	87
5.2 Costos de implementación de la propuesta.....	95
5.3 Fuentes de financiamiento	97
5.4 Beneficios que aporta la propuesta	100
5.4.1 Beneficios Cualitativos	100
5.4.2 Costo-Beneficio económico.....	102
5.4.3 Costo-Beneficio Social.....	104
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	110
GLOSARIO.....	113
ANEXOS	114
ANEXO A.....	115

ANEXO B.....	125
ANEXO C.....	2
ANEXO D.....	4

Figuras

Figura 1 Lo que entraña el lider.....	14
Figura 2 Teorías de liderazgo.....	32
Figura 3 Principales aportaciones de la Escuela Clásica o del proceso administrativo	37
Figura 4 Selección de tamaño de establecimientos	48
Figura 5 Selección de área geográfica	48
Figura 6 Selección geográfica	49
Figura 7 Selección geográfica	49
Figura 8 Tamaño de población.....	50
Figura 9 Tamaño de muestra.....	51
Figura 10 Grafica de dispersión	57
Figura 11 ¿Cuál es tu rango de edad?.....	58
Figura 12 ¿Con que generó se identifica?.....	58
Figura 13 ¿Cuál es su grado máximo de estudios?	59
Figura 14 ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?.....	59
Figura 15 ¿Conoce el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?	60
Figura 16 ¿Que etapa del proceso administrativo considera más importante?.....	60
Figura 17 ¿Establece planes?.....	61
Figura 18 ¿Ejecuta y gestiona sus planes?.....	61
Figura 19 ¿Revisa y modifica sus planes?	62
Figura 20 ¿Establece estrategias para evitar futuros problemas?	62
Figura 21 ¿Da a conocer las funciones y responsabilidades al personal que está a su cargo?	63
Figura 22 ¿Designa a cada puesto la autoridad correspondiente?.....	63
Figura 23 ¿Delimita claramente la responsabilidad de cada puesto?	64

Figura 24 ¿Capacita al personal que está a su cargo?	64
Figura 25 ¿Adapta la organización de acuerdo con la situación?	65
Figura 26 ¿Es clara la comunicación de las ordenes e instrucciones que se imparten?	65
Figura 27 ¿Motiva al personal que está a su cargo?	66
Figura 28 ¿Retroalimenta a sus colaboradores?	66
Figura 29 Al tomar una decisión ¿Dispones de toda la información?	67
Figura 30 ¿Estás siendo un buen líder?	67
Figura 31 ¿Establece indicadores de desempeño?	68
Figura 32 ¿Comunica los medios para medir los indicadores?	68
Figura 33 ¿Evalúa y analiza los resultados de los indicadores?	69
Figura 34 ¿Informa los resultados de los indicadores a los colaboradores?	69
Figura 35 ¿Realiza las acciones correctivas a los indicadores cuando es necesario?	70
Figura 36 ¿Tiene establecidas las competencias esenciales de la empresa?	70
Figura 37 ¿Tiene establecida su Visión?	71
Figura 38 ¿Tiene establecida la Misión?	71
Figura 39 ¿Tiene establecidos Objetivos?	72
Figura 40 ¿Tiene establecidos los valores de la empresa?	72
Figura 41 ¿Tiene establecido un plan estratégico?	73
Figura 42 ¿Ha desarrollado un análisis situacional?	73
Figura 43 ¿Ha realizado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a la empresa?	74
Figura 44 ¿Ha realizado un análisis PEST?	74
Figura 45 ¿Ha realizado un análisis PESTEL?	75
Figura 46 ¿Ha realizado un análisis con la herramienta de 5 fuerzas de Porter?	75
Figura 47 ¿Tiene establecidos los pasos que se deben seguir para alcanzar los objetivos?	76
Figura 48 ¿Tiene establecido como se medirá el éxito de los objetivos?	76

Figura 49 ¿Tiene establecidos procesos?	77
Figura 50 ¿Se pueden alcanzar los objetivos con los procesos actuales?	77
Figura 51 ¿Comunica los objetivos al equipo de trabajo?	78
Figura 52 ¿Existen métodos para mantener al equipo comprometido en el proceso?	78
Figura 53 ¿Asigna los recursos necesarios para dar cumplimiento a la estrategia?	79
Figura 54 ¿Comunica al personal las actualizaciones de las estrategias?	79
Figura 55 ¿Realiza un cierre con todo el equipo?.....	80
Figura 56 ¿Establece estándares para la evaluación de las estrategias?	80
Figura 57 ¿Supervisa el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos?	81
Figura 58 Mediante la comparación del desempeño con el estándar, ¿Se detectan errores, desviaciones o fallas en cuanto al desempeño?	81
Figura 59 Si el desempeño no se logra alcanzar ¿Se realiza un cambio para corregir las desviaciones?	82
Figura 60 ¿Utiliza algún software para administrar la empresa?.....	82
Figura 61 ¿El software ayudo a reducir costes y tiempos?	83
Figura 62 ¿El software te permitió destacarte entre la competencia?	83
Figura 63 ¿El software agiliza las tareas diarias?	84
Figura 64 ¿Considera que tu información que utiliza el software está segura?	84
Figura 65 ¿Qué etapa del proceso administrativo considera más importante?	85
Figura 66 FODA.....	88
Figura 67 Análisis PESTEL.....	90
Figura 68 Las cinco fuerzas de Porter.....	93
Figura 69 Análisis 5C.....	94
Figura 70 Plan estratégico	2

Tablas

Tabla 1 Clasificación de las empresas con base al número de empleados por sector	13
Tabla 2 Evolución de la Organización Mundial de la Salud	26
Tabla 3 Evolución de la gestión estratégica	33
Tabla 4 Principios de administración de Fayol	36
Tabla 5 Ventajas y desventajas del líder autocrático	39
Tabla 6 Ventajas y desventajas del líder democrático	41
Tabla 7 Ventajas y desventajas de líder liberal.....	42
Tabla 8 Estadístico de Fiabilidad	51
Tabla 9 Correlación de Pearson.....	55
Tabla 10 Coeficiente de correlación Rho de Sperman.....	55
Tabla 11 Medidas simétricas	55
Tabla 12 Pruebas de Chi-cuadrada de Pearson.....	56

Resumen

El origen de la investigación surge de la preocupación del nivel de mortalidad de las MIPYMES en México, debido a que cerca del 70% de estas muere en los primeros años, por tal motivo se consideró de importancia la relación que existe entre las funciones del directivo y la gestión estratégica en las MIPYMES del sector salud del Estado de México. El implementar este tipo procesos en las organizaciones ayuda en el desarrollo de mejora continua, de tal forma que las empresas tengan oportunidad de vivir y no de sobrevivir. Por tal motivo se estable la hipótesis general del proyecto como la relación entre las funciones del directivo y la gestión estratégica, para obtener información establécela técnica de encuesta a través de un cuestionario aplicado a los directivos de unidades médicas del sector salud privado (MIPYMES). Los resultados señalan que existe relación entre las funciones del directivo y la gestión estratégica.

Abstract

The origin of the research arises from the concern about the mortality rate of SMEs in Mexico, as around 70% of these businesses die within the first few years. For this reason, the relationship between managerial functions and strategic management in SMEs within the healthcare sector of the State of Mexico was considered of importance. Implementing such processes in organizations contributes to continuous improvement, enabling companies to thrive rather than just survive. Therefore, the overall hypothesis of the project is established as the relationship between managerial functions and strategic management. To gather information, a survey technique is employed through a questionnaire administered to managers of medical units within the private healthcare sector (SMEs). The results indicate that there is a relationship between managerial functions and strategic management.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Párrafos de cada capítulo

1.1 Situación Problemática

El mal desarrollo de las funciones de un directivo en la gestión estratégica puede generar una serie de efectos negativos. De acuerdo con Carr & Albright (1997) menciona que los errores más comunes que cometen los gerentes es el carecer de objetivos claros lo que puede causar que los miembros no puedan focalizarse y desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo de la organización y esto relacionado con asignar tareas que no son claras para los empleados, lo que genera que los mismos den información no deseada o errónea y lo que podría resultar, es que la parte directiva se concentre en los errores y no en el aprendizaje. Otro de los errores cometidos es delegar siempre tareas a unos cuantos trabajadores, muchas veces esto hace que los trabajadores perciban que están haciendo el trabajo de sus demás compañeros o generar percepción de favoritismo, pero también la delegación sin control puede desencadenar en el descontrol de las tareas y las situaciones salgan de control del campo de acción del gerente. También es un error no mantener a su equipo informado con las actualizaciones debidas o proporcionar información errada a los diferentes miembros del equipo lo que ocasiona resultados alejados de los esperados o que se generen situaciones no deseables, pero cuando a la información no se le da una el manejo correcto de confidencialidad, importancia y demás aspectos, deteriorara la confianza de los empleados hacia el gerente.

Becker, Loch & Reis (2017) detectaron que en el estado de Paraná se tiene dos principales obstáculos los organizacionales y personales. Los obstáculos organizacionales más frecuentes fueron la falta de planificación y de gestión y las características regionales y culturales de la población. Los obstáculos personales más frecuentes fueron la falta de incentivos, las dificultades para trabajar con pruebas científicas y la falta de capacitación y de idoneidad profesional.

Espinoza, Gil & Agurdo (2020) mencionan que las principales problemáticas en la gestión del sector salud a nivel regional en Perú es el déficit de recursos humanos con

un 43.72 %, déficit presupuestal 38.25 %, déficit de especialistas 34.70 %, deficiente infraestructura 33.06, falta de capacidad resolutive 20.77 %, desabastecimiento de farmacia 16.94 %, Burocracia 6.01 %

Pavón & Gogeochea (2004), señala que frecuentemente los médicos destacados en su especialidad son designados a administrar en los diferentes niveles del sistema de salud careciendo muchas veces de experiencia y preparación específica en el campo de la administración, pero también se encuentran directivos que son expertos en la administración y que desconocen los problemas de salud.

Bórquez (2020) observa que medida que crece el volumen de pacientes, el personal a cargo como recepcionistas, secretarias o profesionales emplean bastante tiempo en realizar tareas administrativas, muchas veces olvidando tareas esenciales como confirmar o agendar citas, realizar cobros a los pacientes o hasta capturar presupuestos. Esto se traduce en pérdidas para la clínica. Otro de las problemáticas identificadas es el exceso de papel en el control administrativo lo que genera que a medida que va pasando el tiempo, es más difícil llevar una gestión eficiente lo que ocasiona inconvenientes de almacenamiento y espacio provocando pérdida de historial médico y documentación clínica

1.2 Formulación del Problema

¿Existe vínculo entre las funciones del directivo y la gestión estratégica?

El desconocimiento de las funciones básicas que le competen a un directivo en la gestión estratégica, como la planeación, organización, dirección y control, puede tener un impacto negativo en la viabilidad de los negocios en el sector salud del estado de México. Estas funciones son esenciales para asegurar que las organizaciones del sector salud estén preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno competitivo.

De acuerdo con la CONDUSEF (2011) los 10 errores que concluyen con la vida de las MIPYME son:

- La ausencia de una cultura empresarial (misión, visión y valores)
- Falta de análisis estratégico, que requiere el mercado.
- Mala administración: el 43% de las empresas fracasan por errores.
- Incompetencia personal: solo dos de cada 10 empresarios están capacitados para administrar su propio negocio.
- Creerse todólogo: en la medida de lo posible, contratar al personal necesario.
- Mala planeación financiera.
- Endeudamiento in previsión
- Centralización del poder: a largo plazo, los vínculos familiares motivan la desaparición de las empresas.
- Ausencia de controles: cuanto más joven es la empresa, es más importante tener medidas de control.
- Falta de planeación: solucionar las cosas según se presentan limita por mucho el crecimiento de la empresa.

La Asociación de Emprendedores de México (ASEM, 2021) establece que los principales motivos de fracaso son

- Falta de liquidez/Falta de capital de trabajo (35%)
- Falta de conocimiento del mercado (34%)
- Mala administración del negocio (29%)
- Problemas con los socios (28%)
- Problemas para conseguir financiamiento (25%)
- Falta de disponibilidad de tiempo (22%)
- Falta de conocimiento técnico (16%)
- Problemas con el equipo de trabajo (12%)
- Pandemia o situaciones adversas (3%)
- Devaluación, corrupción o temas legales (2%)

La falta de una adecuada planeación estratégica puede llevar a una falta de dirección clara y a la toma de decisiones desalineadas con los objetivos a largo plazo de la organización. La ausencia de una organización eficiente puede generar confusiones en la asignación de roles y responsabilidades, lo que puede afectar la eficacia y la coordinación de las actividades. La carencia de una dirección efectiva puede llevar a una falta de liderazgo y motivación en el personal, lo que puede afectar la calidad de los servicios de salud y la satisfacción de los pacientes. Por último, la falta de un control adecuado puede dificultar la evaluación del desempeño y la implementación de mejoras necesarias.

Para abordar esta problemática, es fundamental que los directivos en el sector salud del estado de México comprendan y apliquen de manera efectiva las funciones básicas de administración en el contexto de la gestión estratégica. Esto implica tener conocimientos sólidos en áreas como la formulación de estrategias, la gestión del cambio, la gestión de recursos humanos, el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, es importante fomentar una cultura organizacional que valore la gestión estratégica y brinde apoyo a los directivos en el desarrollo y ejecución de planes estratégicos.

1.3 Justificación

Las funciones del directivo desempeñan un papel crucial en la gestión estratégica de una organización. La gestión estratégica se refiere al proceso de formulación, implementación y seguimiento de las estrategias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos a largo plazo y mantener su ventaja competitiva en un entorno empresarial en constante cambio. Las funciones del directivo son fundamentales para llevar a cabo este proceso de manera efectiva.

La repercusión que tienen las funciones del directivo en la gestión estratégica de las MIPYMES del sector salud es fundamental ya que de esto depende la supervivencia.

De acuerdo con el Estudio sobre Demografía de los Negocios (EDN) 2021 estimó que, en México, de mayo de 2019 a julio de 2021 nacieron 1.2 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, y 1.6 millones cerraron sus puertas definitivamente.

De acuerdo con datos del INEGI (2021) el promedio de vida de los negocios en México es de 7.8 años, en el primer año de vida cierran el 33% de los negocios y en los primeros 5 años mueren el 65 % de los negocios,

Cabe resaltar que las MIPYMES son fundamentales en la economía del país, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) las MIPYMES constituyen un componente fundamental del entramado productivo en la región: representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores.

El INEGI, señala que aproximadamente el 99% de las empresas en México son MIPYMES, y estas generan el 52 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país, por lo que, las Pymes generan el 72% del empleo, como muestran los datos las Pymes son uno de los pilares de la economía mexicana, ahí la importancia de la creación de nuevas.

El conocimiento y la aplicación adecuada de las funciones del directivo en la gestión estratégica benefician a cualquier persona que ocupe el rol de directivo en una MIPYME del sector salud. Estos beneficios incluyen una toma de decisiones mejor informada, una gestión más eficiente de los recursos, el alcance de los objetivos estratégicos y la capacidad de adaptación y competitividad en un entorno cambiante.

Las funciones del directivo y la gestión estratégica proporcionan beneficios metodológicos significativos, incluyendo un enfoque sistemático, orientación hacia los objetivos, toma de decisiones informadas, eficiencia en la asignación de recursos, adaptabilidad y capacidad de respuesta. Estos beneficios contribuyen a una gestión más efectiva y a la mejora del desempeño empresarial (Naranjo, 2006).

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

Las funciones del directivo (planear, organizar, dirigir y controlar) están relacionadas con el proceso gestión estratégica de las MIPYMES del sector salud de la región I del Estado de México.

1.4.2 Hipótesis específica

Hipótesis específica 1:

La planeación está relacionada con la gestión estratégica de las MIPYMES del sector salud de la región I del Estado de México.

Hipótesis específica 2

La organización está relacionada con la gestión estratégica de las MIPYMES del sector salud de la región I del Estado de México.

Hipótesis específica 3

El control está relacionado con la gestión estratégica de las MIPYMES del sector salud de la región I del Estado de México.

1.4.3 Hipótesis NULA

Las funciones del directivo no están relacionadas con la gestión estratégica de las MIPYMES del sector salud de la región I del Estado de México.

1.5 Variables

Las variables determinadas para el estudio son las siguientes:

- Papel del directivo (Funciones del directivo)
- Gestión estratégica

1.5.1 Variable dependiente

Gestión estratégica

La variable dependiente es el aspecto del estudio que se espera que sea influenciado o afectado por la manipulación de la variable independiente. En virtud de que la gestión estratégica es un proceso que va a depender de las acciones que ejecute el directivo, por tal motivo se determinó como la variable dependiente.

1.5.2 Variables independientes

Funciones del directivo (planear, controlar, dirigir, controlar)

La variable independiente es aquella que tiene un efecto sobre la variable dependiente, que es la que se observa y se mide en el estudio. Debido a que las funciones del directivo son acciones que van a repercutir en el proceso de gestión estratégica, es considerada la variable independiente.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Identificar si existe relación entre las funciones del directivo (planear, organizar, dirigir y controlar) y el proceso de gestión estratégica de las MIPYMES del sector salud de la Región I del Estado de México.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Analizar las funciones del directivo en las MIPYMES del sector salud de la Región I del Estado de México (identificar las responsabilidades y actividades clave que desempeñan los directivos en estas empresas).
2. Evaluar la gestión estratégica en las MIPYMES del sector salud de la Región I del Estado de México (examinar cómo se desarrolla el proceso de formulación e implementación de estrategias en estas empresas, y qué herramientas o enfoques se utilizan).
3. Determinar el grado de relación entre las funciones del directivo y la gestión estratégica en las MIPYMES del sector salud de la Región I del Estado de México (analizar si existe una correlación o asociación significativa entre las funciones del directivo y la implementación efectiva de la gestión estratégica en estas empresas).
4. Identificar los beneficios o desafíos que surgen de la alineación o falta de alineación entre las funciones del directivo y la gestión estratégica en las MIPYMES del sector salud de la Región I del Estado de México.
5. Proponer recomendaciones o estrategias para mejorar la integración de las funciones del directivo y la gestión estratégica en las MIPYMES del sector salud de la Región I del Estado de México.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

Dentro de las diferentes literaturas se identificó un estudio descriptivo transversal denominado “Perfil gerencial de los directivos de los servicios de salud” que se desarrolló entre diciembre de 1997 a diciembre de 1998, en el Instituto de Salud del Estado de México, se obtuvo la siguiente información que el 94% de los directivos eran médicos, 48% carecían de posgrado administrativo y 50 % no tenían posgrado en medicina. Debido a lo anterior concluye que la falta de requisitos en los perfiles técnicos, de capacitación y de inducción al puesto puede dificultar las funciones. De acuerdo con Ruelas & Pelcastre (2010).

Entre las dificultades a las que se enfrentan los directivos del sector salud público y privado de Perú de acuerdo con Espinoza, Gil & Agurto (2020) es la escasez de recursos humanos, la falta de insumos y medicamentos, la deficiencia en infraestructura y el déficit presupuestal. Los directivos presentan las siguientes características el 68% eran hombres, e 52% eran médicos, la edad promedio era de 48.6 años.

Naranjo (2006) menciona la importancia que tiene la experiencia y educación del equipo directo en la gestión estratégica, por lo cual concluye que los equipos con una formación dominante en el núcleo productivo o técnico de una organización, normalmente relacionados con temas de ingeniería, medicina o I+D estarán más orientados a la mejora técnica, y a satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Por otro lado, los directivos con una formación ajena al núcleo productivo de la organización, normalmente relacionada con temas de gestión general, finanzas y administración de empresas, estarán más familiarizados con procesos de control de la organización, supervisando las operaciones y actividades en la empresa para incrementar la rentabilidad económica de la organización. Por lo tanto, los directivos deben complementar su formación tanto técnica como administrativa para conseguir optimizar la gestión estratégica. De acuerdo con Minzberg (1991), como citó Sanchez, (2018) hay 10 roles directivos los cuales están agrupados en tres categorías: roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión.

Kotter (2000, como citó Sánchez 2018) establece que dirigir es gestionar la complejidad de una organización para que funcione y consiga los resultados que se propone, mientras que liderar es gestionar. De ahí la importancia de que el directivo dirija y lidere de forma benéfica para la unidad de salud. También es importante considerar la percepción de los clientes (Anccasi, Jacinto & Tenazo, 2018), ya que la mayoría valora la calidad de la atención, así como médicos calificados y la infraestructura de la organización.

2.2 Marco conceptual

De acuerdo con Reidl (2012) menciona que el marco conceptual es una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o la relación entre ellas, descritas en estudios semejantes o previos,

2.2.1 Empresa

De acuerdo con Sablich, (2007) la empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el siguiente acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar y calidad de vida. También menciona que la empresa es un organismo vivo, que nacen, se desarrollan y eventualmente mueren.

De acuerdo con el Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (ASF) establece que el tamaño de la empresa depende del número de empleados tomando como referencia el sector (véase Tabla 1)

Tabla 1 Clasificación de las empresas con base al número de empleados por sector

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	jun-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Nota: Información extraída de la ASF

2.2.2 Directivo

Es el profesional que “asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa alcance de forma satisfactoria los objetivos establecidos” El directivo es la persona encargada “formalmente” de la unidad organizacional.

2.2.3 Líder

Gómez (2008) nos proporciona la siguiente definición de líder: es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. El líder también está vinculado a una serie de aspectos (véase Figura 1).

Figura 1 Lo que entraña el líder



Fuente Daft (2006)

2.2.4 Liderazgo

Daft (2006) menciona que el liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

2.2.5 Función directiva

De acuerdo con el diccionario de Oxford (2022) Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.

El director es responsable de que todas las partes que constituyen a su organización tengan claramente definidos los resultados que les corresponde obtener, que todos estos resultados sean coherentes y necesarios para lograr los resultados de la organización y que todas esas partes funcionen de manera sincronizada y coordinada. (Cerrolaza, 2018). El director tiene que establecer los mecanismos que aseguren que todas las partes de la organización y, por tanto, las personas que forman parte de ella, funcionen correctamente y contribuyan a conseguir los resultados finales de la organización. Este es el papel fundamental del director. Un directivo o un líder de equipos no es tal sin su equipo, Necesita al equipo para conseguir los resultados, y de esta forma lograr los objetivos. En consecuencia, necesita una gran habilidad para interactuar con los demás grupos o personas.

En la teoría de la organización clásica se considera que la función directiva se basa en planificar, organizar, dirigir y sobre todo controlar. Se entiende que el directivo toma las decisiones y el resto de las personas ejecutan, lo más mecánicamente posible, de acuerdo con unos procedimientos claros y rígidos, como corresponde al esquema de funcionamiento de las organizaciones burocráticas.

Resalta la exigencia de servicios de calidad a los clientes y la necesidad de adaptarse a una sociedad de cambio constante, necesita organizaciones más ágiles, menos jerarquía y con capacidad de respuesta rápida. De manera que el directivo deja de ser exclusivamente umbral de dirección y control y pasa a ser de apoyo, de facilitar las tareas del equipo y poner en juego las condiciones organizativas y sociales que permitan conseguir el resultado óptimo del proyecto.

2.2.6 Gestión

Faga (2000) establece que la gestión es la actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De acuerdo con Manrique (2016) el término gestión, su origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o

movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de gerere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones), y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador.

2.2.7 Gestión estratégica

Prieto (2003), establece que la concepción de la gestión ha integrado una serie de elementos en su objetivo final a parte del económico. Prieto nos menciona que las concepciones clásicas de la gestión, el papel del gestor se basa en la ordenación de los recursos para la obtención de los fines bajo los criterios de eficiencia. Esta concepción racionalista de la gestión ya ha sido superada, incluso en las organizaciones empresariales. La concepción del beneficio económico como objetivo único de la empresa ha sido complementada por otros objetivos como el posicionamiento en el mercado, la cultura organizativa o la imagen social.

El directivo es un especialista en unas técnicas de gestión (organizativas, tecnológicas, etc.) que pone al servicio de una concepción racionalista de la producción para conseguir un objetivo en modo eficiente y eficaz. El dominio de las técnicas permite al directivo estructurar los recursos disponibles para conseguir el objetivo fijado. Os principios que guían sus decisiones son las de eficacia –obtener el máximo resultado posible- y de eficacia –minimizar los recursos utilizados–.

El principio que guía la gestión estratégica de la organización es el maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización para modificarlo.

2.2.8 Estrategia

Palacios (2016) retoma la definición de estrategia de Barbosa la cual establece que la estrategia es una respuesta de la empresa a su entorno a través de un programa general que defina y permita alcanzar sus objetivos, la cual está influida por cuatro ideas base:

- Es la relación permanente de entre la empresa y el entorno.
- Es la respuesta a las expectativas del empresario (misión, visión y objetivos)
- Es un modelo de decisión
- Es un sistema de soluciones para mejorar competitividad

La estrategia tiene cinco elementos relevantes:

- 1 Imaginación,
- 2 Creatividad,
- 3 Innovación,
- 4 Valor agregado y
- 5 Cambio.

2.2.9 Niveles de los directivos

Se identifican tres niveles directivos (Cuervo, 2004)

- I. Alta dirección, su función es a la fijación de objetivos y de su estrategia a largo plazo. En este nivel aparecen los problemas generados por la incertidumbre del entorno, lo que implica tomar decisiones poco estructuradas y a largo plazo. La solución se buscará mediante el proceso de prueba y error.
- II. Directivos de nivel medio, es la unión entre la alta dirección y los directivos de primera línea. Tanto sus supervisores como sus subordinados son directivos. Su papel fundamental es transferir información tanto hacia arriba como hacia abajo. Traducen en planes y objetivos las directrices de la alta dirección.

- III. Directivos de primera línea, Situados en el nivel más bajo de la pirámide. Están en contacto con los trabajadores productivos. Las decisiones que tomas son rutinarias y repetitivas.

2.2.10 Funciones del directivo

Fayol (1971) define cuatro funciones gerenciales: la planificación, la organización, la dirección y el control. Mediante el proceso de planificación se fijan los objetivos y los medios para alcanzarlos, información que es imprescindible para diseñar la estructura organizativa capaz de llevarlos a cabo (organización) y seleccionar motivar al personal adecuado. Por último, el control verifica el grado de cumplimiento de los objetivos, si se detectan desviaciones significativas se propondrán acciones correctoras, que afectan al resto de funciones.

2.2.10.1 Planificación

Planificar consiste en definir que se quiere conseguir en el futuro, cómo se va a lograr y que recursos vamos a utilizar para conseguirlos. Los objetivos deben ser concretos, claros y en la medida de lo posible cuantificables, para poderlos comparar después con los resultados. La planificación tiene que ser una ayuda, nunca algo que dificulte que no nos permita la adaptación a nuevas circunstancias.

La planificación responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se desea hacer?,
- ¿Cómo puede conseguirse?,
- ¿Cuándo?, ¿Quién las va a realizar? y
- ¿Qué recursos y medios son necesarios?

Consiste en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros, en otras palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro (Olalde, 2018)

2.2.10.2 Organización

Organizar consiste en diseñar la estructura organizativa que defina las relaciones existentes entre los miembros de la empresa. La autoridad es quien determina el principio de orden, es decir, determina quién tiene que hacer las cosas. La representación más sencilla de la organización es el organigrama.

2.2.10.3 Dirección de recursos humanos

Se ocupa del reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos. Pretende integrar dentro de la estructura organizativa a los individuos que van a trabajar en ella, y orientar el comportamiento del individuo hacia el logro de los objetivos de la organización.

Es necesario desarrollar los siguientes elementos:

- a) Un elemento de recompensas, para que los intereses de los empleados coincidan con los de la empresa (% de retribución variable sobre su salario por la consecuencia de objetivos)
- b) Llevar a cabo una tarea de liderazgo, con el fin de orientar el comportamiento de los empleados, retomando el concepto de liderazgo que es la capacidad de influir en el comportamiento de otros sin recurrir a las relaciones de autoridad. Esta

competencia es tan importante que para algunos dirigir es exactamente eso: “liderar los recursos humanos”

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto.

2.2.10.4 Control

Es el complemento de la planificación, consiste en ver si se están cumpliendo los objetivos preestablecidos en la planificación, en caso de incumplir es necesario realizar las correcciones oportunas para intentar corregir las desviaciones y continuar con lo planificado. Pero aplicar estas acciones correctivas pueden afectar el resto de funciones. Habrá casos en los que será necesario modificar lo planificado.

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones.

2.2.11 Destrezas básicas en un directivo

El trabajo directivo implica la realización de diversas actividades, por ello es necesario que los directivos posean una serie de conocimientos y habilidades. Podemos distinguir tres grandes grupos de destrezas que debe reunir todo buen directivo son: destrezas técnicas, destrezas humanas o interpersonales, y destrezas conceptuales.

Las destrezas técnicas, es la habilidad para manejar métodos o técnicas, como la interpretación de un balance, análisis de inversiones, etc.

Las destrezas humanas o interpersonales, el directivo dedica mucho tiempo a interactuar con otras personas, debe motivar a las personas que dependen de ellos, explicar que se espera de ellos y hacerles ver cómo pueden contribuir a la mejora del resultado.

Las destrezas conceptuales, es la capacidad de ver a la organización como un todo. La empresa es un sistema muy complejo. A la complejidad interna hay que añadirle la influencia del entorno, por lo que el directivo debe ser capaz de desarrollar el pensamiento abstracto y necesita tener una visión a largo plazo y con capacidad integradora.

2.2.12 Toma de decisiones

La toma de decisiones puede tener una profunda influencia en la eficiencia organizacional. Las decisiones que los gerentes toman en todos los niveles de las compañías grandes o pequeñas pueden tener un impacto tremendo sobre su crecimiento y su prosperidad, así como sobre el bienestar de sus empleados, clientes y demás grupos de interés. Empero, esas decisiones pueden ser muy difíciles de tomar porque están cargadas de incertidumbre (Jones y George, 2010).

La forma en que los gerentes toman decisiones y Como los factores individuales, de grupo y organizacionales afectan la calidad de las decisiones que toman y finalmente determinan el desempeño de organizacional.

2.2.12.1 Complejidad de una toma de decisiones exitosa

Cada vez que los gerentes planifican, organizan dirigen o controlan actividades organizacionales, toman una serie de decisiones.

Una de las principales tareas que enfrenta un gerente es la de administrar el entorno organizacional. Las fuerzas del entorno externo (fuera de la organización) dan lugar a

muchas oportunidades y amenazas para los gerentes y sus organizaciones. Además, dentro de la organización los gerentes deben atender muchas de las oportunidades y amenazas, que pueden surgir al utilizar los recursos de la organización. Para atender esas oportunidades y amenazas, los gerentes deben tomar decisiones, es decir, deben escoger una solución entre un conjunto de opciones.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden oportunidades y amenazas que se le presentan. La toma de decisiones es una parte básica de las labores que llevan a cabo los gerentes.

2.2.13 Unidades de salud

De acuerdo con la Secretaría de Salud nos referimos a una unidad de salud al mencionar una instalación prestadora de servicio que se integran en una institución, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí. Existen unidades de consulta general y especialidades, con una serie de servicios adicionales como los de la promoción a la salud y de prevención y control de enfermedades y con atribuciones específicas.

La definición establecida en el Boletín de información Estadística, la unidad de salud es el establecimiento de los sectores público, social y privado en el que se presta atención médica integral que a la población; cuenta con recursos materiales, humanos, tecnológicos y económicos, cuya complejidad va en proporción directa al nivel de operación.

Las unidades de salud, llamadas de atención primaria o servicios básicos, ofrecen una atención integral que incluyen entre sus funciones, la promoción de la salud y de prevención de enfermedades, siempre desde un ámbito más cercano al lugar de residencia de la población a la que atiende.

2.2.14 Director de una unidad médica

Desde 1966 Llewelyn y Mecauly la controversia si el jefe administrativo de una unidad médica debe ser médico o alguien que carece de conocimiento en medicina, se ha debatido mucho sin llegar a un acuerdo universal. El factor importante es que, médico o profano, el director debe estar perfectamente versado en administración hospitalaria y poseer aquellas cualidades de la mente y el espíritu necesarias para el funcionamiento armónico de la unidad médica, y para inducir a todos los miembros del personal a dar voluntariamente lo mejor de ellos. **El aspecto comercial de la unidad médica, por importante que sea, no es la razón primordial de su existencia.**

2.3 Marco histórico

El marco histórico se realiza contextualización histórica del tema de estudio. Proporciona antecedentes históricos relevantes que ayudan a comprender cómo ha evolucionado el tema a lo largo del tiempo.

2.3.1 La medicina como pilar en la evolución del sector salud

La medicina está ligada fuertemente con el sector salud, por ende, es importante conocer su historia. Las grandes epidemias ocurridas durante el siglo XVIII, llevaron a reflexionar sobre la gravedad del problema de salud.

De acuerdo con Jaramillo (2001) hace unos 2500 años, Protágoras, un gran sofista griego afirmaba que “el hombre era la medicina de todas las cosas”, ya que es único ser con pasado conocido que vive su presente y planea su futuro. Ya que es el que crea la historia y es el fin de la misma por lo cual los médicos deben entender que no puede haber cosa más noble que proteger la salud o atender su enfermedad, de ahí la importancia de la salud y la medicina en lo nación.

2.3.1.1 Origen mitológico de la medicina

En la mitología griega se dice que el Dios de la medicina era Apolo (Jaramillo, 2001), también conocido como Alexikako (el que evita los males). Era el medico de los dioses olímpicos cuyas heridas sanaba empleando una raíz de peonia.

Apolo transmitió su conocimiento de la medicina al centauro Quirón (hijo de Saturno), este era el encardo en trena a los héroes griegos, entre los cuales se encontraba Asclepio, conocido posterior mente con el nombre de Esculapio. Quien era el hijo de Apolo y Coronis, abandonado en una montaña, fue criado y defendido por una cabra y cuidado por un perro. Desde niño hacia curas milagrosas y por ello los campesinos lo adoraban, de adulto llegó a curar a las “sombras” que vivían en el Hades, los miembros de la familia de Asclepio (Fernández, 2016) también ejercían funciones médicas, así, su mujer, Epíone, calmaba el dolor, su hija Higea era el símbolo de la prevención (el cuidado, de ahí el término "higiene"), su hija Panacea era el símbolo del tratamiento, su hijo Telesforo era el símbolo de la convalecencia, y sus hijos Macaón y Podalirio eran dioses protectores de los cirujanos y los médicos. Para los griegos las serpientes eran animales que ayudaban a curar a los enfermos.

2.3.2 Organizaciones internacionales

Las organizaciones enfocadas a la salud internacional surgieron durante el movimiento de cuarentena en el siglo XIX. La primera reunión formal entre naciones para discutir problemas de salud fue a través de la primera Conferencia Sanitaria internacional en 1851 y a la que acudieron representantes de 12 países europeos. Entre 1851 y 1903 se organizaron once conferencias internacionales similares, y en 1907 las naciones

participantes decidieron crear la Oficina Internacional de Higiene Pública (OIHP), que tuvo su sede en París y era responsable de la conducción de estudios sobre enfermedades epidémicas, la organización de conferencias sanitarias internacionales periódicas y la implementación de los acuerdos tomados en dichas conferencias.

La interacción entre salud y comercio internacional también jugó un papel muy importante. En las Américas, en el siglo XIX, se impusieron regulaciones sanitarias muy similares a las diseñadas en Europa. Durante la Segunda Reunión de la Conferencia internacional de Estados Americanos, que se llevó a cabo entre octubre de 1901 y enero de 1902, los estados miembros convocaron a una conferencia sanitaria con el fin de organizar una oficina sanitaria en las Américas.

2.3.2.1 Organización Panamericana de la Salud

La Oficina Sanitaria Panamericana (OSP) es la Secretaría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2022). La Secretaría está comprometida a ofrecer apoyo técnico y liderazgo a los Estados Miembros de la OPS en su empeño de alcanzar la meta de salud para todos y sus valores inherentes.

La Primera Convención Sanitaria Internacional de las Repúblicas Americanas se celebró en Washington, D.C., del 2 al 5 de diciembre de 1902 con la asistencia de 10 países. El 2 de diciembre, día de la inauguración, se fundó la Oficina Sanitaria Internacional, que tenía las siguientes funciones:

- Solicitar de cada país que se sirva remitir pronta y regularmente a la Oficina todos los datos relativos al estado sanitario de sus puertos y territorio nacional.
- Obtener toda la ayuda posible para hacer estudios científicos completos de los brotes de enfermedades contagiosas que pudieran ocurrir en los países.
- Proporcionar su mayor ayuda y su experiencia a fin de obtener la mejor protección posible para la salud pública de los países a fin de conseguir la eliminación de la enfermedad y facilitar el comercio entre las naciones.

- Estimular, ayudar o imponer todos los medios jurídicos a su disposición para el saneamiento de los puertos marítimos, incluyendo la introducción de mejoras sanitarias en la rada, el sistema de avenamiento, el drenaje del suelo, la pavimentación y la eliminación de la infección de los edificios, así como la destrucción de mosquitos y otros insectos nocivos.

2.3.2.2 Organización Mundial de la Salud (OMS)

De acuerdo con la página oficial de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), hace 74 años, se fundó la OMS, el 7 de abril de 1948, con el principio de que la salud es un derecho humano y todas las personas deben disfrutar del más alto nivel de salud. Esta aspiración hacia una mejor salud para todos, en todas partes, ha dirigido el trabajo de la organización desde sus inicios.

Gracias a la OMS y a la asociación con los países se ha logrado avances en muchas áreas que promueven la salud y el bienestar.

Tabla 2 Evolución de la Organización Mundial de la Salud

Año	Relevancia historia
1948	Constitución de la OMS
1950	Era del descubrimiento de los antibióticos
1951	Se crea la oficina regional de la OMS para Europa
1952- 1957	Se descubre vacuna contra la poliomielitis
1963	Vacuna contra el sarampión
1969	Se establece el primer reglamento Sanitario internacional a través de la Asamblea mundial de la Salud
1972	Se crea el programa especial de investigación, desarrollo y formación investigadora en reproducción humana
1974	Se funda el programa Amplio de inmunización para llevar vacunas que salvan vidas de niños de todo el mundo

1975	Programa especial de investigación y capacitación en enfermedades tropicales
1977	Su publica primera lista de medicamentos esenciales en un sistema de salud básico
1978	Atención primaria de Salud, Kazajstán establece el objetivo histórico de "SALUD PARA TODOS"
1979	Se elimina la viruela
1983-1987	Se descubre el virus de inmunodeficiencia humana que causa el SIDA
1995	Estrategia DOTS para reducir el número de víctimas de la tuberculosis
2000	Los líderes mundiales se comprometen a cumplir los objetivos de desarrollo milenario (ODM)
2002	La región europea certificada libre de poliomielitis
2003	Primer tratado mundial de salud pública de la OMS
2005	La asamblea mundial de la salud revisa el reglamento sanitario internacional para prevenir y responder a las amenazas para la salud pública, ampliando su alcance más allá de enfermedades específicas
2006	El número de niños que mueren antes de los 5 años desciende por debajo de los 10 millones
2008	Las estadísticas sanitarias mundiales señalan un cambio global de las enfermedades infecciosas a las enfermedades no transmisibles
2009	Emerge nuevo virus de H1N1, la OMS colabora con socios en el desarrollo de la vacuna
2010	La OMS emite menú de opciones para recaudar recursos y eliminar las barreras financieras para que todas las personas, específicamente aquellas que tienen recursos limitados para gastar en atención médica, tengan acceso a los servicios de salud esenciales, el objetivo es avanzar hacia la cobertura sanitaria universal

2012	Por primera vez, los estados miembros de la OMS establecen objetivos mundiales para prevenir y controlar enfermedades cardíacas, la diabetes, cáncer y otras.
2012	Se produce el mayor brote de Ébola en África occidental. La OMS despliega miles de expertos técnicos, personal de apoyo y equipo médico para detener el ébola
2015	La región Europea de la OMS es declarada libre de malaria
2015	Se adoptan los objetivos de desarrollo sostenible
2016	La OMS anuncia cero casos de ébola en África occidental. Sin embargo, las infecciones por el virus del Zika representan una emergencia de salud pública de interés internacional
2018	La OMS vuelve a comprometerse con el objetivo de la salud para todos a través de acciones enfocadas hacia la cobertura universal de salud

Fuente: Organización Mundial de la Salud

2.3.3 La Salud en México

De acuerdo con Fierros (2014), en 1841 se instituyó en México el Consejo superior de Salubridad, compuesto por seis miembros, y perteneciente al ramo de la beneficencia pública. Durante esa época hubo una gran cantidad de instituciones dedicadas al cuidado de la salud, con sede en la Ciudad de México, entre las cuales podemos destacar «la Academia Nacional de Medicina (desde 1842), la Escuela Nacional de Medicina (mismo año) y el Consejo Superior de Salubridad (desde 1841)» El establecimiento del consejo fue el resultado de las preocupaciones gubernamentales por mantener el buen estado de salud entre la población mexicana. La consolidación de esta institución técnico, consultivo, normativo y ejecutivo de salud mexicana comenzó en 1880.

También, se debe resaltar que algunas medidas de higiene existían ya desde épocas antiguas, entre las que se pueden mencionar son las siguientes: la recolección de basura, el entierro de los difuntos y las cañerías.

En 1876, Porfirio Díaz, quien duraría 30 años en el poder, se declaraba presidente de México, y con esto se abría una nueva etapa en la historia de la salud en México, el proyecto modernizador porfiriano buscaba que la capital se convirtiera en una ciudad limpia, ordenada e higiénica, en donde las enfermedades epidémicas y no epidémicas estuviesen controlada.

El 21 de enero se celebró el Congreso Higiénico Pedagógico, en el cual se abordaban temáticas relacionadas con la salud y la higiene en las escuelas. Este modelo pretendía enseñar a los mexicanos a temprana edad, a mantenerse limpios y sanos, y lo que era más importante a mantener su medio de desarrollo limpio para evitar enfermedades, porque una sociedad limpia representaba una sociedad sana y una sociedad sana representaba una sociedad moderna.

En 1895 el médico Eduardo Liceaga, presidente del Consejo Superior de Salubridad, y el ingeniero Roberto Gayol comenzaron el proyecto de construcción del Hospital General, que abrió sus puertas en 1905.

Las acciones reguladoras de los organismos coordinados por médicos fueron decisivas en el rumbo que tomaría el país respecto a las políticas sanitarias.

A principios de 1885 se creó un reglamento para la aplicación de la vacuna contra la viruela, que fue aprobado en mayo de ese año y publicado en el Diario Oficial. El tema central del reglamento, que estaba compuesto por 20 artículos, era la importancia de estar prevenidos contra la mortal enfermedad, considerando la vacuna como un elemento de vital importancia, siempre bajo la inspección del Consejo Superior de Salubridad mediante dos representantes (un presidente y un vocal). La presencia médica también era obligatoria; el médico encargado de preservar la vacuna también lo sería de vigilar su administración. A principios de 1903, se realizó una campaña a nivel nacional para hacer frente a la fiebre amarilla y el paludismo, otra contra la tuberculosis que oficialmente empezó en 1907 y otra contra la sífilis de manera permanente.

Las enfermedades que azotaron al país influyeron de manera decisiva para que mejoraran de manera gradual diversos aspectos de la salud pública.

2.3.4 El Liderazgo a través del tiempo

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo.

Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Una primera evidencia de esto, se puede evidenciar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 a.c.), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 A.C. (Estrada, 2007).

A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en un tema de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar.

A continuación, algunos de los primeros aportes de sabios y filósofos al liderazgo:

“Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”

“Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”

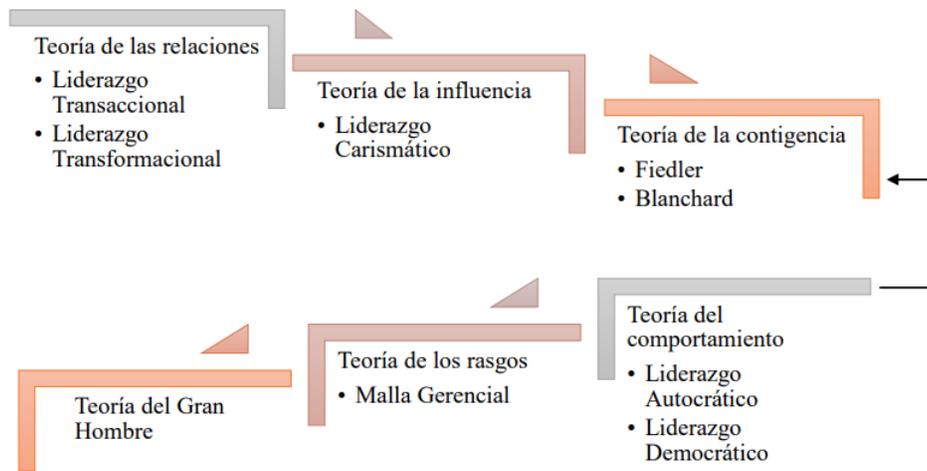
“En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.”

Según estos antecedentes, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 d.c que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).

Como consecuencia de estas nuevas hipótesis sobre el liderazgo, empezaron a surgir nuevos analistas, estudios y proyectos para analizar este fenómeno, los cuales se pueden dividir en varias teorías, que a su vez pueden o no, contener más de un modelo de liderazgo.

En la figura podemos encontrar las diferentes teorías según Daft (2006), con sus respectivos enfoques y/o mayores exponentes.

Figura 2 Teorías de liderazgo



Fuente: Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias, 2014

2.3.5 Gestión estratégica a lo largo de la historia

La administración estratégica tiene sus orígenes en la década de 1950; en la década de 1960 cobró gran relevancia, ya que en ese tiempo se consideraba una solución para todos los problemas de las organizaciones. En 1980, al no lograr elevar los rendimientos, perdió importancia y entró en declive. En la década de 1990, resurgió como herramienta que permite el logro de los objetivos; en la actualidad el proceso se practica y es implementado por la mayoría de las organizaciones.

La administración estratégica evolucionó a lo largo del siglo XX. Las organizaciones se han enfrentado a cambios (nuevas tecnologías, globalización, cambios en el entorno, clientes con mayores requerimientos), por lo cual tuvieron que actualizarse con la adquisición y desarrollo de nuevos procesos, conocimientos, competencias y tecnologías, diseñando o innovando en productos y servicios que permitan competir en los mercados, enfrentando lineamientos y reglas que cambian constantemente, lo cual obliga a las organizaciones a mantenerse actualizadas

Los modelos dentro de la administración estratégica se fueron adaptando a las situaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas en México. A través del tiempo, se han integrados diversos conceptos y enfoques, los cuales se describirán en el siguiente cuadro elaborado con base en Saavedra (2005):

Tabla 3 Evolución de la gestión estratégica

Autor	Aportación
Alfred Chandler Dupont 1962	El rol principal de la estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término que la estructura debe estar en línea y seguir la estrategia que una organización ha definido.
Kenneth Andrews R. 1965	Estrategia: conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para alcanzar propósitos en un plazo de tiempo, las estrategias fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa.
Igor Ansoff 1965	Identifica áreas de producto-mercado, y las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa. Estrategia: De penetración de mercados; Desarrollo de producto; Desarrollo de mercados y Diversificación.
Peter Drucker 1980	Estrategia: se refiere a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en el que está presente y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado periodo de tiempo futuro.
Michael Porter 1980	Identifica tres estrategias genéricas que, con base en sus diferentes características, denomina: liderazgo en costos, diferenciación y focalización.

Henry Mintzberg y Brian James 1991	La evolución del proceso de administración estratégica adquiere aplicación sistematizada en la formulación de la estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas oportunidades-peligros, y, en cuanto a las capacidades internas, fortalezas, debilidades, de manera que se pueda formular una estrategia realista para la obtención de objetivos principales que ha definido la empresa.
Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. 1992	Hacen ver que las ideas sobre los conceptos de estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan hardysoft. A la primera pertenecen conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y con las características del medio que se enfrenta, por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.
Robertson Cr. y Crittenden W. 2003.	Las normas éticas deben realizarse en todo lo relacionado con la toma de decisiones del equipo dirigente y en particular dentro de determinadas áreas funcionales, como la parte financiera.
Jagobides M. 2005	Las situaciones cambiantes pueden enfrentar procesos evolutivos que conllevan a movimientos diferentes y que obligan a las empresas a estudiar, en forma crítica, su cadena de valor, para ver en qué parte de ella es posible lograr ventajas de especialización; por ejemplo, mediante nuevas formas de organizarse, o por medio de diferentes maneras de llevar a cabo un proceso productivo, provocando, de esta manera, cambios en una industria y permitiendo a una empresa mejorar sus niveles de competitividad.

Subramanian M. y Younot M. 2005	Al iniciar el análisis de las opciones estratégicas sólo serán viables aquellas donde se tenga como una ventaja competitiva el capital intelectual con que cuenta la organización.
---------------------------------------	--

Fuente: Saavedra (2005)

2.4 Bases Teóricas

Las teorías hacen generalizaciones acerca de observaciones y consiste en un conjunto coherente e interrelacionado de ideas previamente veri

2.4.1 Teoría Clásica

De acuerdo con Munch (2007), Henri Fayol inicia la escuela del Proceso Administrativo, conocida también como Teoría Clásica. Postula que la administración se realiza a través de varias etapas. Con el transcurso del tiempo y la aportación de diversos autores la Teoría Clásica dio origen a la escuela Ecléctica, la cual comprende una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración.

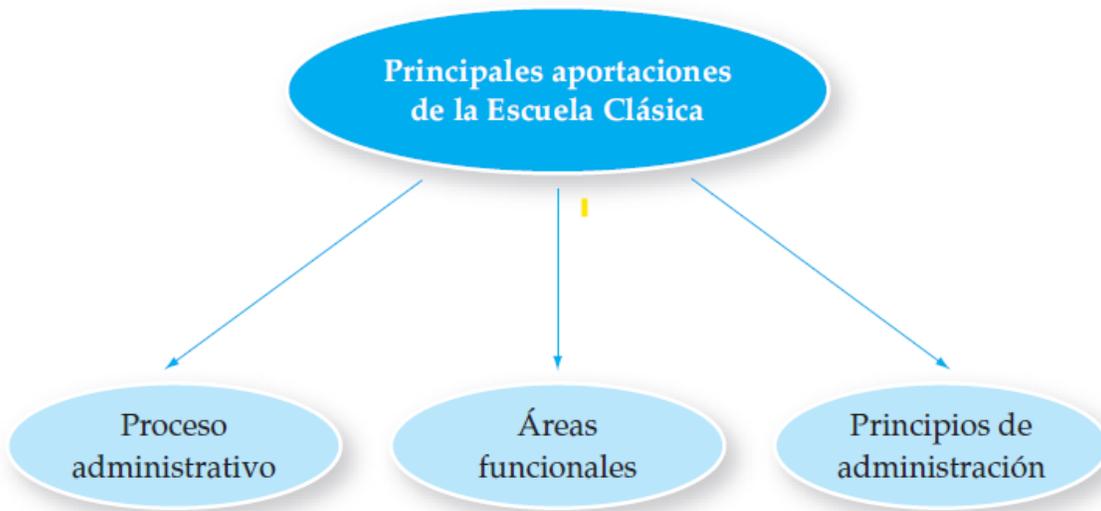
Fayol estableció catorce principios de administración que en la actualidad se aplican durante el proceso administrativo:

Tabla 4 Principios de administración de Fayol

División del trabajo	La labor será más eficiente con la especialización del personal.
Autoridad	Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos.
Disciplina	Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas.
Unidad de mando	Cada empleado debe tener un solo jefe.
Unidad de dirección	Las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidos por un solo jefe.
Iniciativa	Es necesario permitir que el personal desarrolle su iniciativa.
Subordinación del bien común	Los intereses personales deben subordinarse a los de la organización.
Remuneración	Las soluciones deben ser justas tanto para el empleado como para el empleador.
Centralización	Los gerentes deben otorgar autoridad a sus subordinados.
Cadena escalar	Todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona reporta a un solo jefe.
Orden	Las personas y los recursos deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan.
Equidad	Los gerentes y la empresa deben ser justos.
Estabilidad	La organización con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa.
Espíritu de grupo	Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes se identifican con la organización y se sienten orgullosos de ésta.

Fuente: Munch, 2007

Figura 3 Principales aportaciones de la Escuela Clásica o del proceso administrativo



Fuente: Munch, 2007

2.4.2 Teorías de liderazgo

Existen diferentes teorías sobre liderazgo es de relevación para el proyecto estas, debido a que un directivo debe ser un líder.

2.4.2.1 Teoría del Atributo

Algunas veces los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del “líder que nace o líder natural.” Hemos conocido algunas personas así, como el entrenador de la escuela secundaria, el líder del grupo explorador, el profesor o un buen jefe. Algunas personas tienen el talento natural para dirigir a otras.

2.4.2.2 Teoría de Grandes Acontecimientos

una crisis o un acontecimiento importante puede generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria.

2.4.2.3 Teoría del Liderazgo Transformador

Las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada hoy y es la premisa en la que se basa este manual.

El liderazgo transformador incluye visión, planificación, comunicación y acción creativa. Tiene un efecto unificador positivo en un grupo de personas en torno a una serie de valores y creencias claras para cumplir un conjunto claro de metas mensurables. El método de transformación impacta simultáneamente en el desarrollo personal y la productividad organizativa de todos los involucrados.

De acuerdo a la teoría del liderazgo transformador, los líderes toman acciones que:

- ✓ Tienen un efecto positivo y unificador. Ayudan a establecer la visión, los valores y las creencias.
- ✓ Conducen al cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.
- ✓ Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidores.

2.4.3 Teorías de estilos de liderazgo

De acuerdo con Ojeda (2017) El estilo de liderazgo es la manera en que los líderes guían a sus colaboradores. Ese sello personal que imprimen al dirigir, forma o método

con que el jefe ejerce la autoridad y de igual forma también cómo se manifiestan las relaciones entre jefes y subordinados, se pueden expresar en varios tipos de estilos.

2.4.2.1 Líder autocrático:

Se conoce a esta clase de liderazgo por ser aquella en la que todas las decisiones recaen sobre el líder, sin tomar en cuenta la opinión de los demás.

Características que definen a la forma de liderar autocrática:

- Existe una dominación constante por parte del jefe.
- Hay metas a alcanzar que son muy específicas.
- Quien está al mando, es quien carga con la mayor parte del trabajo, ya que no delega sus funciones.
- Hay recompensas para quien demuestra ser eficiente, pero también castigos para quien retrasa al equipo o lo afecta negativamente.
- Solamente el líder es quien tiene acceso a la información más importante.
- No hay espacio para las opiniones o aportaciones de los demás miembros del equipo.
- Las elecciones del líder nunca están a discusión, incluso si no son del agrado de todos.

Tabla 5 Ventajas y desventajas del líder autocrático

Ventajas	Desventajas
<p>“ Se encarga de cumplir con eficiencia y en el menor plazo de tiempo posible, todas las tareas necesarias para cumplir un objetivo.</p> <p>“ Es muy exhaustivo con el trabajo de cada subordinado, lo que garantiza un trabajo de alta calidad.</p>	<p>“ Provoca frustración y sentimientos negativos en sus subordinados.</p> <p>“ Impide el crecimiento de una compañía o proyecto, al dejar fuera buenas ideas de parte de otros miembros del equipo.</p> <p>“ No brinda la motivación necesaria a los trabajadores, para que se mantengan dando el 100% en sus obligaciones.</p>

<p>“ Se especializa en trabajar bajo presión y aún con el tiempo y numerosas circunstancias por encima.</p> <p>“ No le teme a las decisiones rápidas y es capaz de hacer lo necesario para mantener a flote un proyecto difícil.</p> <p>“ Siempre controla hasta el más mínimo detalle, para no dar lugar a errores o retrasos.</p> <p>“ Cuando es necesario despedir a un elemento negativo para el trabajo en equipo, lo hace sin vacilación.</p>	<p>“ Fomenta la competencia a tal punto, que las personas en vez de colaborar entre sí, pueden llegar a sabotearse.</p> <p>“ No existe comunicación entre el líder y la gente que está a su cargo, a no ser por los fallos que puedan cometer estos últimos.</p> <p>“ No se fortalece con la participación de los empleados.</p>
---	--

Fuente: Ojeda (2017)

2.4.2.2 Líder democrático

Este tipo de liderazgo implica la participación de todas las personas que persiguen un mismo objetivo. Así pues, la responsabilidad, más que recaer en una sola persona, se comparte con todos los miembros del equipo, tomando en cuenta la opinión de lo que dicta la mayoría y siempre dejando abiertos los canales de comunicación.

Características que definen a la forma de liderar democrática:

- ✓ El líder toma en cuenta todo el tiempo las sugerencias e ideas de quienes le siguen, e incluso los alienta a participar y a dar su opinión.
- ✓ Las decisiones saben ser delegadas, para que quien está a cargo no tenga que cargar con un exceso de trabajo.
- ✓ Nunca se deja a nadie fuera de las actividades en grupo, ni se discrimina con base en diferencias de ningún tipo.
- ✓ Las opiniones de cada individuo son escuchadas, sin importar que exista desacuerdo de algunas personas o del propio líder.
- ✓ Se busca que los objetivos a alcanzar vayan a beneficiar a todos en partes iguales.

- ✓ El líder siempre se ofrece para orientar y aconsejar a cualquier miembro de su grupo, que no se sienta a gusto con la dinámica.

Tabla 6 Ventajas y desventajas del líder democrático

Ventajas	Desventajas
<p>Promueve la iniciativa de las personas. Siempre es más fácil trabajar con quienes están dispuestos a cooperar y dar buenas ideas, y los líderes democráticos tienen la responsabilidad de lograr eso en sus grupos.</p> <ul style="list-style-type: none"> “ Brinda oportunidades de desarrollo para todos. Además de ver resultados eficaces, las personas que trabajan en un mismo proyecto pueden crecer profesionalmente y obtener muy buenas experiencias, pues se busca que todos se sientan a gusto. “ Ayuda a crear un vínculo entre todos los participantes y el líder. Valores como la confianza y hasta la amistad pueden verse desarrollados cuando se trata de liderar democráticamente. “ Se le da más importancia a la participación que a la competencia. Al contrario que ocurre con otros tipos de liderazgo, el que se maneja democráticamente es más relajado y ofrece buenos ratos de recreación para quienes le siguen. 	<p>A veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo. En la democracia se busca contentar a la mayoría, por lo que siempre habrá una minoría a la que no le guste como se maneja la situación. Esto puede dar lugar a circunstancias negativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> “ Si no se establecen reglas mínimas de control, el grupo puede derivar en problemas como la anarquía o desviarse de sus objetivos establecidos. A veces depositar toda la confianza en varios individuos, no es la mejor forma de establecer un orden determinado. “ El líder debe tener bastante habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo, incluso para soportar críticas y actitudes de desprestigio. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se quiebra. “ Es un camino lento a la hora de alcanzar una meta, en comparación con

<p>“ Favorece la necesidad de identidad de las personas. Sucede que todos sentimos tarde o temprano que debemos identificarnos con un grupo. El liderazgo democrático hace que esto, de alguna manera, se vuelva posible.</p>	<p>otros estilos de liderazgo. En contraparte con los beneficios que ofrece esta forma de liderar, es posible ver que es menos probable que rinda frutos a corto plazo.</p>
---	---

Fuente: Ojeda (2017)

2.4.2.3 Líder liberal o *Laissez-faire*

Su nombre proviene de una expresión en francés que significa “déjalo ser”. Esto quiere decir que los líderes que siguen este estilo, le dan una gran libertad a sus colaboradores y les pueden confiar la toma de decisiones importantes.

Tabla 7 Ventajas y desventajas de líder liberal

Ventajas	Desventajas
<p>Funciona cuando se dispone de gente con mucha experiencia para alcanzar una meta</p>	<p>Los líderes que entran dentro de esta categoría supervisan muy poco a quienes trabajan para ellos, permitiendo que cometan errores que podrían llevar al fracaso lo que pretenden lograr.</p> <p>“ Es muy sencillo y hasta recomendable, delegar tareas en cierto punto. Pero para evitar que las cosas se salgan de control (anarquía y procrastinación), siempre debe haber alguien que se haga cargo.</p>

Fuente: Ojeda (2017)

2.4.4 Teorías X Y

Madero y Rodríguez (2018) mencionan que las teorías X y Y son consideradas un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, enfocado principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador. Las teorías de motivación de personal y las teorías de administración han llegado a ser tan numerosas, que muchas personas, principalmente en el ámbito empresarial, entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo.

Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y.

Uno de los principales aspectos que tienen que considerar los ejecutivos del área de recursos humanos en las empresas, es el impacto que tienen la aplicación de estas teorías en las decisiones directivas y que de alguna manera afectan los diversos criterios de medición relacionados con las actividades propias de la función de la administración del capital humano, como los incrementos salariales, la asignación de bonos por desempeño, la evaluación del desempeño laboral en el desarrollo del personal, los procesos de sucesión y la participación en programas de capacitación.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

De acuerdo con Campos (2010), la metodología es llevar a la práctica los pasos generales del método científico, al planificar las actividades sucesivas y organizadas donde se encuentran las pruebas que se han de realizar y las técnicas para recabar y analizar los datos.

Es la explicación del plan o estrategia general concebida para llevar a cabo la investigación; es la forma de investigar que se considera apropiada al tipo de preguntas formuladas, al tipo de hipótesis, a los objetivos que se persiguen y al tipo de método que se intenta seguir.

3.1 Tipo y diseño de investigación

Es una investigación NO experimental y esto debido que se trabaja en las ciencias sociales; con base a eventos que se dieron en la realidad sin manipulación o intervención del investigador que es el caso de la relación de las funciones del directivo y la gestión estratégica, por lo general con una visión retrospectiva conocida también como expos-facto; en este estudio la variable independiente (funciones del directivo) acontecen sin que se tenga control sobre ellas.

Ya que se determinó que se trata de una investigación no experimental - Transversal y esto debido a que se obtendrán datos en un periodo de tiempo determinando ente septiembre de 2022 y septiembre de 2023. Lo que también permitirá describir ña relación entre las variables y establecer el proceso de causalidad entra las funciones del directivo y la gestión estratégica y si es que existe correlación entre ellas. Por lo tanto, se tiene un nivel de estudio correlacional dado que se medirán las dos variables y se verificara si están o no relacionadas con la muestra, para luego analizar la correlación.

La investigación tiene un enfoque Cualitativo, es decir nos vamos a enfocar en lo subjetivo, obteniendo información de los directivos de unidades médicas particulares.

3.1.1 Tipo de Método

El método general de la ciencia es el abstracto y concreto; el abstracto es teórico y el concreto es la práctica empírica; también a lo teórico se le identifica como lo general y lo empírico como lo particular, "...por lo que la forma de captación entre lo general y lo particular nos lleva a la clasificación de los métodos." (Campos, 2010).

El tipo de método seleccionado para este proyecto de investigación es cualidades que no podemos percibir con los sentidos. También considerando el método analítico que nos permite identificar y separar los componentes de un todo, para ser estudiados por separado y examinar las relaciones entre las variables, considerando que la particularidad es parte de la totalidad y viceversa.

3.1.2 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación, son acciones para recolectar, procesar y analizar información, será pertinente comenzar por mencionar que son las fuentes de información Las fuentes de información proporcionan datos e información sobre hechos, fenómenos, sucesos o conocimientos de un área del conocimiento, de tipo empírico, teórico, cuántico, cualico, trascendental, etcétera; pueden ser escritos, sonoros, etc.; públicos o privados.

Las fuentes públicas son la prensa, diarios, revistas que sirven para investigar el pasado histórico y cuando no es fácil el acceso a estos archivos. Las fuentes privadas, son aquellas que pertenecen a diversos tipos de asociaciones u organizaciones privadas como son los sindicatos, partidos políticos, iglesia; individuales como cartas, anuarios, e-mails, autobiografías, entre otros.

Las fuentes de información son primarias y secundarias. Las fuentes primarias o de primera mano son las que proporciona datos nuevos, originales y directas, que no remiten a otras fuentes; las fuentes secundarias son las que remiten a documentos

primarios y que son una interpretación de los anteriores. Su diferencia es básicamente la autenticidad, tiempo y espacio con respecto a la fuente original.

2.2.1.1 Técnicas de investigación documental

También conocidas como de gabinete, es la indagación y análisis de información documental, se realizan en el primer momento de la investigación para la revisión bibliográfica y ubicación teórica del problema de investigación, elaboración del marco teórico y organización de la información seleccionada. “Estas técnicas nos dicen ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué?, ¿cuándo? y ¿dónde buscar?, su forma de utilizarlas y sistematizarlas para su análisis y presentación” (Campos, 2015). Entre estas técnicas están las bibliográficas, hemerográficas, video gráficas y fichas de trabajo (revisar el apartado de marco referencial o estado del arte).

Finalmente se establece la encuesta, como técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos.

3.2 Población y muestra

Por medio de la plataforma del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENU), se estimó el tamaño de la población de MIPYMES del sector salud para lo cual se consideran establecimientos de tamaño entre 1- a100 personas.

Figura 4 Selección de tamaño de establecimientos

Tamaño del establecimiento

- Todos los tamaños
- 0 a 5 personas
- 6 a 10 personas
- 11 a 30 personas
- 31 a 50 personas
- 51 a 100 personas
- 101 a 250 personas
- 251 y más personas

Fuente: DENU

Considerando la REGIÓN I AMECAMECA. Integrada por los municipios de: Amecameca, Atlautla, Ayapango, Chalco, Cocotitlán, Ecatingo, Juchitepec, Ozumba, Temamatla, Tenango del Aire, Tepetlaxpa, Tlalmanalco y Valle de Chalco Solidaridad se seleccionó el área geográfica.

Figura 5 Selección de área geográfica

Área geográfica

- Amecameca
- Apaxco
- Atenco
- Atizapán
- Atizapán de Zaragoza
- Atlacomulco
- Atlautla
- Axapusco
- Ayapango
- Calimaya
- Capulhuac
- Chalco
- Chapa de Mota
- Chapultepec
- Chiautla
- Chicoloapan
- Chiconcuac
- Chimalhuacán
- Coacalco de Berriozábal
- Coatepec Harinas
- Cocotitlán

Área geográfica

- Ecatepec de Morelos
- Ecatingo
- El Oro
- Huehuetoca
- Hueyoptla
- Huixquilucan
- Isidro Fabela
- Ixtapaluca
- Ixtapan de la Sal
- Ixtapan del Oro
- Ixtlahuaca
- Jaltenco
- Jilotepc
- Jilotzingo
- Jiquipilco
- Jocotitlán
- Joquicingo
- Juchitepec
- La Paz
- Lerma
- Luvianos

Fuente: DENU

Figura 6 Selección geográfica

Área geográfica	Área geográfica
<input checked="" type="checkbox"/> Ozumba	<input checked="" type="checkbox"/> Tenango del Aire
<input type="checkbox"/> Papalotla	<input type="checkbox"/> Tenango del Valle
<input type="checkbox"/> Polotitlán	<input type="checkbox"/> Teoloyucan
<input type="checkbox"/> Rayón	<input type="checkbox"/> Teotihuacán
<input type="checkbox"/> San Antonio la Isla	<input type="checkbox"/> Tepetlaoxtoc
<input type="checkbox"/> San Felipe del Progreso	<input checked="" type="checkbox"/> Tepetlaxpa
<input type="checkbox"/> San José del Rincón	<input type="checkbox"/> Tepotztlán
<input type="checkbox"/> San Martín de las Pirámides	<input type="checkbox"/> Tequixquiac
<input type="checkbox"/> San Mateo Atenco	<input type="checkbox"/> Texcaltitlán
<input type="checkbox"/> San Simón de Guerrero	<input type="checkbox"/> Texcalyacac
<input type="checkbox"/> Santo Tomás	<input type="checkbox"/> Texcoco
<input type="checkbox"/> Soyaniquilpan de Juárez	<input type="checkbox"/> Tezoyuca
<input type="checkbox"/> Sultepec	<input type="checkbox"/> Tlanguistenco
<input type="checkbox"/> Tecámac	<input type="checkbox"/> Timilpan
<input type="checkbox"/> Tejupilco	<input checked="" type="checkbox"/> Tlalmanalco
<input checked="" type="checkbox"/> Temamatla	<input type="checkbox"/> Tlalnepantla de Baz
<input type="checkbox"/> Temascalapa	<input type="checkbox"/> Tlatlaya
<input type="checkbox"/> Temascalcingo	<input type="checkbox"/> Toluca
<input type="checkbox"/> Temascaltepec	<input type="checkbox"/> Tonanitla
<input type="checkbox"/> Temoaya	<input type="checkbox"/> Tonicaco
<input type="checkbox"/> Tenancingo	<input type="checkbox"/> Tultepec

Fuente: DENUE

Figura 7 Selección geográfica

Área geográfica
<input type="checkbox"/> Valle de Bravo
<input checked="" type="checkbox"/> Valle de Chalco Solidaridad
<input type="checkbox"/> Villa de Allende
<input type="checkbox"/> Villa del Carbón
<input type="checkbox"/> Villa Guerrero
<input type="checkbox"/> Villa Victoria
<input type="checkbox"/> Xalatlaco
<input type="checkbox"/> Xonacatlán
<input type="checkbox"/> Zacazonapan
<input type="checkbox"/> Zacualpan
<input type="checkbox"/> Zinacantepec
<input type="checkbox"/> Zumpahuacán
<input type="checkbox"/> Zumpango

Fuente: DENUE

La población se terminó por medio del DENUÉ considerando servicios privados del sector salud, considerando establecimientos de entre 1-100 personas de los municipios de Amecameca, Atlautla, Ayapango, Chalco, Cocotitlán, Ecatzingo, Juchitepec, Ozumba, Temamatla, Tenango del Aire, Tepetlixpa, Tlalmanalco y Valle de Chalco Solidaridad, dando un resultado de 277 establecimientos económicos para dicho sector.

Figura 8 Tamaño de población



Fuente: DENUÉ

Por medio de la calculadora de tamaño de muestra de la página web SurveyMonkey se determinó que para la población de 277 el tamaño de la muestra es de 55 considerando un 90% de nivel de confianza y un margen de error del 10% (véase Figura 5).

Figura 9 Tamaño de muestra

Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la muestra

55

Fuente: SurveyMonkey

3.3 Instrumentos

El instrumento definido para la recolección de información es el cuestionario, que este es un conjunto de preguntas destinadas a alcanzar información mediante las respuestas de la muestra.

El cuestionario contiene preguntas abiertas y cerradas, en este sentido se desarrolló un instrumento utilizan una escala de Likert (véase Anexo A).

La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

Se analizó la fiabilidad el instrumento por medio del estadístico Alfa de Cron Bach, obtenido una fiabilidad de 0.885

Tabla 8 Estadístico de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.885	6

Fuente: Elaboración propia por medio del software IBM SPSS Statistics

3.4 Procedimientos

1.- Análisis de situación actual (diagnóstico) de los directivos de unidades de salud (Responsabilidades, habilidades, formación, experiencia)

2.- Determinar herramienta que permita establecer cuáles son las actividades que realiza un directivo (cuestionario)

3.- Determinar mi muestra

- Identificar el número de unidades médicas de la región (privadas)

Aplicar la plataforma SurveyMonkey para calcular el tamaño de la muestra

4.- Obtener información (aplicar el instrumento)

- Ponerme en contacto con cada unidad médica de la región
- Aplicar instrumento para la recolección de información
- Compartir link del cuestionario

5.- Tratar información

6.- Análisis de la información

7.- Presentar resultados

8.- Validar Hipótesis

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Tomando de referencia el tamaño de muestra de **55**, con un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 10%, se aplicaron **66** cuestionarios para determinar el grado de correlación entre las dos variables determinadas gestión estratégica y las funciones del directivo.

Existen diferentes coeficientes de correlación, pero en general se establece que dichos coeficientes miden el grado en que dos variables tienden a cambiar al mismo tiempo (Minitab, 2023).

Los coeficientes de correlación de Pearson solo miden relaciones lineales. Los coeficientes de correlación de Spearman solo miden relaciones monótonas. Por lo tanto, es necesario determinar la escala para el grado de correlación. Se toma como referencia la siguiente escala (Cabrera, 2009):

- 1) Perfecta $R = 1$
- 2) Excelente $R = 0.9 \leq R < 1$
- 3) Buena $R = 0.8 \leq R < 0.9$
- 4) Regular $R = 0.5 \leq R < 0.8$
- 5) Mala $-0.5 < R < 0.5$
- 6) Negativa Regular $R = -0.5 \leq R < -0.8$
- 7) Negativa Buena $R = -0.8 \leq R < -0.9$
- 8) Negativa Excelente $R = -0.9 \leq R < -1$
- 9) Negativa Perfecta $R = -1$

Se desarrolló un análisis correlacional por medio del programa IBM SPSS Statistics y se obtuvieron los siguientes resultados.

De acuerdo con la escala seleccionada para el coeficiente de correlación de Pearson es “buena” y esto se debe a que los datos se asemejan a una relación lineal (véase tabla 8).

Tabla 9 Correlación de Pearson

		Funciones del Directivo	Gestión Estratégica
Funciones del Directivo	Correlación de Pearson	1	.844**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	66	66
Gestión Estratégica	Correlación de Pearson	.844**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	66	66

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia por medio del software IBM SPSS Statistics

Con base en la escala selección para el coeficiente de correlación de Spearman es “Regular” muy cercana a “Buena” (véase Tabla 9)

Tabla 10 Coeficiente de correlación Rho de Spearman

			Funciones_Directivo	Gestión_Estratégica
Rho de Spearman	Funciones_Directivo	Coeficiente de correlación	1.000	.782**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	66	66
	Gestión_Estratégica	Coeficiente de correlación	.782**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	66	66

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia por medio del software IBM SPSS Statistics

El concentrado de los coeficientes de correlación se puede visualizar en la Tabla 10 generada a través del programa SPSS, el cual es de utilidad para la validación de la hipótesis.

Tabla 11 Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.844	.041	12.594	.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.782	.067	10.024	.000 ^c
N de casos válidos		66			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Elaboración propia por medio del software IBM SPSS Statistics

4.2 Pruebas de hipótesis

La prueba estadística utilizada para comprobar la hipótesis fue Chi-Cuadrada de Pearson mediante el programa IBM SPSS Statistics.

Tabla 12 Pruebas de Chi-cuadrada de Pearson

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	940.500 ^a	306	.000
Razón de verosimilitud	349.793	306	.043
Asociación lineal por lineal	46.313	1	.000
N de casos válidos	66		

a. 342 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .14.

Fuente: Elaboración propia por medio del software IBM SPSS Statistics

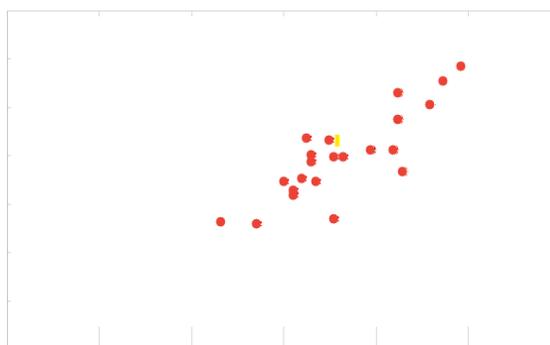
La prueba de Chi-cuadrada considera que cuando el valor “p” es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y si “p” es mayor o igual a 0.05 se acepta la hipótesis nula.

De acuerdo con el resultado obtenido “p=0.000”, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa la cual nos establece que las variables son dependientes, esto quiere decir, que **“Las funciones del directivo están relacionadas directamente en el desarrollo de la gestión estratégica en las MIPYMES del sector salud de la región I del Estado de México.”**

4.3 Presentación de resultados

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas se presentan a través de la siguiente representación gráfica de las variables, donde se puede observar la relación positiva, y corroborar que las variables son dependientes, como se estableció en la prueba de Chi-Cuadrada.

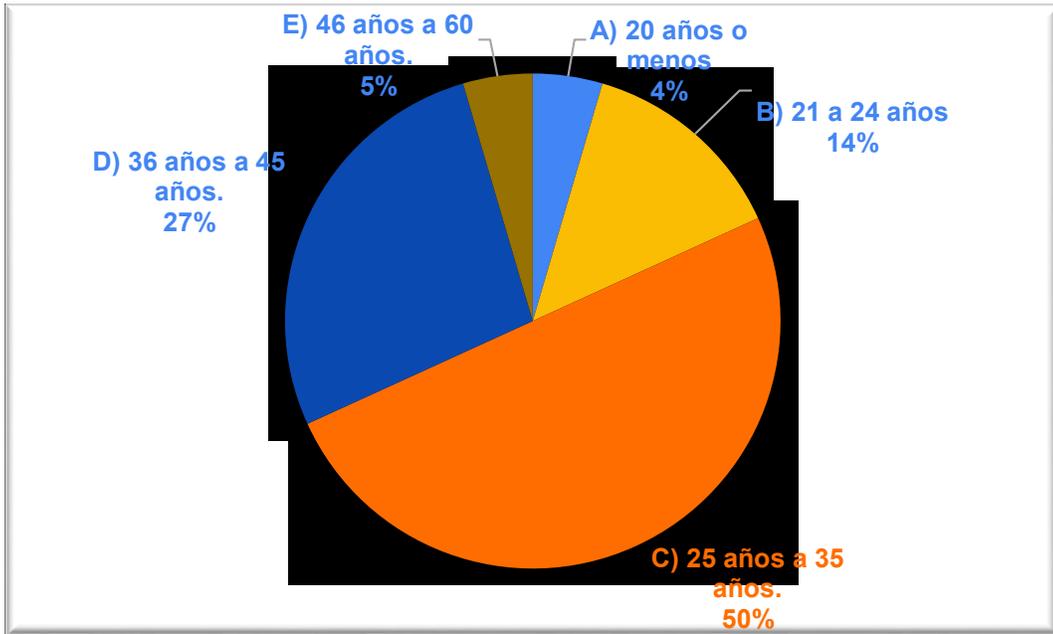
Figura 10 Grafica de dispersión



Fuente: Elaboración propia por medio del software Excel

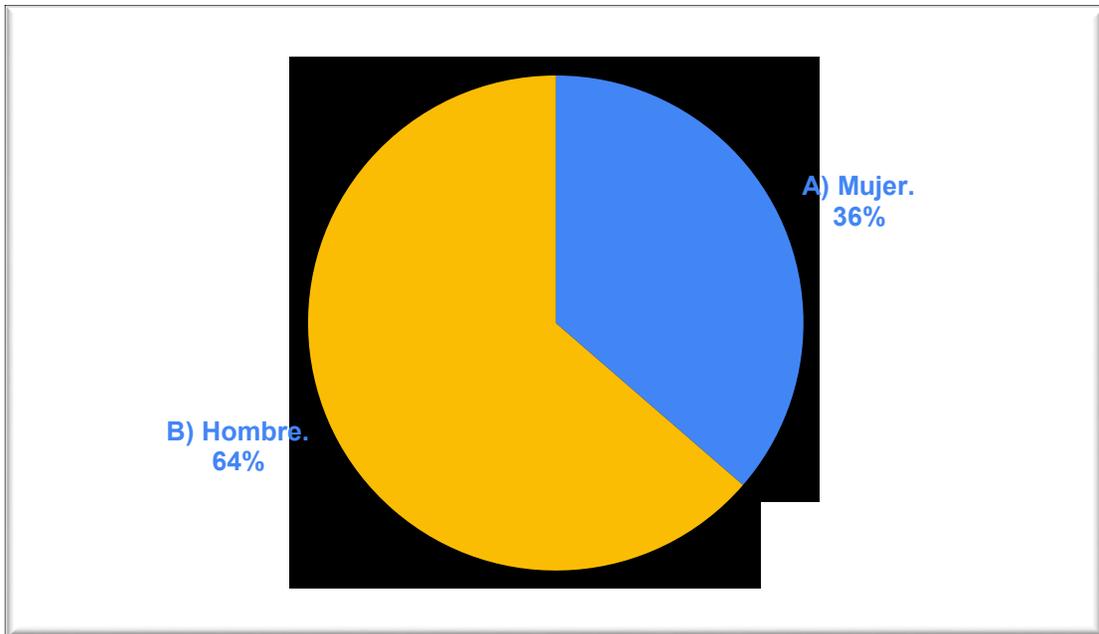
Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los directivos de las MIPYMES del sector salud son las siguientes:

Figura 11 ¿Cuál es tu rango de edad?



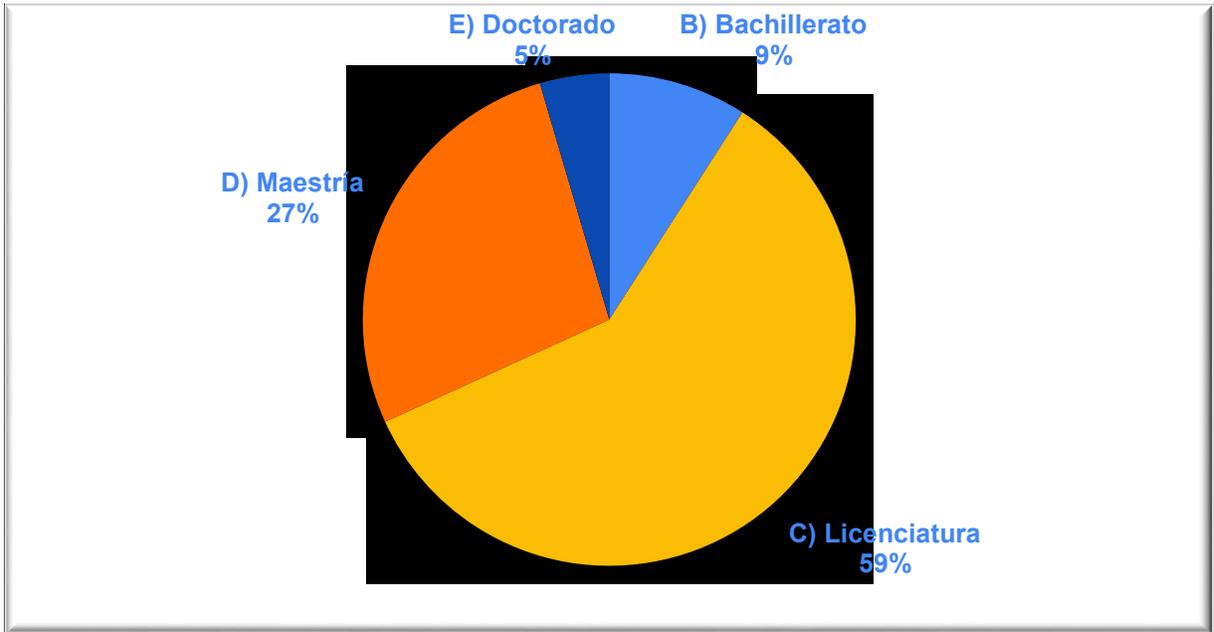
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 12 ¿Con que género se identifica?



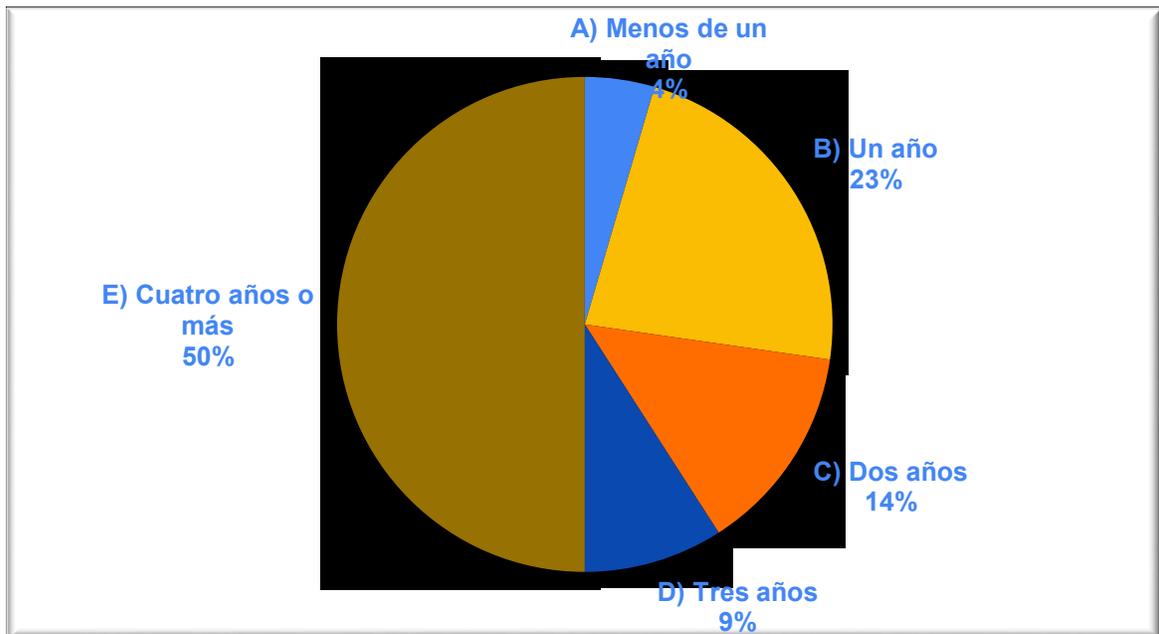
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 13 ¿Cuál es su grado máximo de estudios?



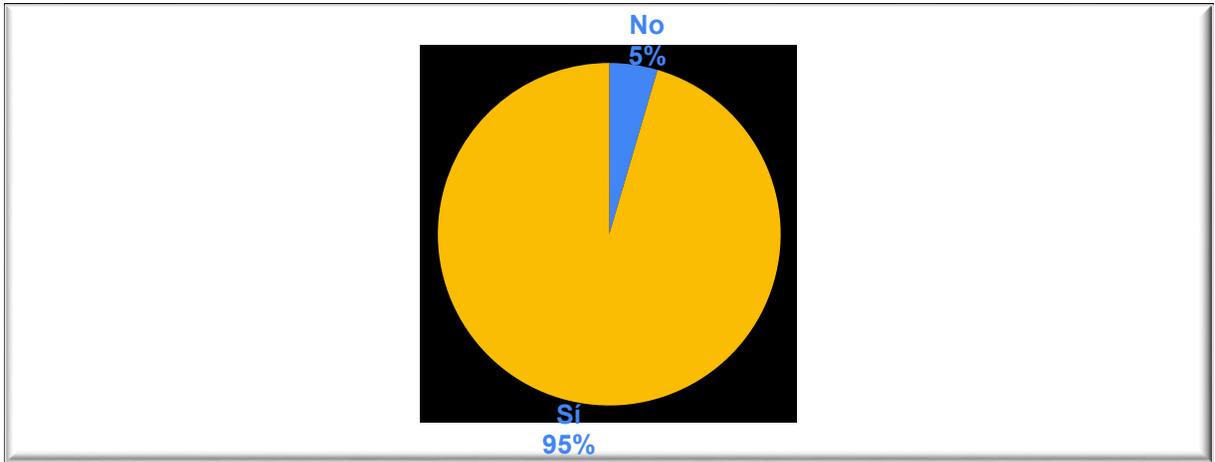
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 14 ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?



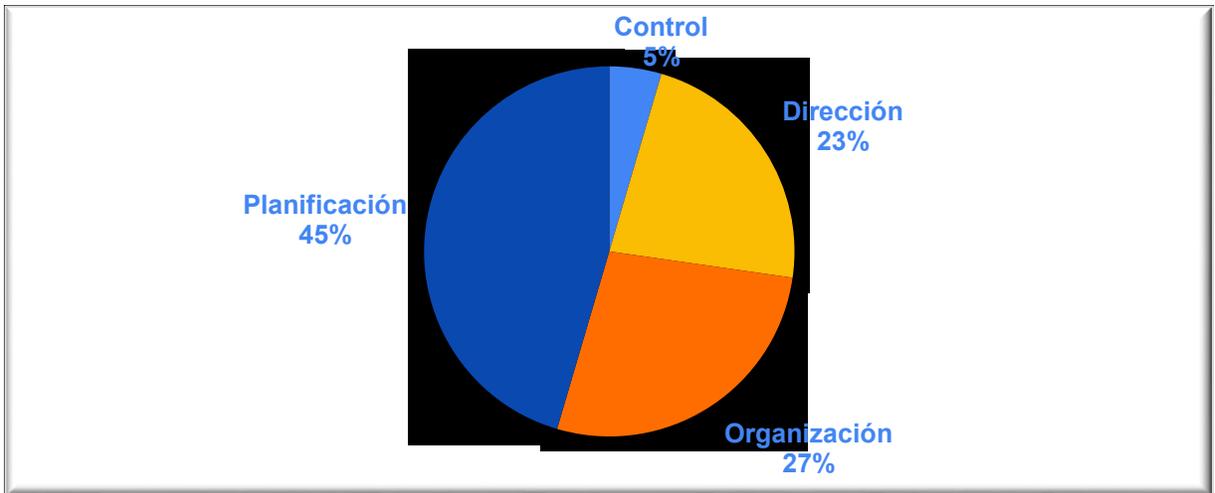
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 15 ¿Conoce el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?



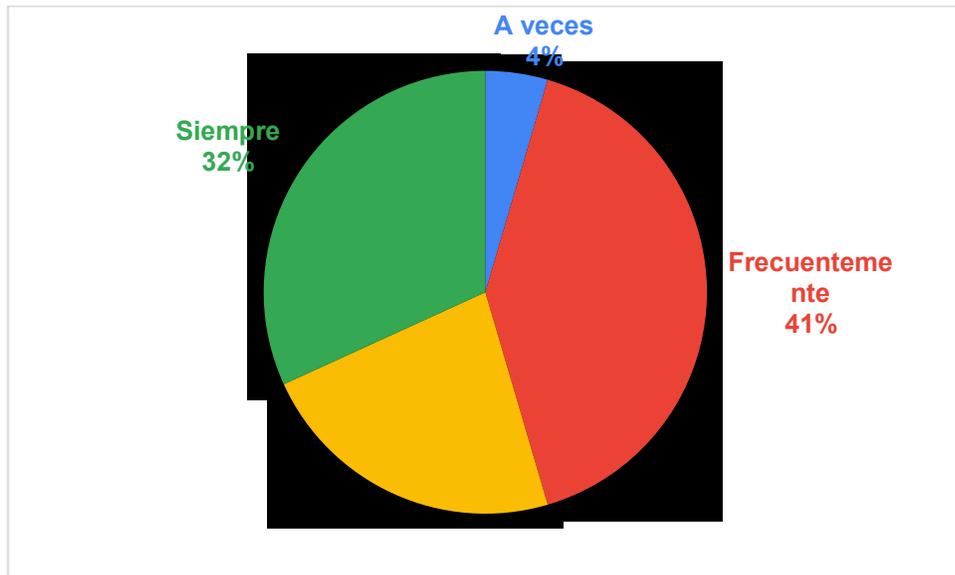
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 16 ¿Que etapa del proceso administrativo considera más importante?



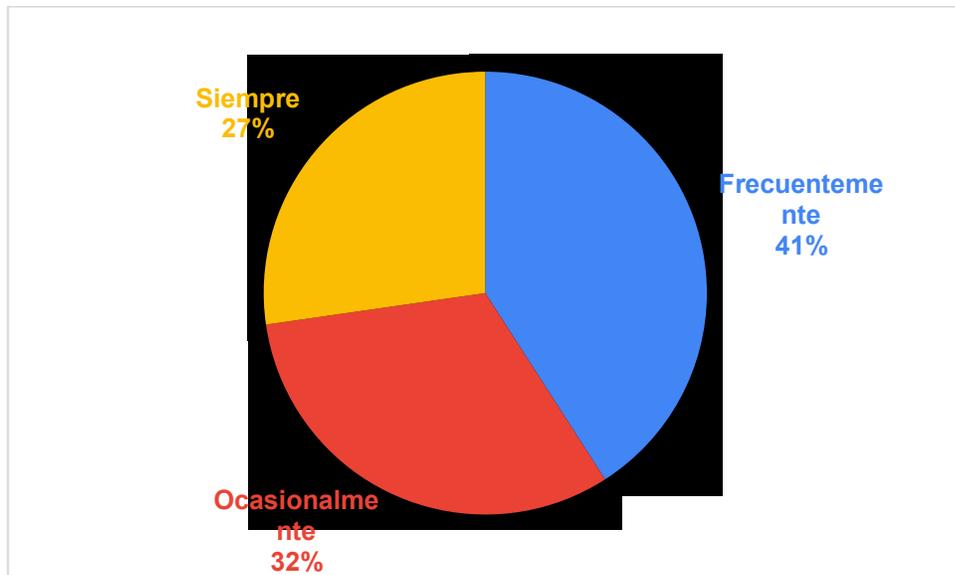
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 17 ¿Establece planes?



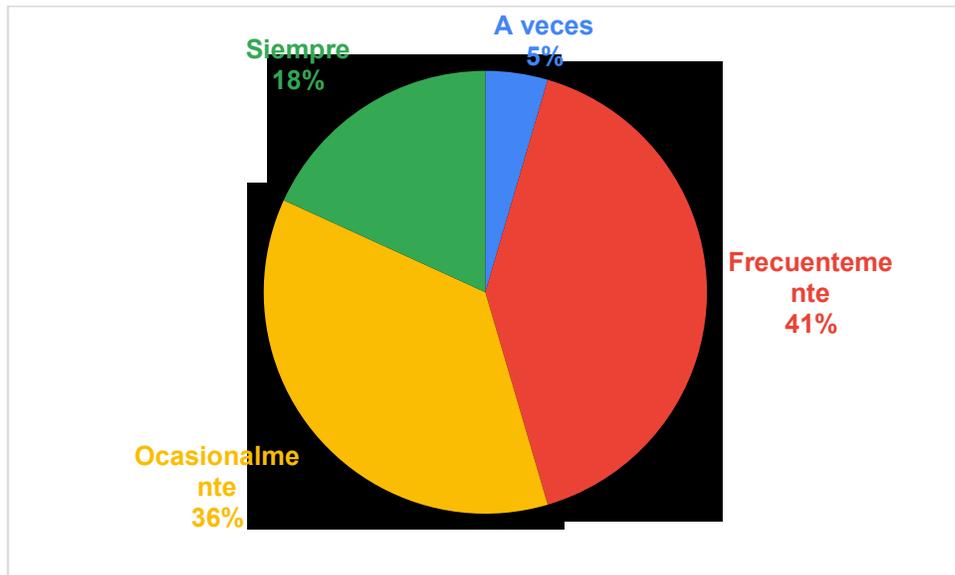
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 18 ¿Ejecuta y gestiona sus planes?



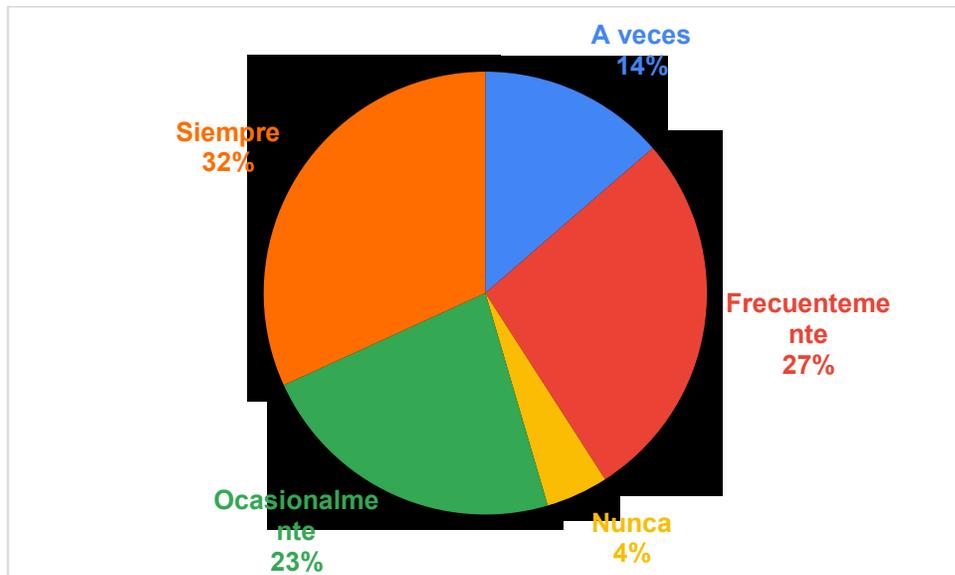
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 19 ¿Revisa y modifica sus planes?



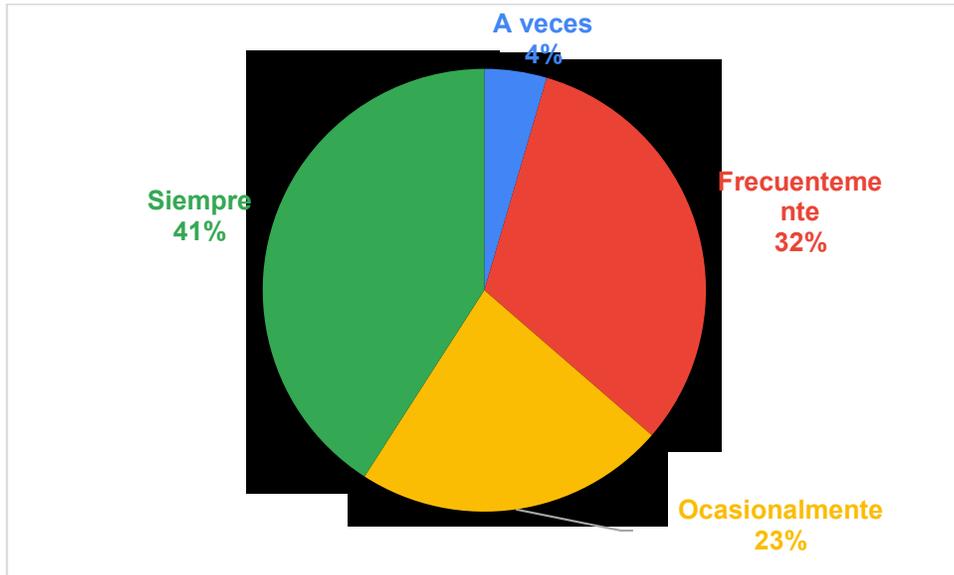
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 20 ¿Establece estrategias para evitar futuros problemas?



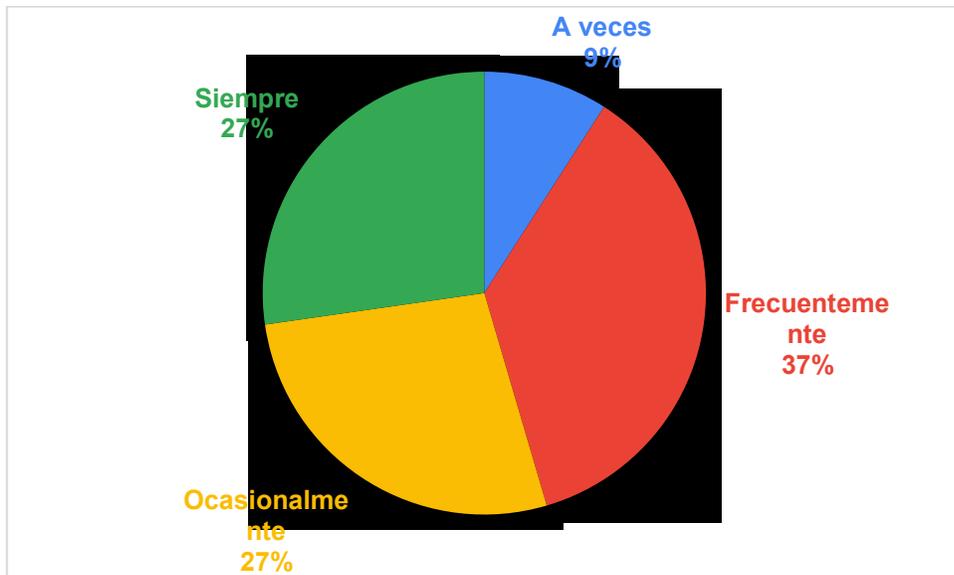
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 21 ¿Da a conocer las funciones y responsabilidades al personal que está a su cargo?



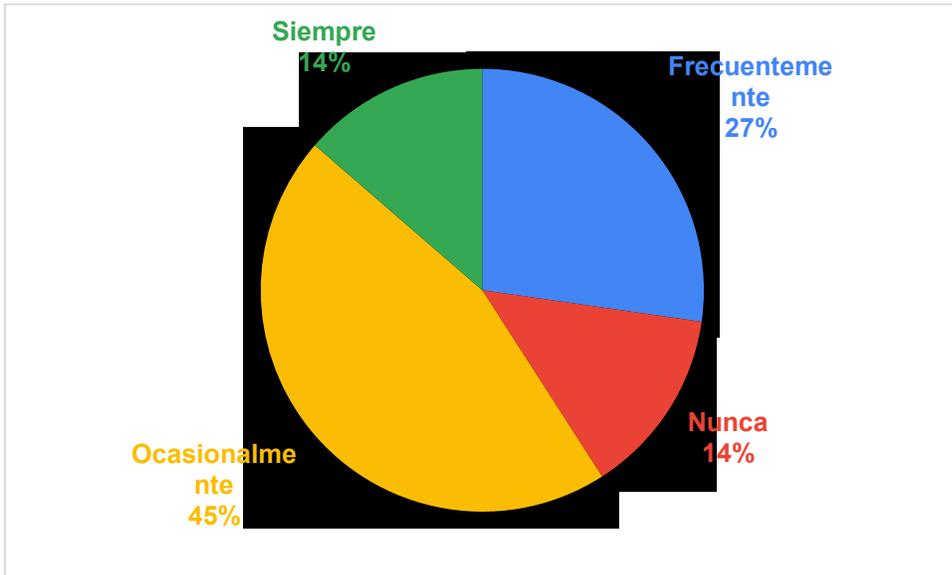
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 22 ¿Designa a cada puesto la autoridad correspondiente?



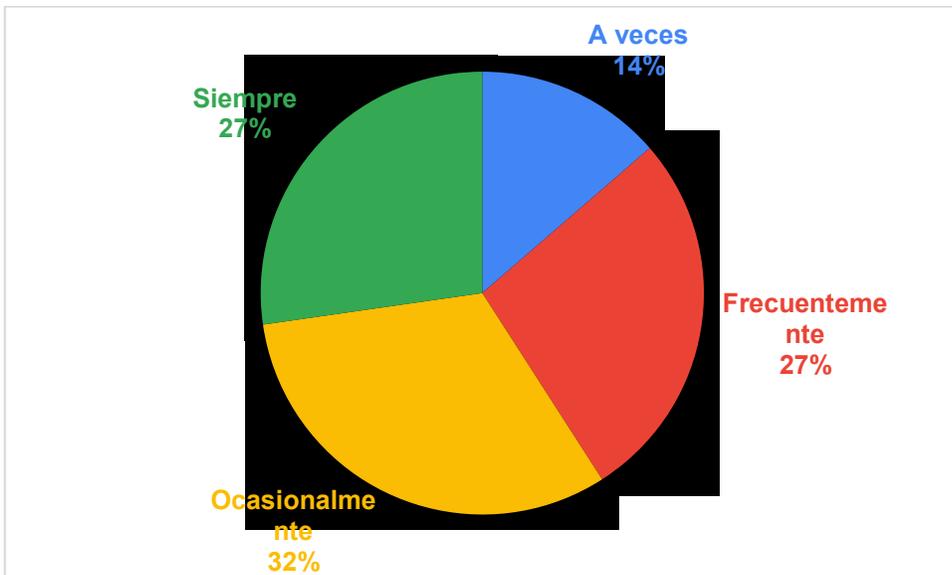
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 23 ¿Delimita claramente la responsabilidad de cada puesto?



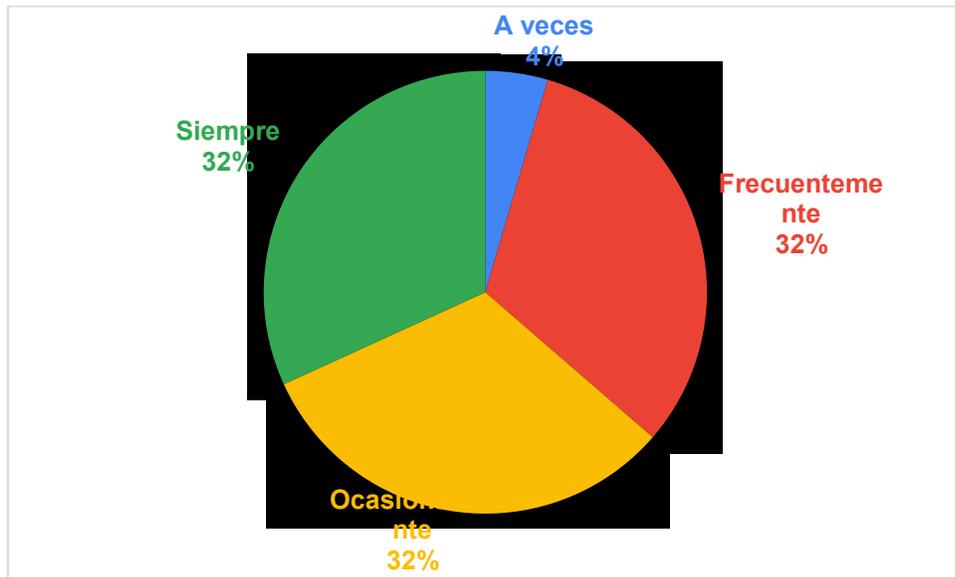
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 24 ¿Capacita al personal que está a su cargo?



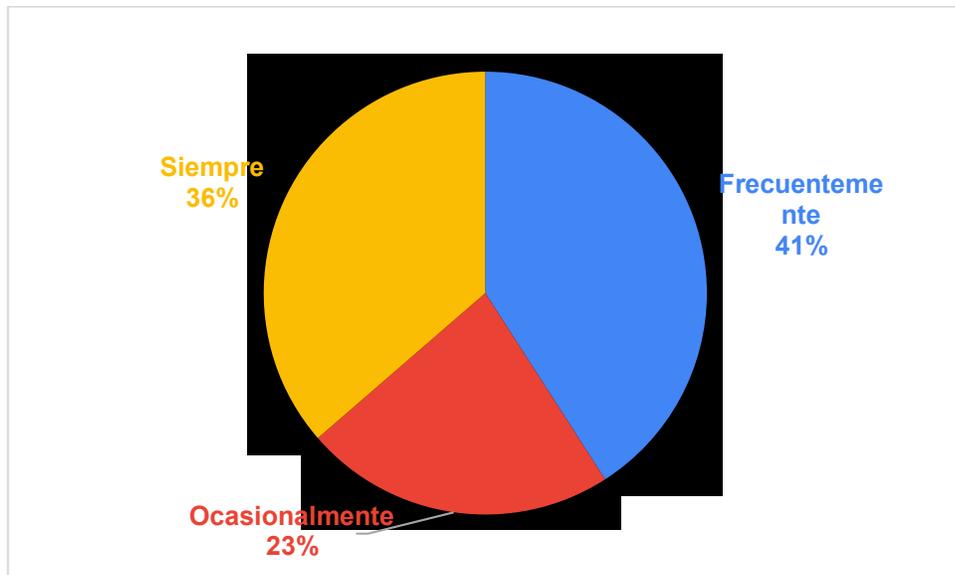
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 25 ¿Adapta la organización de acuerdo con la situación?



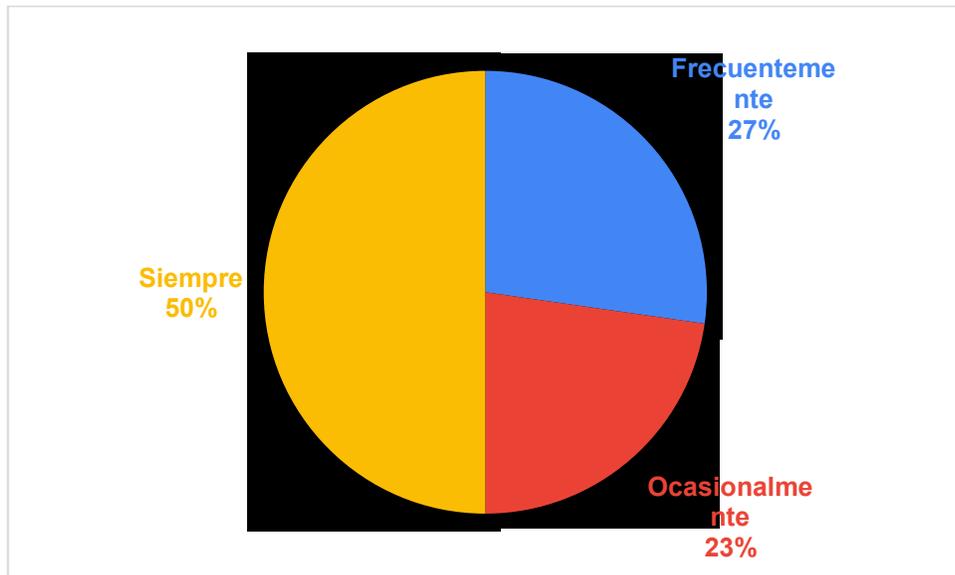
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 26 ¿Es clara la comunicación de las ordenes e instrucciones que se imparten?



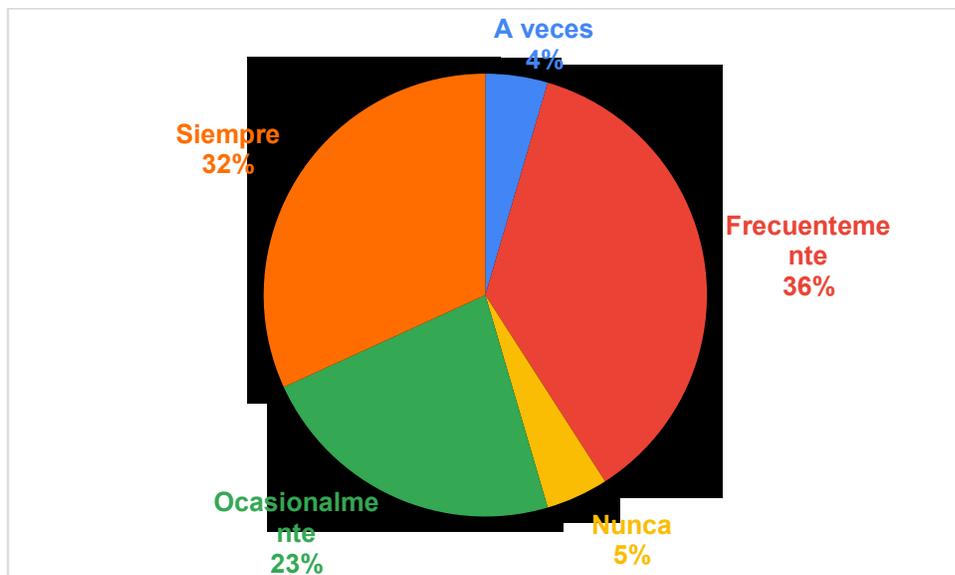
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 27 ¿Motiva al personal que está a su cargo?



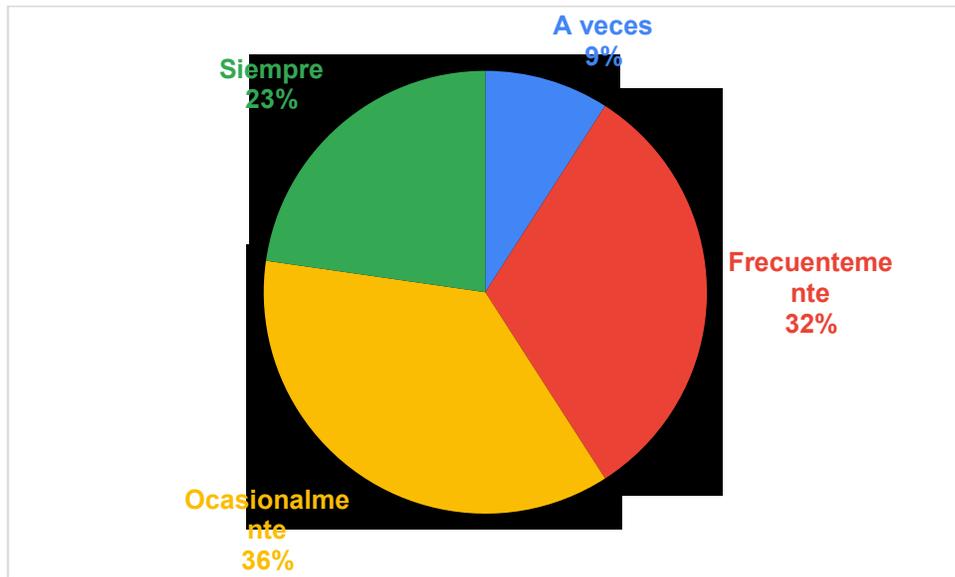
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 28 ¿Retroalimenta a sus colaboradores?



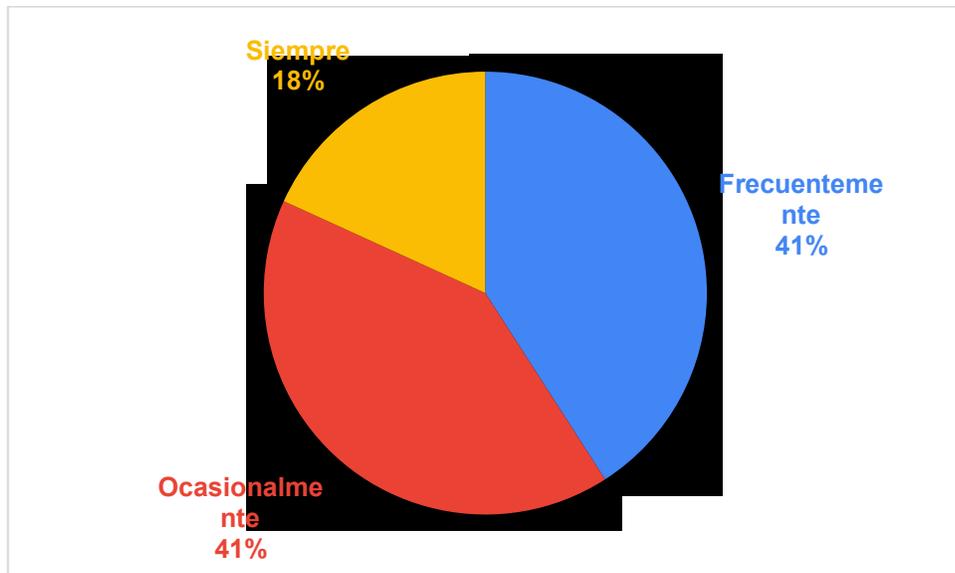
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 29 Al tomar una decisión ¿Dispones de toda la información?



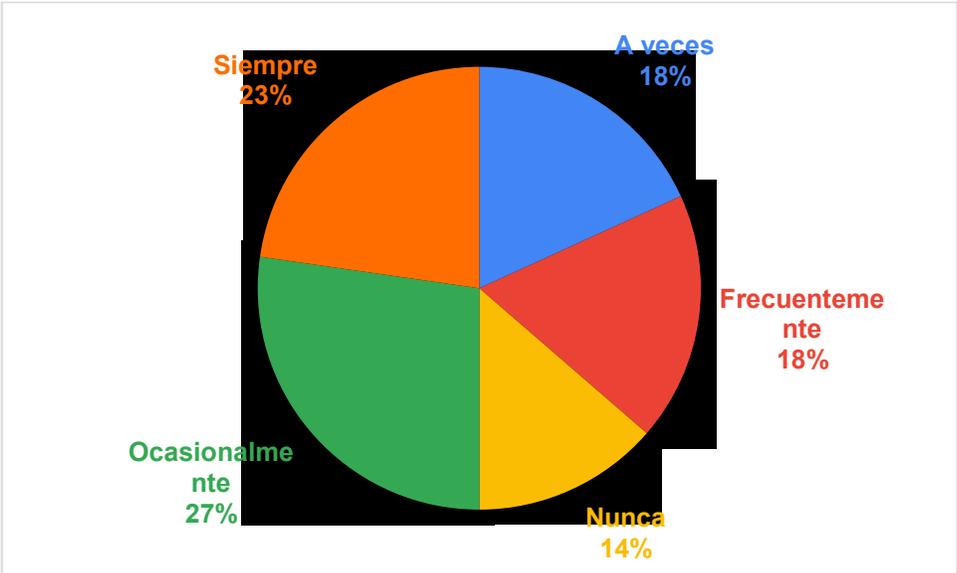
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 30 ¿Estás siendo un buen líder?



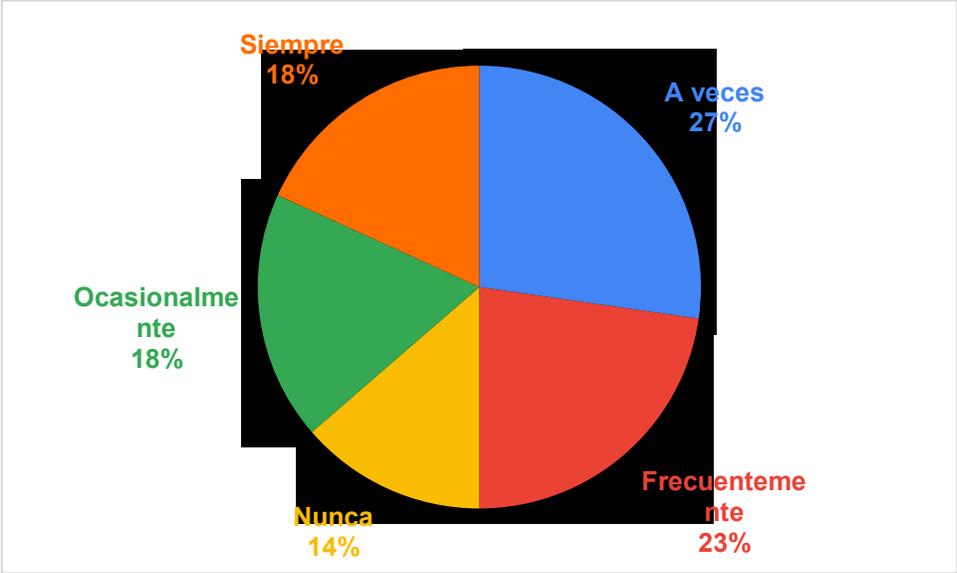
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 31 ¿Establece indicadores de desempeño?



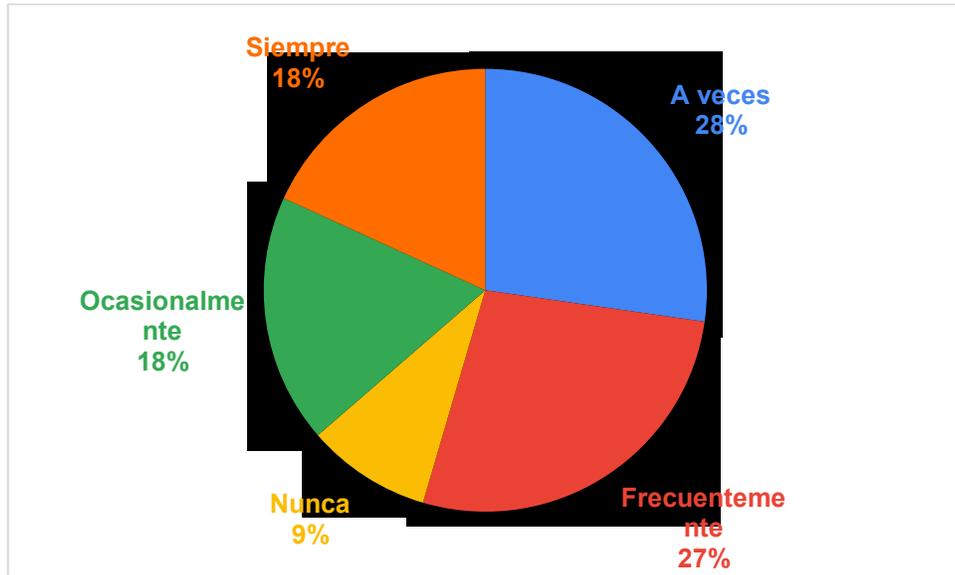
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 32 ¿Comunica los medios para medir los indicadores?



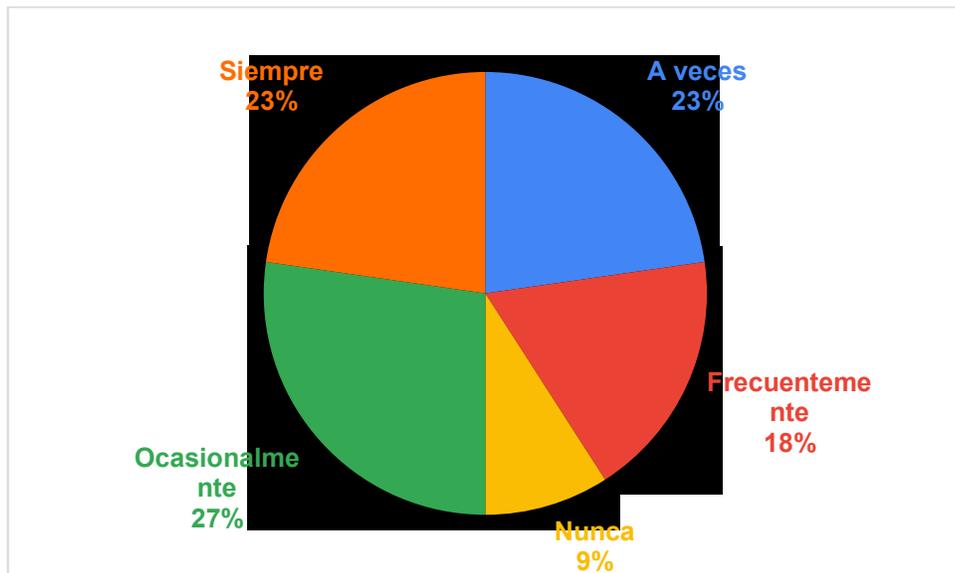
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 33 ¿Evalúa y analiza los resultados de los indicadores?



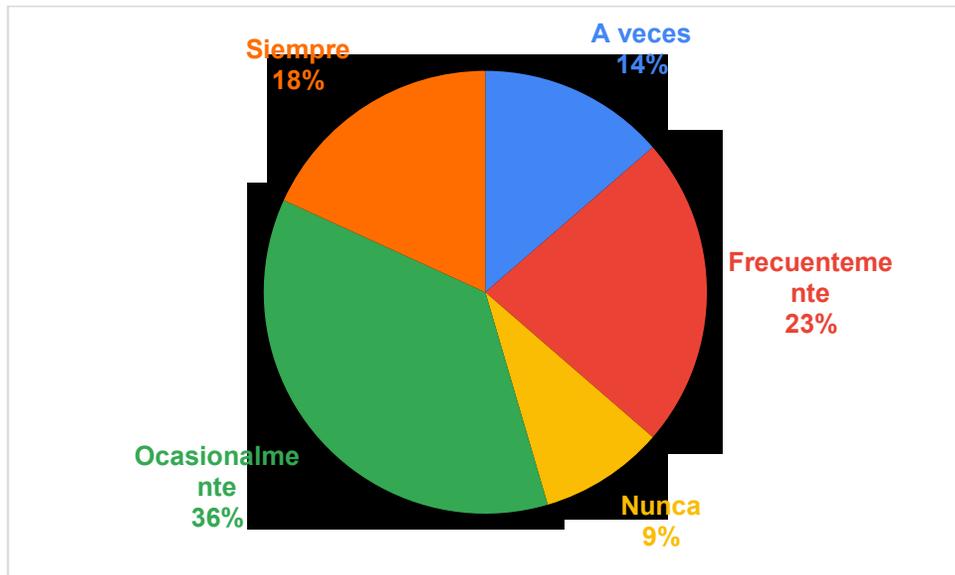
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 34 ¿Informa los resultados de los indicadores a los colaboradores?



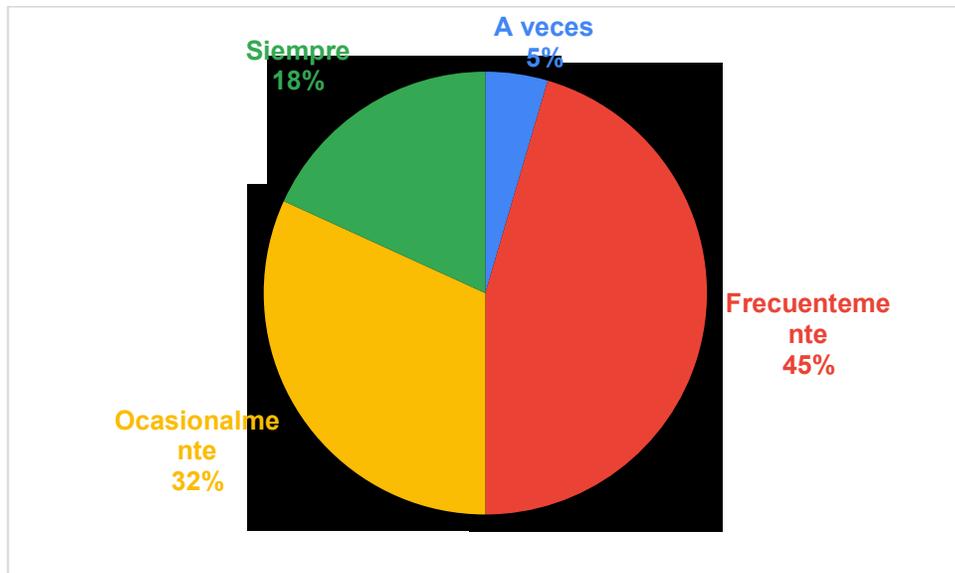
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 35 ¿Realiza las acciones correctivas a los indicadores cuando es necesario?



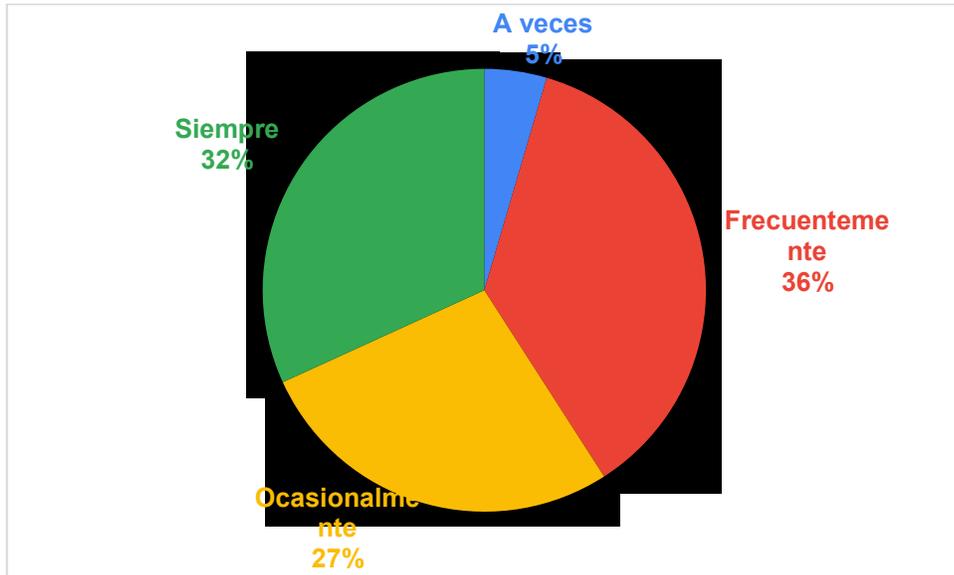
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 36 ¿Tiene establecidas las competencias esenciales de la empresa?



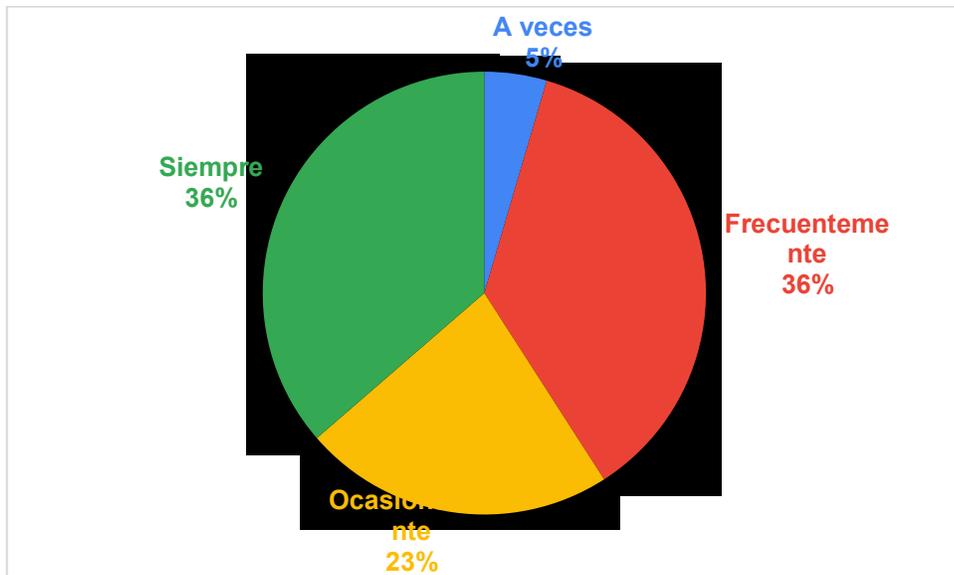
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 37 ¿Tiene establecida su Visión?



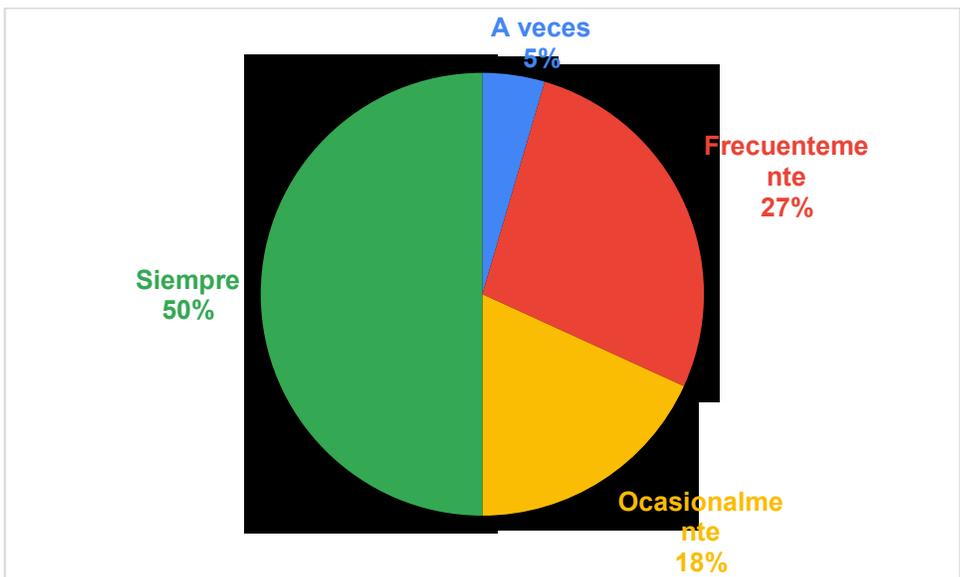
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 38 ¿Tiene establecida la Misión?



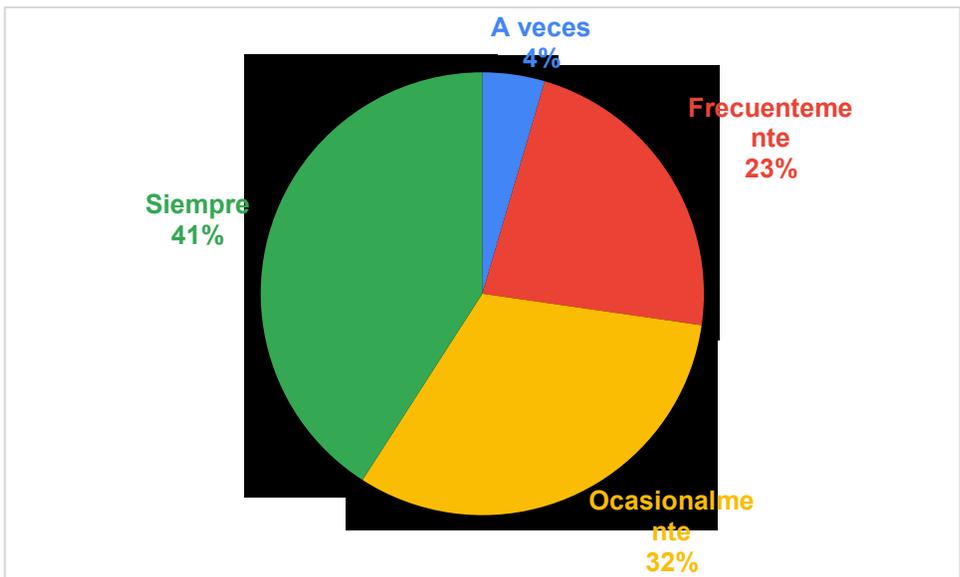
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 39 ¿Tiene establecidos Objetivos?



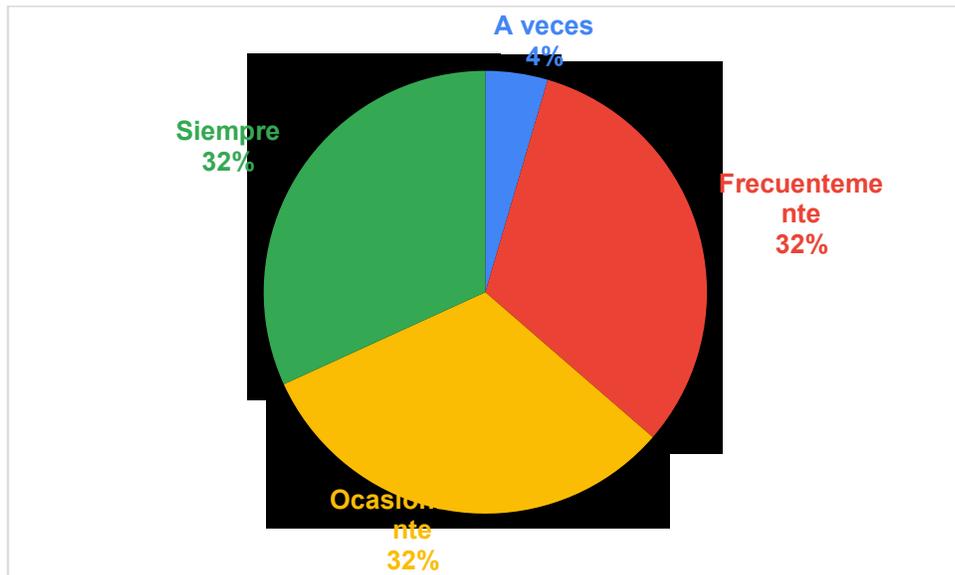
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 40 ¿Tiene establecidos los valores de la empresa?



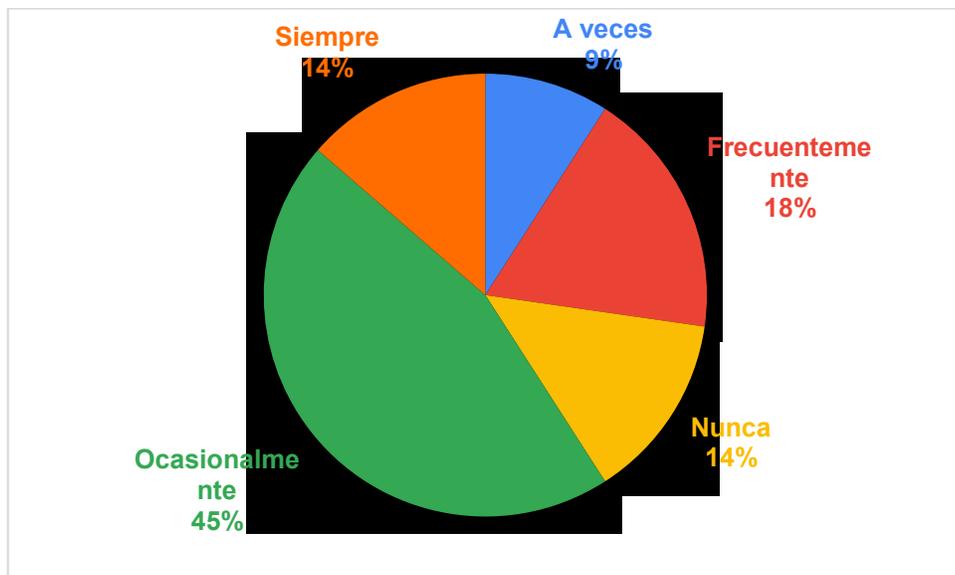
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 41 ¿Tiene establecido un plan estratégico?



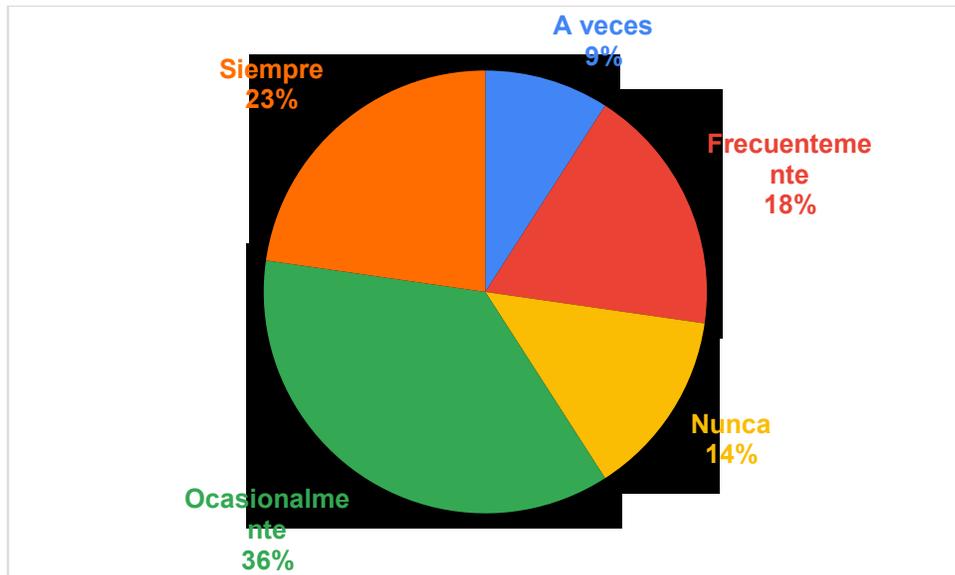
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 42 ¿Ha desarrollado un análisis situacional?



Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 43 ¿Ha realizado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a la empresa?



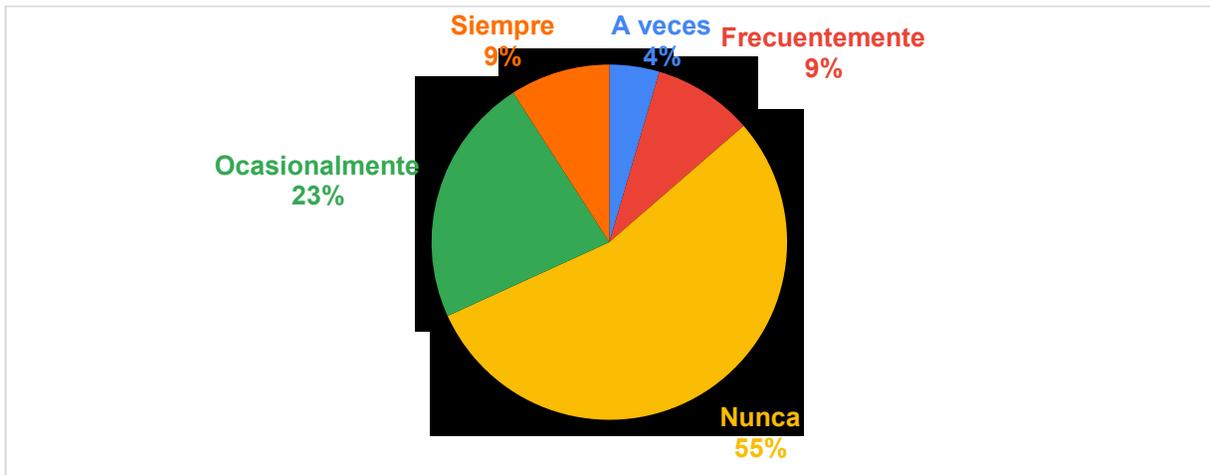
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 44 ¿Ha realizado un análisis PEST?



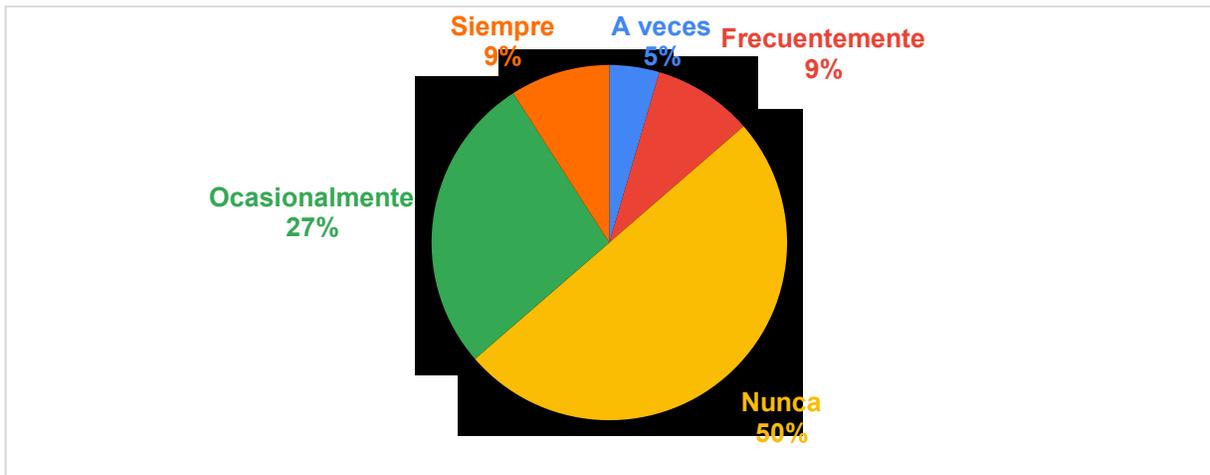
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 45 ¿Ha realizado un análisis PESTEL?



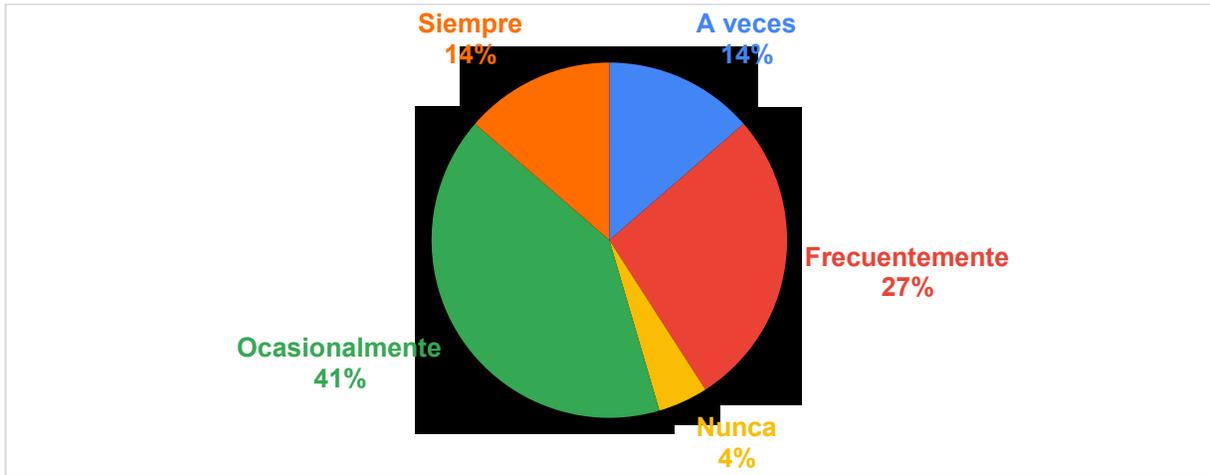
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 46 ¿Ha realizado un análisis con la herramienta de 5 fuerzas de Porter?



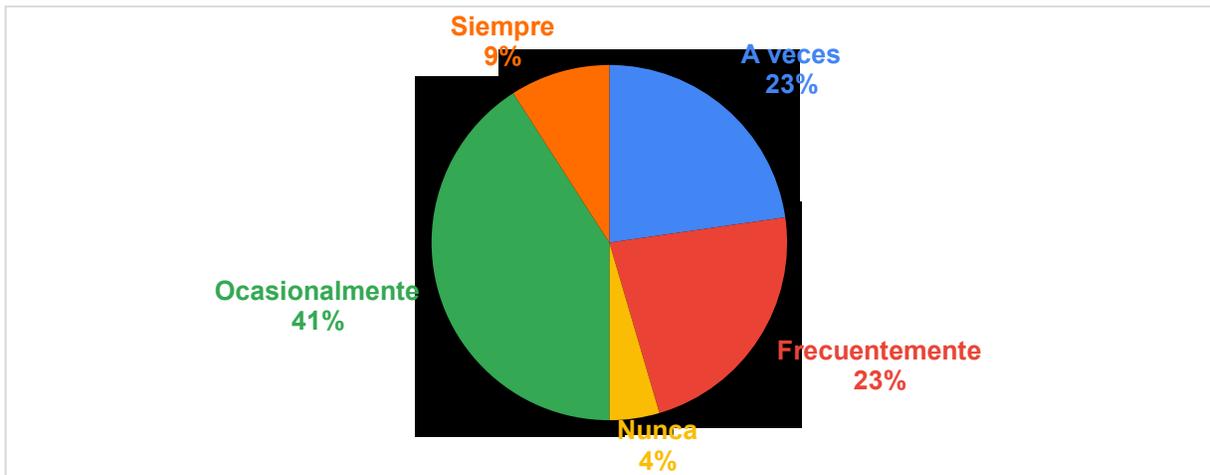
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 47 ¿Tiene establecidos los pasos que se deben seguir para alcanzar los objetivos?



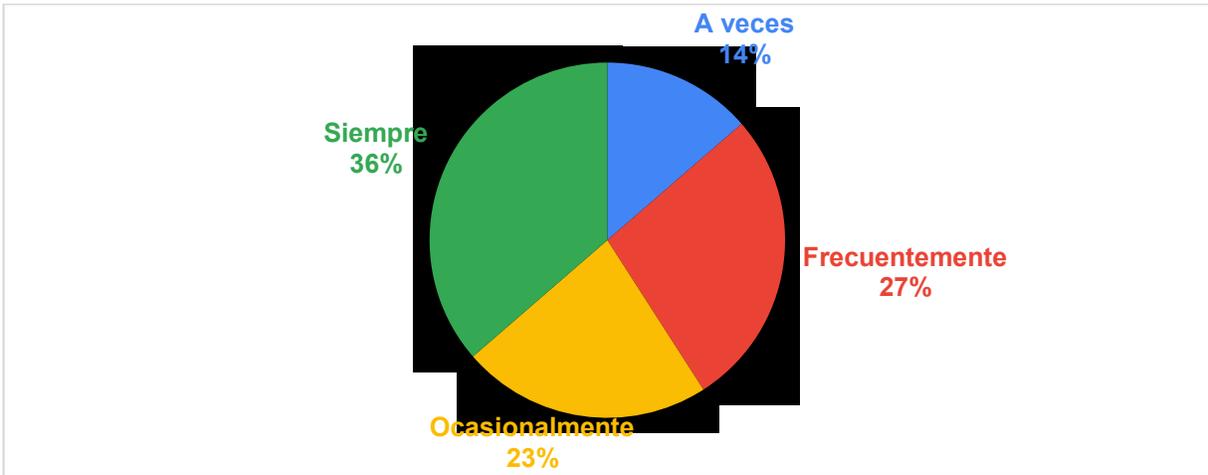
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 48 ¿Tiene establecido como se medirá el éxito de los objetivos?



Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 49 ¿Tiene establecidos procesos?



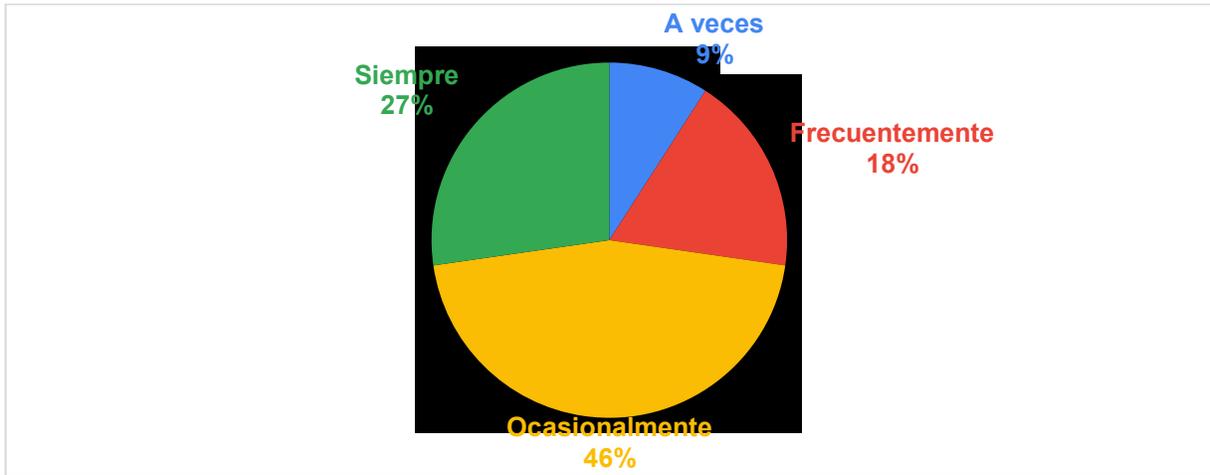
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 50 ¿Se pueden alcanzar los objetivos con los procesos actuales?



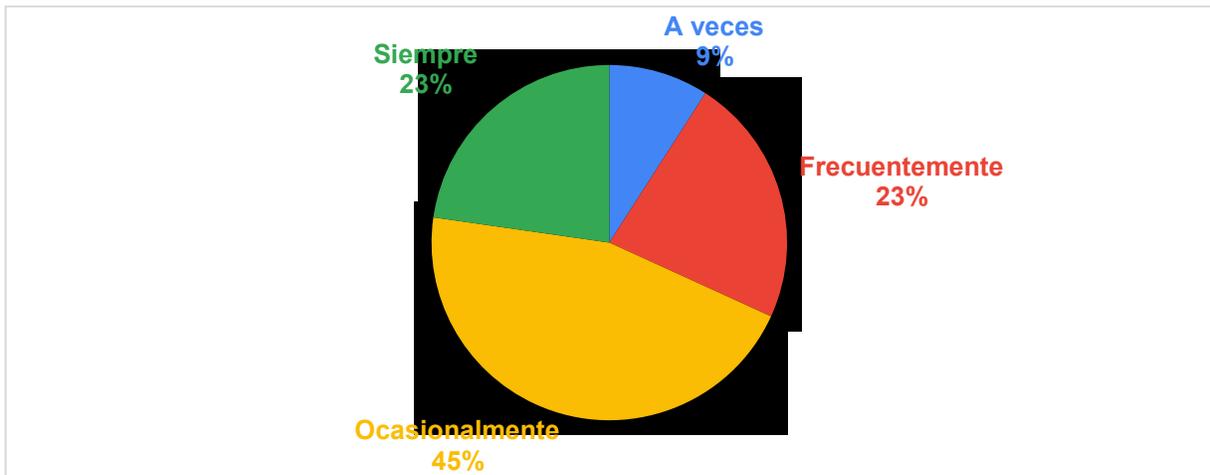
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 51 ¿Comunica los objetivos al equipo de trabajo?



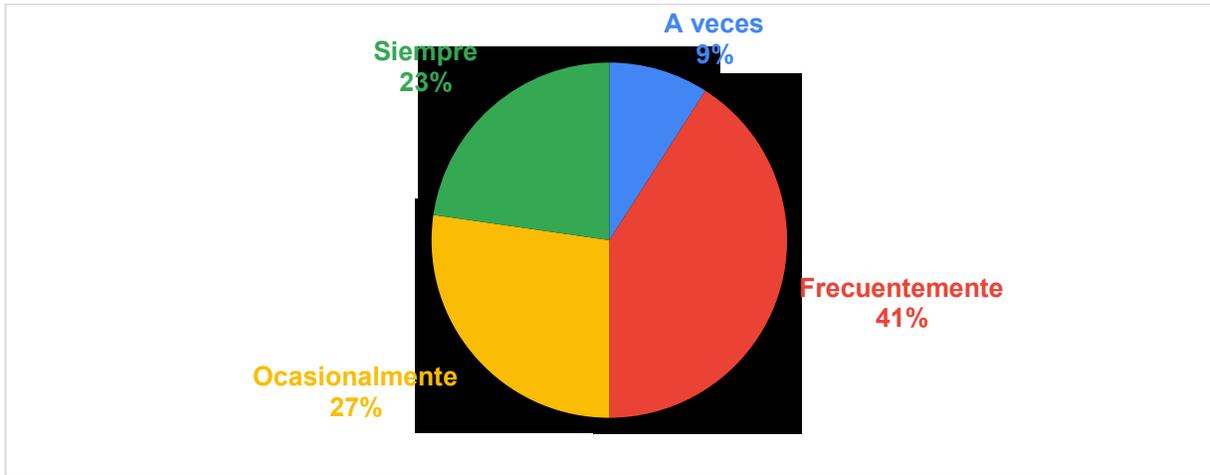
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 52 ¿Existen métodos para mantener al equipo comprometido en el proceso?



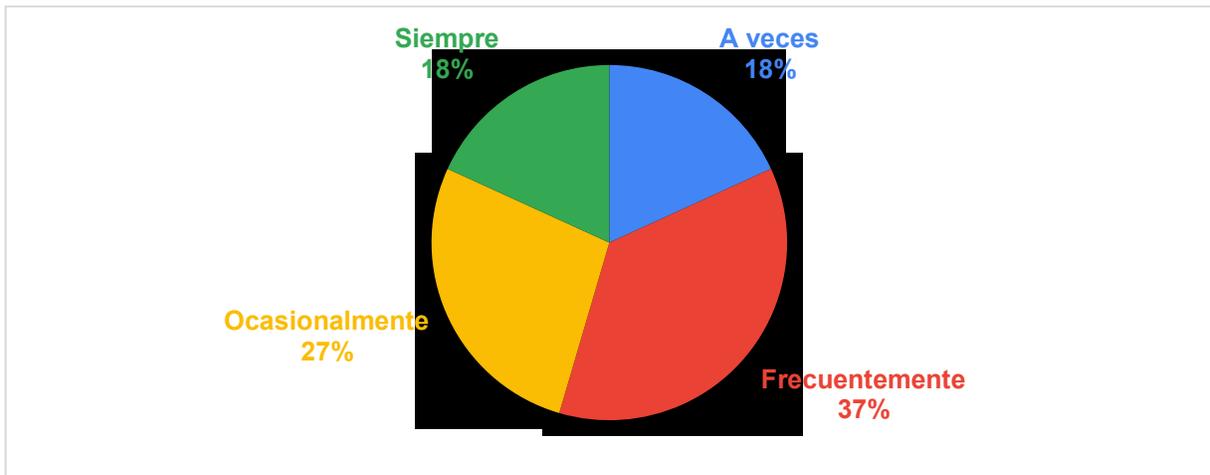
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 53 ¿Asigna los recursos necesarios para dar cumplimiento a la estrategia?



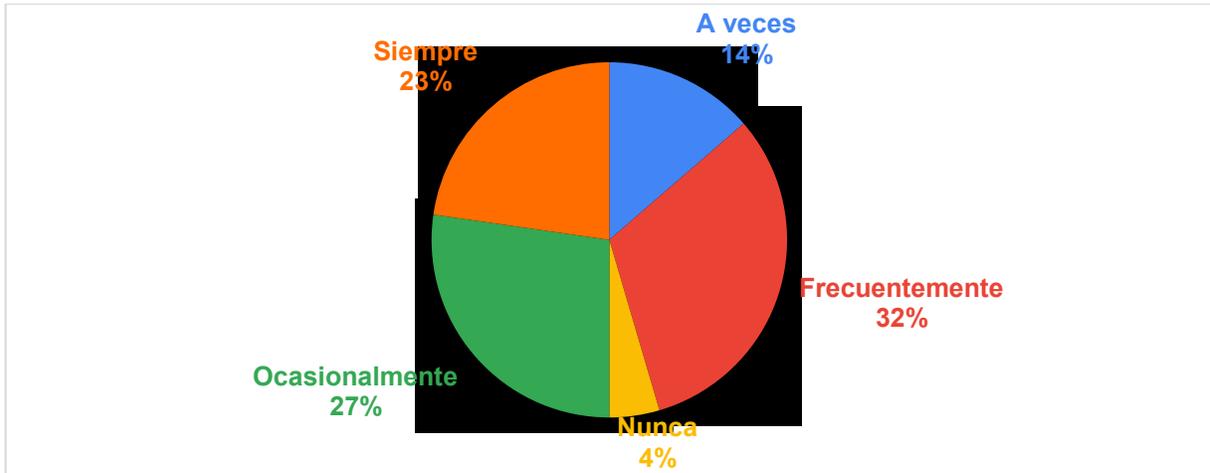
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 54 ¿Comunica al personal las actualizaciones de las estrategias?



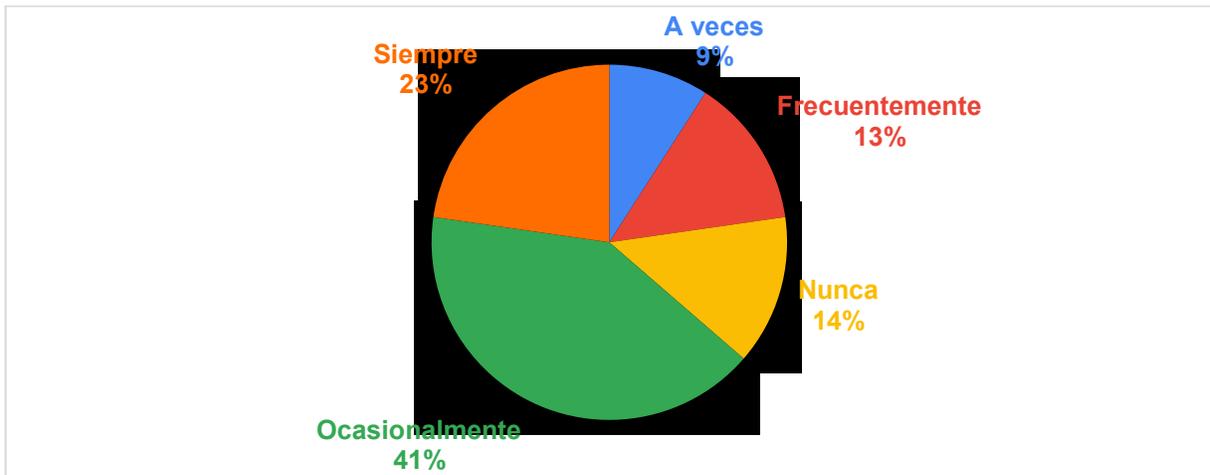
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 55 ¿Realiza un cierre con todo el equipo?



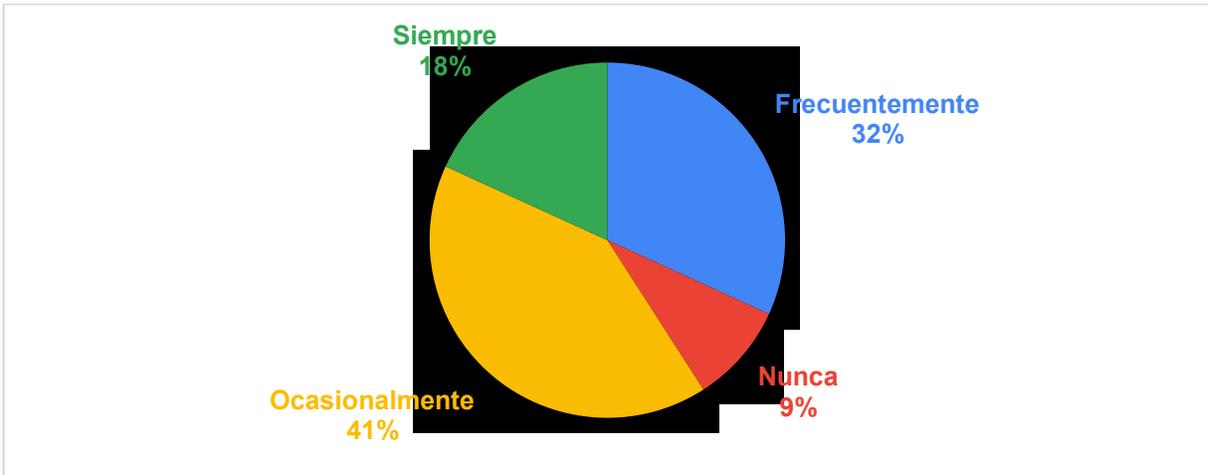
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 56 ¿Establece estándares para la evaluación de las estrategias?



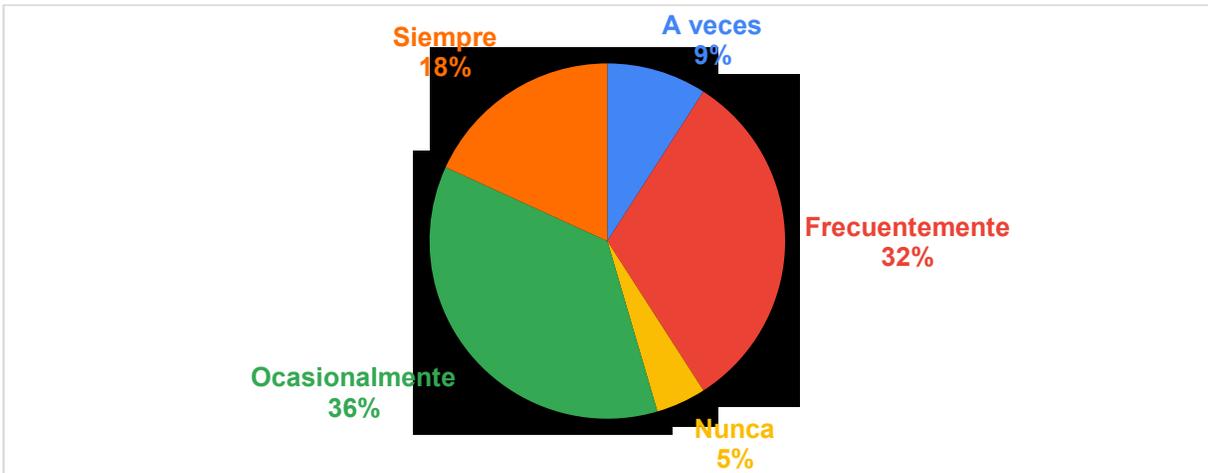
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 57 ¿Supervisa el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos?



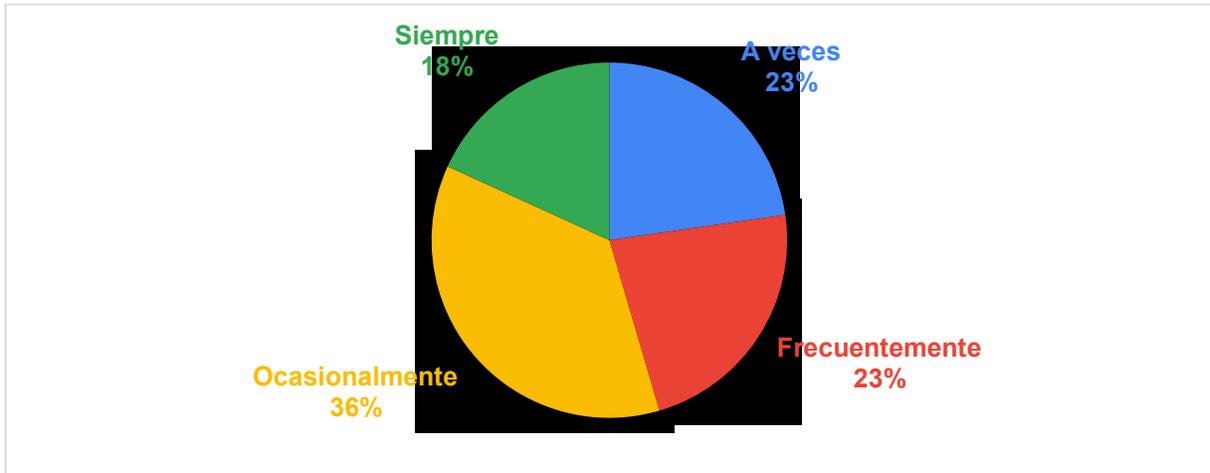
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 58 Mediante la comparación del desempeño con el estándar, ¿Se detectan errores, desviaciones o fallas en cuanto al desempeño?



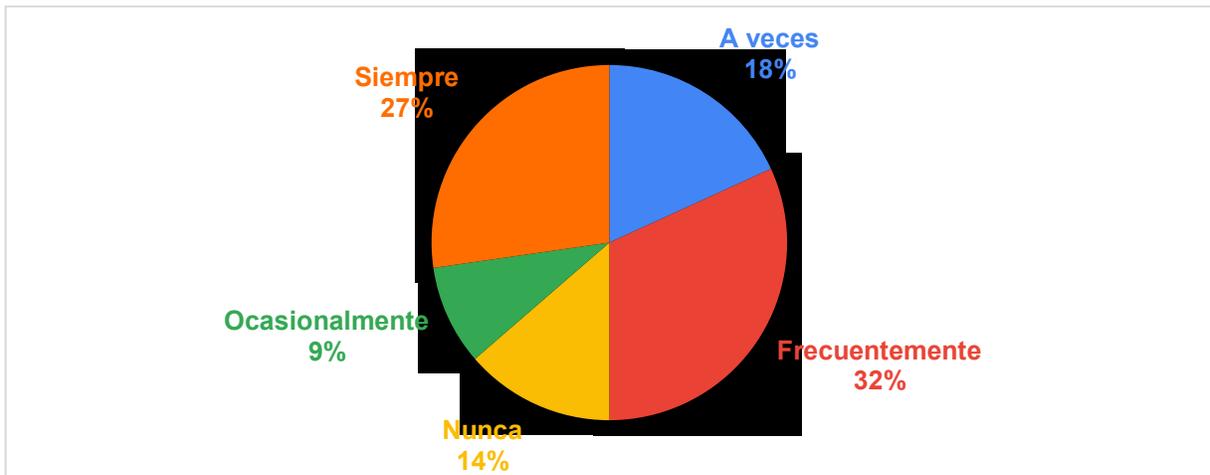
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 59 Si el desempeño no se logra alcanzar ¿Se realiza un cambio para corregir las desviaciones?



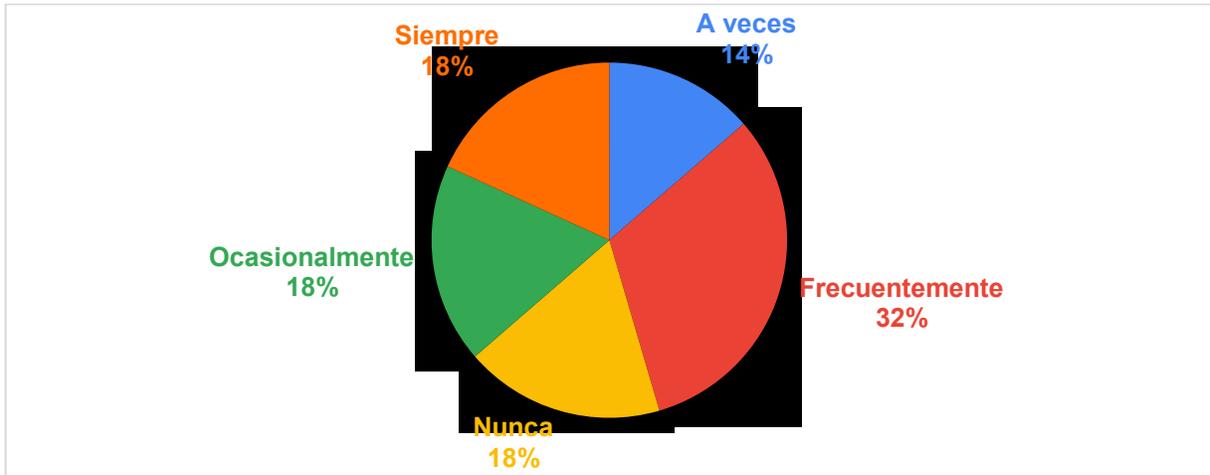
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 60 ¿Utiliza algún software para administrar la empresa?



Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 61 ¿El software ayudo a reducir costes y tiempos?



Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 62 ¿El software te permitió destacarte entre la competencia?



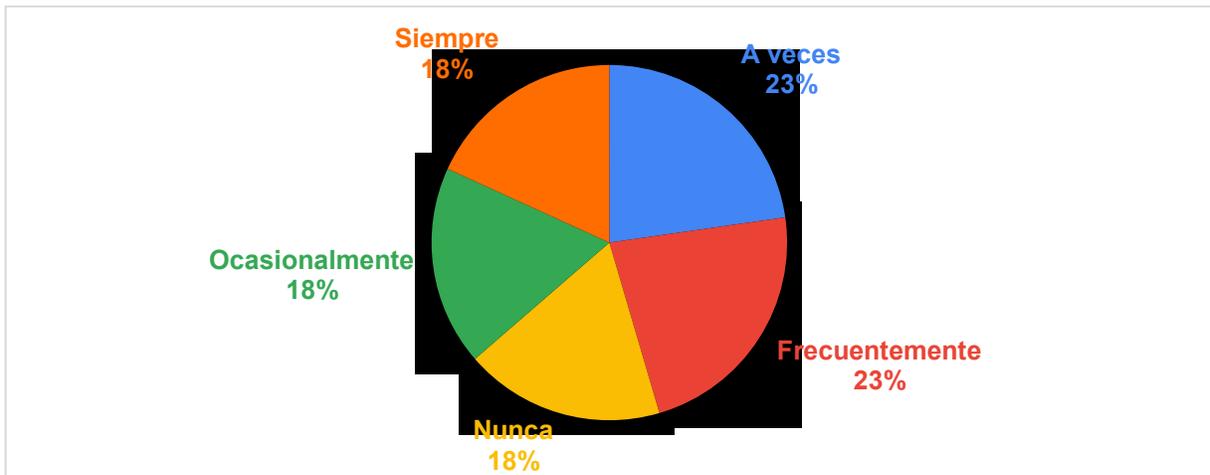
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 63 ¿El software agiliza las tareas diarias?



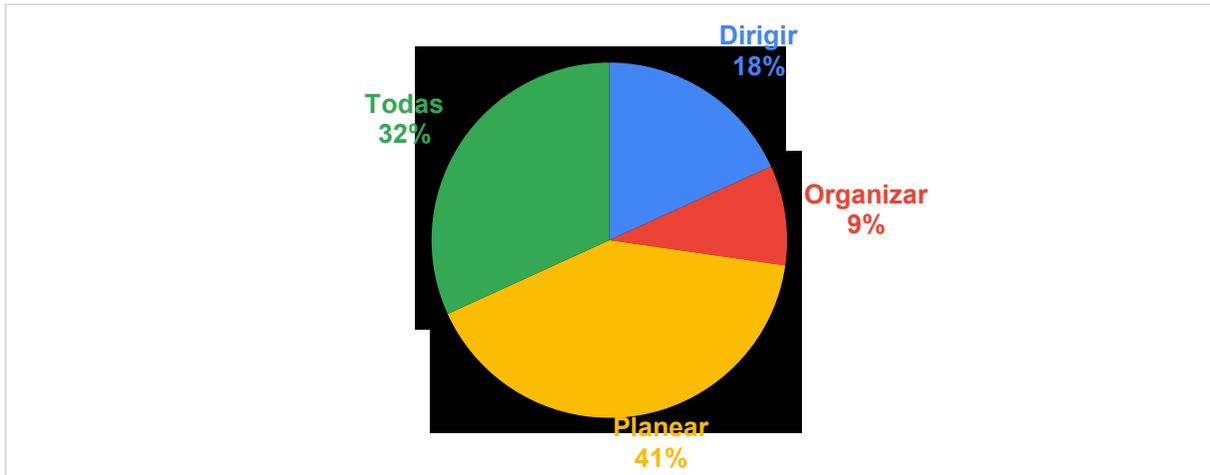
Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 64 ¿Considera que tu información que utiliza el software está segura?



Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

Figura 65 ¿Qué etapa del proceso administrativo considera más importante?



Nota: El gráfico muestra los porcentajes obtenidos para la pregunta

El cuestionario permitió identificar las actividades que realiza el directivo en el proceso de gestión estratégica.

CAPITULO V: IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema

Ejecutar el proceso de gestión estratégica de forma continua en sus diferentes etapas permite obtener una ventaja competitiva, sin embargo, estructurar e implementar este proceso se debe ajustar a cada empresa, es decir, es necesario desarrollar un traje a la medida, y esto debido a los factores que influyen en el éxito del proceso.

Por tanto, el proceso de gestión estratégica que se propone se desarrolló con base en los diferentes autores consultados. La propuesta incluye los puntos clave a considerar y una breve descripción:

5.1.1 Identificar objetivos

El punto de partida del proceso de gestión estratégica es evaluar hacia donde se dirige la empresa y por qué. En una primera instancia es necesario lo siguiente:

- Establecimiento de Visión;
- Establecer misión;
- Establecer objetivos a mediano y largo plazo;
- Identificar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desarrollo de las actividades de la organización, también llamadas competencias esenciales

En la segunda etapa, es necesario considerar:

- Plan estratégico (Véase Anexo D)
- OKR “objectives and key results” (objetivos y resultados clave)
- KPI’s “key performance indicator” (indicador clave de rendimiento)

Es primordial establecer que es lo que se quiere lograr (objetivos) y como es que se van a lograr (plan estratégico).

5.1.2 Análisis situacional

Una vez que se determinó hacia donde se quiere llegar, es beneficioso saber la situación en la que se encuentra la empresa. Algunas de las herramientas que nos permiten determinar la situación de la empresa son: el FODA, PEST, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, análisis 5 C y el análisis VRIO

5.1.2.1 FODA (fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas)

El análisis DAFO o FODA es una técnica que se usa para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio o, incluso de algún proyecto específico, se puede aplicar tanto a áreas profesionales como personales.

Es una herramienta simple que ayuda a determinar las oportunidades competitivas de mejora y permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo.

Figura 66 FODA



Fuente: Unión Nacional de Emprendedores
<https://unecostarica.com/como-realizar-un-analisis-foda-para-su-empresa/>

La Unión Nacional de Emprendedores (2021) nos menciona como realizar un análisis FODA a través de los siguientes pasos:

Reunir la opinión de varias personas: para que un análisis FODA sea efectivo, debe reunir una variedad de puntos de vista de todo el negocio. Hacerlo solo desde su perspectiva dará un resultado sesgado.

Escuchar ideas: El equipo será único, con una mezcla particular de aspectos y habilidades. Un buen primer paso es animar a todos a compartir sus pensamientos, perspectivas e ideas iniciales. Lo más importante es permitir que las personas compartan sus puntos de vista en un entorno abierto y sin prejuicios.

Planificar: Cuando todos hayan compartido sus ideas, es hora de tomar algunas decisiones. Aquellos que lideran el análisis FODA querrán identificar áreas clave de enfoque, elegir una metodología y decidir sobre un cronograma.

Presentar los hallazgos: Una cuadrícula simple, con un cuadrante cada uno para Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, es una excelente manera de representar visualmente los hallazgos de un análisis FODA.

5.1.2.2 PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales)

El análisis PESTEL se aplica para conocer el contexto de una empresa, identificando factores externos que pueden influir en la organización, tales como:

- Factores políticos;
- Factores económicos;
- Factores sociales;
- Factores tecnológicos;
- Factores ambientales; y
- Factores legales.

Figura 67 Análisis PESTEL



Fuente: HubSpot

Licari (2021) establece Los siguientes pasos para desarrollar la herramienta:

1. Obtén una plantilla para tu análisis PESTEL

Se puede realizar el diseño desde cero. Pero si prefieres concentrarte en el proceso y la información sin distracciones, puedes descargar una plantilla para crear un análisis PESTEL. En muchas ocasiones son gratuitas y fácil de obtener; contarás con los apartados que requieres justo para crear un documento completo y profesional.

2. Determina tus factores políticos

El segundo paso para hacer un análisis PESTEL es pensar en todos los factores políticos que rodean a la empresa. Estos elementos provienen de regulaciones legislativas y otros mecanismos, mediante los cuales el gobierno puede incidir en tu negocio. En esta fase el análisis PESTEL puede detectar algunos movimientos o

estrategias que podrías implementar, de acuerdo con la política nacional o local del sitio en el que tu empresa se encuentre.

3. Establece tus factores económicos

La empresa puede verse afectada tanto por los cambios económicos nacionales como internacionales. Por ello, es vital que consideres el entorno macroeconómico que gira alrededor de tu industria o sector. Algunos puntos importantes a considerar son políticas monetarias, como la inflación o evolución de precios, tasas de empleo, crecimiento económico del país, producto Interno Bruto (PIB), regulaciones bancarias, impuestos sobre tu sector o industria, disponibilidad de recursos económicos e índice de confianza del consumidor.

4. Incluye tus factores socioculturales

Para dirigir correctamente el producto o servicio es necesario conocer el público objetivo. El análisis PESTEL puede brindar más información sobre el mercado en el que se desarrolla tu empresa. Gracias a este punto del análisis PESTEL se puede determinar todo lo que el público aceptaría y necesitaría (y lo que no). Los puntos más importantes que analizar son demografía, estilo de vida, hábitos y tendencias de consumo, nivel educativo o de ingresos, nivel cultural, factores religiosos y creencias, y tendencias en el mercado.

5. Añade tus factores tecnológicos

La organización puede beneficiarse de los avances tecnológicos. El análisis PESTEL te ayuda a salir de la zona de confort y ver en todas las innovaciones aquello que se están desaprovechando. Analizar todas las aplicaciones tecnológicas que existen para fortalecer el negocio, una de las alternativas es el uso sistemas basados en inteligencia artificial o incorporar un CRM en la nube para aumentar la productividad de los equipos de trabajo. Algunos avances tecnológicos para considerar

6. Agrega tus factores ecológicos

El cuidado del medio ambiente se está convirtiendo en un punto referente para los clientes al momento de elegir entre una marca u otra. En 2022, un 65 % de los consumidores ha afirmado que desea comprar marcas orientadas hacia la sostenibilidad y, en cuanto a sus acciones, un 61 % ha reducido el empleo de plásticos de un solo uso. Estos aspectos afectan directa e indirectamente la estabilidad de cualquier empresa.

Es importante que se tenga en cuenta que le inquieta al público objetivo, también se debe considerar los cambios en el medio ambiente y las tendencias del entorno pueden perjudicar la compañía. Por ejemplo, en varios países del mundo ciertos materiales o algunos tipos de empaques (como las bolsas plásticas) están prohibidos, por lo que se tiene que buscar alternativas rentables que satisfagan esos requisitos, pero que no dañen el capital. Algunos factores ambientales que podrían afectarte son el cambio climático, la cultura del reciclaje, las políticas medioambientales y los riesgos naturales.

7. Incorpora tus factores legales

Si hay algo que una empresa no puede evitar ni dejar pasar son los asuntos legales o jurídicos. Por supuesto, las leyes y regulaciones suelen cambiar de un país a otro; por lo tanto, debes contemplar todas las normas a las que debe ceñirse tu empresa para evitar problemas y sanciones.

Es importante que estés siempre actualizado sobre las leyes y modificaciones que puedan incidir en tu sector.

Ejemplos de factores legales de un análisis PESTEL

Algunos factores legales a tener en cuenta son los derechos de autor, la propiedad intelectual, las licencias y certificaciones, las reglas sanitarias o fitosanitarias, la seguridad laboral y los salarios.

5.1.2.3 Cinco Fuerzas de Porter

Análisis desarrollado por Michael E. Porter a finales de la década de 1970, este método analítico coadyuva a estudiar la competencia, y poder entender la posición en el mercado, detectando y analizando tendencias.

Las organizaciones actualmente se desarrollan en entornos demasiados competitivos por lo que es necesario no perder mercado o dominio de la actividad económica.

Por lo tanto, las 5 variables que considera el análisis son las siguientes:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores
5. Rivalidad de los competidores actuales.

Figura 68 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Pensemos

Análisis 5C (Clientes, Compañía, Colaboradores, Competidores y Contexto)

Permiten conocer cómo influyen tanto factores internos como externos.

Figura 69 Análisis 5C



Fuente: Mariagurrea

5.1.3 Conformación de estrategia

La etapa de conformación de la gestión estratégica inicia con el desarrollo del plan estratégico, en caso de no contar con uno previamente, dicho plan permite determinar hacia donde se quiere ir, así como, los planes para alcanzar los objetivos.

El plan estratégico debe incluir al menos los siguientes puntos:

- Misión
- Visión
- Análisis situacional
- Objetivos
- Estrategias (plan de acción)
- Analizar los procesos

5.1.4 Implantación de estrategia

La implantación es la puesta en funcionamiento del plan estratégico y su materialización. Este paso depende en gran medida de la estrategia de negocios. Básicamente, se está decidiendo qué procesos debes evaluar, supervisar y mejorar; y poner en marcha los planes de mejoras de los procesos. Esto incluye todo, desde una mejor asignación de recursos, la implementación de la automatización de procesos de negocios (BPA) hasta la optimización de los procesos o el desarrollo de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para toda la empresa. Recordando que la implementación de tu estrategia es un proceso a largo plazo. Además de los objetivos estratégicos a largo plazo, es necesario establecer objetivos a corto plazo para guiar la implementación de tu estrategia y asegurar de que todo salga según lo previsto.

5.1.5 Evaluación del desempeño

La gestión estratégica no es algo que se hace una sola vez. La estrategia también cambia a medida que la empresa madura. Del mismo modo que deberías revisar tu plan estratégico cada tres o cinco años, asegúrate también de revisar tu plan de gestión estratégica general con regularidad. Ten en cuenta cualquier nueva amenaza u oportunidad potencial, así como las posibilidades de desarrollo que la empresa quiera buscar.

5.2 Costos de implementación de la propuesta

El costo de implementar la gestión estratégica puede variar según varios factores, incluidos el tamaño y la complejidad de la organización, la industria en la que opera y el enfoque específico y los recursos necesarios para la implementación. Aquí hay algunas consideraciones de costos comunes asociadas con la implementación de la gestión estratégica:

Este proceso puede requerir la participación de la alta gerencia, consultores estratégicos o expertos externos, y puede generar costos asociados con su tiempo, experiencia y honorarios.

Capacitación de los empleados: la gestión estratégica efectiva a menudo requiere capacitar y desarrollar a los empleados para que se alineen con los objetivos estratégicos de la organización. Esto puede implicar la realización de talleres, seminarios o programas de capacitación para mejorar las habilidades y los conocimientos relacionados con la ejecución de la estrategia. Los costos pueden incluir materiales de capacitación, honorarios de capacitadores y tiempo de los empleados fuera de sus funciones regulares.

Tecnología y herramientas: la implementación de la gestión estratégica a menudo implica el uso de tecnología y herramientas para respaldar la planificación, ejecución y seguimiento de las estrategias. Esto puede incluir software de gestión de proyectos, herramientas de análisis de datos, sistemas de seguimiento del rendimiento o soluciones de planificación de recursos empresariales (ERP). Los costos pueden incluir la compra o la concesión de licencias de software, hardware y mantenimiento y soporte continuos.

Gestión de la comunicación y el cambio: la implementación de la gestión estratégica requiere una comunicación eficaz en toda la organización para garantizar la comprensión, la alineación y el compromiso con la dirección estratégica. Esto puede implicar iniciativas de comunicación interna, programas de gestión de cambios o actividades de participación de los empleados. Los costos pueden incluir la creación de materiales de comunicación, la organización de eventos o la contratación de consultores de comunicación externos.

Evaluación y seguimiento: La evaluación y el seguimiento periódicos de las iniciativas estratégicas son esenciales para garantizar su eficacia y realizar los ajustes necesarios. Esto puede implicar el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI), la realización de revisiones de rendimiento o la implementación de un sistema para medir el progreso. Los costos pueden incluir recopilación y análisis de datos, herramientas de seguimiento del desempeño y mecanismos de informes.

Estructura y recursos organizacionales: la implementación de la gestión estratégica puede requerir la reestructuración o realineación de la estructura, los procesos o los

recursos de la organización. Esto podría implicar la contratación de personal adicional, la creación de nuevos departamentos o equipos o la inversión en infraestructura. Los costos pueden incluir gastos de contratación, salarios de los empleados, espacio de oficina, equipo y otros costos operativos.

Es importante tener en cuenta que, si bien la implementación de la gestión estratégica genera costos, generalmente se considera una inversión en lugar de un gasto.

5.3 Fuentes de financiamiento

En el Estado de México, existen varias fuentes de financiamiento que podrían considerarse para implementar la gestión estratégica en el sector salud. Algunas posibles fuentes de financiamiento incluyen:

Presupuesto estatal: El gobierno estatal puede destinar recursos del presupuesto general para proyectos relacionados con la gestión estratégica en el sector salud. Estos fondos pueden asignarse específicamente para la implementación de iniciativas estratégicas, capacitación del personal, adquisición de tecnología y herramientas, y otros aspectos relacionados con la gestión estratégica.

La Secretaría de Finanzas del Estado de México (2023) dio a conocer las convocatorias que existen a través del Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (Comecyt) entre las cuales se encuentran: la Vinculación de Empresas con Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación, la cual tiene el objetivo de apoyar empresas que presenten un proyecto que mejore un producto, un proceso o un servicio, resuelva un problema tecnológico y genere innovaciones tecnológicas del proponente en vinculación con una universidad o centro de investigación dentro de la entidad con participación de hasta dos MIPYMES mexiquenses. A través de esta modalidad, se otorgará un apoyo de hasta **2 millones 500 mil pesos**, de los cuales el sujeto de apoyo podrá utilizar un mínimo del 20 por ciento y hasta un máximo del 60 por ciento al pago de los servicios tecnológicos especializados prestados por parte de las instituciones de educación superior públicas o privadas y/o centros de investigación con los que tenga vinculación.

Por su parte, el programa Jóvenes Emprendedores e Innovadores está dirigido a jóvenes de entre 18 y 29 años que presenten un proyecto que mejore un producto, un proceso o servicio, resuelva un problema tecnológico y/o genere innovaciones tecnológicas para impulsar la creación o el desarrollo de una empresa o negocio. Se les otorgará un monto de hasta 400 mil pesos y un acompañamiento durante todo el proceso, para el puntual aprovechamiento del recurso otorgado.

Asimismo, la convocatoria del Programa Incorporación de Profesionistas para el Fortalecimiento Empresarial está dirigida a personas físicas con actividad empresarial, micro, pequeña, mediana o grande empresa que presenten un proyecto relacionado con su actividad económica, preferentemente en los sectores Químico, Agroalimentario, **Salud**, Automotriz, Plásticos, Manufactura, Desarrollo Sustentable y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), donde requieran la participación de personal específicamente capacitado para la actividad. El monto de apoyo para esta modalidad de apoyo es de hasta 35 mil pesos mensuales para profesionistas con grado académico de doctorado, hasta 25 mil pesos mensuales para profesionistas con maestría, y para profesionistas con licenciatura de hasta 15 mil pesos mensuales.

Los inventores independientes, instituciones de educación media superior y superior, centros de investigación o MIPYMES, que realicen un trámite en materia de invenciones ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), podrán solicitar a través de la convocatoria del Programa para el Fomento a la Protección de la Propiedad Industrial, el reembolso del trámite realizado.

Finalmente, el programa para el Desarrollo de Prototipos también está dirigido a MIPYMES que deseen obtener un apoyo económico para realizar prototipos que resulten de la aplicación, desarrollo y/o innovación tecnológica. Se otorgará un apoyo económico de hasta 500 mil pesos.

Fondos federales: El gobierno federal de México a menudo asigna fondos específicos para el fortalecimiento del sector salud en los estados. Estos fondos pueden destinarse a proyectos estratégicos, incluida la implementación de la gestión estratégica. Es posible que existan programas o convocatorias específicas a nivel federal que brinden financiamiento para este propósito.

- Programa Nacional de Financiamiento al microempresario
- Fondo Nacional Emprendedor
- El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Alianzas y colaboraciones: El Estado de México puede establecer alianzas y colaboraciones con organizaciones internacionales, ONGs o entidades privadas que estén interesadas en promover el desarrollo y la mejora del sector salud. Estas alianzas pueden proporcionar financiamiento, conocimientos técnicos y recursos adicionales para apoyar la implementación de la gestión estratégica.

Fondos internacionales y donaciones: Existen organismos internacionales y fundaciones que otorgan fondos y donaciones para proyectos relacionados con la salud y el desarrollo. Buscar financiamiento a través de estas fuentes puede ser una opción para implementar la gestión estratégica en el sector salud del Estado de México. Es importante investigar y explorar las opciones disponibles, identificando las convocatorias y requisitos específicos de cada fuente de financiamiento.

El Fondo de Inversión para las Pequeñas Empresas del FOMIN, diseñado para proporcionar financiamiento que permita ampliar la participación de pequeños empresarios en sus economías locales. Este fondo concede préstamos, inversiones

de capital e inversiones de cuasi-capital para las pequeñas empresas y las microempresas a través de las ONGs, las instituciones financieras locales y fondos de inversión dirigidos a la micro y pequeñas empresas.

Fondos privados y patrocinios: Es posible buscar apoyo financiero de empresas privadas y fundaciones con intereses en el sector salud. Algunas organizaciones privadas pueden estar dispuestas a proporcionar financiamiento o patrocinio para proyectos estratégicos en el ámbito de la salud (BID, 2023).

Es importante destacar que la disponibilidad y los requisitos de financiamiento pueden variar según la situación específica del Estado de México y los programas vigentes en el momento de la solicitud. Se recomienda contactar a las autoridades de salud del Estado de México, explorar convocatorias, y establecer alianzas con otras organizaciones interesadas para obtener información actualizada sobre las fuentes de financiamiento disponibles y los pasos necesarios para solicitar fondos.

5.4 Beneficios que aporta la propuesta

Los beneficios de una gestión estratégica eficaz en el sector salud, puede generar una mejor toma de decisiones, una mayor competitividad y la sostenibilidad a largo plazo, a menudo pueden superar los costos iniciales.

5.4.1 Beneficios Cualitativos

La gestión estratégica ofrece varios beneficios a las organizaciones. Estas son algunas de las ventajas clave:

Dirección y enfoque claros: la gestión estratégica ayuda a las organizaciones a establecer una dirección clara al definir su misión, visión y objetivos a largo plazo.

Proporciona un marco para la toma de decisiones y la asignación de recursos, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Toma de decisiones mejorada: la gestión estratégica implica analizar los factores internos y externos que pueden afectar a la organización. Este enfoque sistemático para la toma de decisiones permite a los líderes tomar decisiones informadas basadas en una comprensión profunda de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización (análisis FODA). Reduce la dependencia de las conjeturas y la intuición, lo que lleva a una toma de decisiones más eficaz.

Optimización de recursos: mediante la implementación de prácticas de gestión estratégica, las organizaciones pueden identificar y priorizar sus necesidades de recursos. Esto incluye recursos financieros, humanos y tecnológicos. La gestión estratégica ayuda a asignar recursos de manera eficiente y eficaz, asegurando que se utilicen en áreas que se alinean con las prioridades estratégicas de la organización.

Rendimiento y competitividad mejorados: la gestión estratégica permite que las organizaciones analicen su entorno competitivo, identifiquen las tendencias del mercado y aprovechen las oportunidades. Al alinear sus recursos y capacidades con las demandas del mercado, las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva y mejorar su desempeño.

Adaptabilidad y flexibilidad: la gestión estratégica enfatiza la importancia de monitorear continuamente el entorno externo y hacer los ajustes necesarios. Ayuda a las organizaciones a mantenerse ágiles y receptivas a los cambios en las preferencias de los clientes, los avances tecnológicos, los requisitos reglamentarios y las condiciones del mercado. Esta adaptabilidad permite a las organizaciones aprovechar nuevas oportunidades y mitigar los riesgos potenciales.

Alineación y compromiso de los empleados: la gestión estratégica implica comunicar las metas y objetivos estratégicos de la organización a los empleados en todos los niveles. Esto ayuda a crear una comprensión compartida y un sentido de propósito entre los empleados, fomentando la alineación y el compromiso con la dirección estratégica de la organización. Los empleados comprometidos están más motivados, son más productivos y es probable que contribuyan al éxito de la organización.

Sostenibilidad a largo plazo: la gestión estratégica promueve una perspectiva a largo plazo al centrarse en el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización. Alienta a las organizaciones a considerar factores ambientales, sociales y éticos en sus procesos de toma de decisiones, lo que lleva a prácticas comerciales más responsables y sostenibles.

En general, la gestión estratégica proporciona un enfoque estructurado para que las organizaciones naveguen en entornos comerciales complejos y dinámicos, tomen decisiones informadas y logren sus objetivos a largo plazo mientras se adaptan al cambio.

5.4.2 Costo-Beneficio económico

La gestión estratégica puede generar varios beneficios económicos para las organizaciones. Estas son algunas de las principales ventajas económicas:

Mayor rentabilidad: al alinear los recursos y las actividades con los objetivos estratégicos, la gestión estratégica ayuda a las organizaciones a optimizar sus operaciones, reducir las ineficiencias y mejorar la productividad. Esto puede conducir a un mejor desempeño financiero y una mayor rentabilidad.

Ventaja competitiva: la gestión estratégica permite a las organizaciones analizar su panorama competitivo, identificar propuestas de valor únicas y diferenciarse de la competencia. Al comprender las necesidades y preferencias de los clientes, las organizaciones pueden desarrollar estrategias competitivas que les permitan ganar

participación en el mercado, imponer precios premium y lograr una ventaja competitiva sostenible.

Expansión y diversificación del mercado: la gestión estratégica implica evaluar las oportunidades del mercado e identificar áreas de crecimiento. Al expandirse a nuevos mercados o diversificar sus ofertas de productos/servicios, las organizaciones pueden aprovechar flujos de ingresos adicionales, reducir la dependencia de un solo mercado y distribuir el riesgo.

Ahorro de costos y eficiencia: a través de la gestión estratégica, las organizaciones pueden identificar oportunidades de ahorro de costos y mejorar la eficiencia operativa. Esto se puede lograr a través de la racionalización de los procesos, la optimización de las cadenas de suministro, el aprovechamiento de las economías de escala, la adopción de nuevas tecnologías o la implementación de iniciativas innovadoras de ahorro de costos.

Decisiones de inversión y asignación de capital: la gestión estratégica ayuda a las organizaciones a priorizar las decisiones de inversión en función de sus objetivos estratégicos y los rendimientos esperados. Proporciona un marco para evaluar oportunidades de inversión, evaluar riesgos y asignar capital a proyectos con el mayor potencial para la creación de valor a largo plazo.

Utilización de recursos mejorada: la gestión estratégica permite a las organizaciones asignar y utilizar mejor sus recursos, incluidos los activos financieros, humanos y tecnológicos. Al alinear los recursos con las prioridades estratégicas, las organizaciones pueden evitar gastos innecesarios y optimizar la asignación de recursos, lo que resulta en una mayor eficiencia de recursos y rentabilidad.

Sostenibilidad y resiliencia a largo plazo: la gestión estratégica promueve una perspectiva a largo plazo, teniendo en cuenta factores como las condiciones cambiantes del mercado, la evolución de las preferencias de los clientes y las tendencias emergentes. Al adaptarse de manera proactiva a estos cambios, las organizaciones pueden mejorar su resiliencia y sostenibilidad, minimizando las interrupciones y asegurando la viabilidad económica a largo plazo.

Es importante tener en cuenta que los beneficios económicos de la gestión estratégica pueden no ser inmediatos y pueden variar según las circunstancias específicas y la industria. Sin embargo, mediante la implementación efectiva de prácticas de gestión estratégica, las organizaciones pueden mejorar su desempeño económico y crear valor a largo plazo.

5.4.3 Costo-Beneficio Social

La gestión estratégica puede generar varios beneficios sociales que se extienden más allá de la propia organización. Estas son algunas de las principales ventajas sociales:

Creación de empleo y desarrollo económico: la gestión estratégica puede contribuir a la creación de empleo y el desarrollo económico dentro de una comunidad o región. Las organizaciones que implementan con éxito iniciativas estratégicas a menudo experimentan un crecimiento, lo que conduce a mayores oportunidades de empleo. Esto puede tener un impacto positivo en la mano de obra local y estimular la actividad económica.

Participación y colaboración de las partes interesadas: la gestión estratégica enfatiza la identificación y la participación de las partes interesadas clave, incluidos empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y entidades gubernamentales. Al involucrar a estas partes interesadas en el proceso de toma de decisiones estratégicas, las organizaciones pueden construir relaciones más sólidas, promover la transparencia y fomentar la colaboración. Este enfoque inclusivo ayuda a abordar las preocupaciones sociales, reunir diversas perspectivas y crear valor compartido.

Prácticas comerciales éticas y responsables: la gestión estratégica alienta a las organizaciones a considerar aspectos éticos y de responsabilidad social en sus procesos de toma de decisiones. Al integrar consideraciones sociales y ambientales en sus estrategias, las organizaciones pueden promover prácticas comerciales responsables. Esto puede incluir iniciativas relacionadas con la sostenibilidad, la

responsabilidad social corporativa (RSC), el desarrollo comunitario, la filantropía y la gobernanza ética. Tales prácticas contribuyen al bienestar general de la sociedad.

Innovación y avances tecnológicos: la gestión estratégica alienta a las organizaciones a ser proactivas y adaptarse a las tendencias emergentes, incluidos los avances tecnológicos. Al invertir en investigación y desarrollo, fomentar la innovación y adoptar nuevas tecnologías, las organizaciones pueden contribuir al progreso y avance de la sociedad. Esto puede resultar en mejores productos, servicios y soluciones que aborden las necesidades sociales y mejoren la calidad de vida.

Impacto Social y Desarrollo Comunitario: La gestión estratégica permite a las organizaciones identificar oportunidades para generar un impacto social positivo y contribuir al desarrollo comunitario. Esto puede implicar iniciativas como el apoyo a la educación, la atención médica, el desarrollo de infraestructura, la preservación cultural o el abordaje de problemas sociales específicos. Al alinear los objetivos estratégicos con las necesidades de la sociedad, las organizaciones pueden contribuir al mejoramiento de las comunidades y mejorar el bienestar social.

Mayor satisfacción de los consumidores y las partes interesadas: la gestión estratégica ayuda a las organizaciones a comprender y responder a las necesidades y preferencias cambiantes de sus clientes y partes interesadas. Al ofrecer productos, servicios y experiencias que cumplen o superan las expectativas, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción de los clientes y las partes interesadas. Esto contribuye a los beneficios sociales al fomentar relaciones positivas, confianza y lealtad.

Resiliencia y gestión de crisis: la gestión estratégica promueve la resiliencia al considerar los posibles riesgos e incertidumbres en el entorno externo. Al desarrollar planes de contingencia, las organizaciones pueden estar mejor preparadas para gestionar crisis, desastres naturales u otros eventos disruptivos. Esto mejora la capacidad de la organización para proteger a las partes interesadas, mitigar los impactos sociales negativos y contribuir a la recuperación de la comunidad.

En general, la gestión estratégica permite a las organizaciones ir más allá de las consideraciones financieras y contribuir activamente al tejido social de las

comunidades. Al integrar los objetivos sociales en sus estrategias, las organizaciones pueden tener una influencia positiva en la sociedad, fomentar el desarrollo sostenible y crear valor compartido.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que la gestión estratégica está relacionada con las funciones que desempeña el directivo, por lo tanto, si el directivo ejecuta de forma eficaz sus funciones en el proceso de gestión estratégica se generarán una serie de beneficios que permitirán que la organización del sector salud privado primeramente sobreviva a un entorno cambiante.

Entre los muchos resultados positivos que se producen al implementar el proceso de gestión estratégica se tienen los siguientes.

- Filosofía organizacional
- Toma de decisiones
- Optimización de recursos
- Compromiso de los colaboradores
- Competitividad

Sin embargo, implementar este proceso también se ve acotado por una serie de factores entre los cuales cabe resaltar los recursos financieros, humanos y tecnológicos limitados de las MIPYMES, la falta de personal con experiencia específica en gestión estratégica, la resistencia al cambio, la complejidad del proceso, tiempo, así como, la capacidad de adaptación.

Al adaptar los enfoques y técnicas a las necesidades y capacidades específicas de las MIPYMES, es posible superar estos desafíos y aprovechar los beneficios potenciales de la gestión estratégica para mejorar el rendimiento y la competitividad de la empresa.

Por lo tanto, la gestión estratégica debe de ser un “traje hecho a la medida” de la empresa, es decir, debe adaptarse a las características y necesidades específicas de cada organización. Por lo que no hay un enfoque único que funcione para todas las empresas, ya que cada una tiene su propio entorno, tamaño, recursos, capacidades y objetivos.

La gestión estratégica no puede garantizar el éxito absoluto o eliminar por completo el riesgo de fracaso, puede ser una herramienta valiosa para ayudar a prevenir la muerte o cierre prematuro de las MIPYMES.

Algunas de las dificultades para desarrollar la investigación es que los directivos están bastante cargados de trabajo al ser en ocasiones “todólogos”, lo que presenta un reto importante para la recolección de datos.

RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones para para implementar el proceso de gestión estratégica es que exista compromiso por la alta dirección, debido a que, La gestión estratégica debe ser respaldada y liderada por la alta dirección de la organización. Es fundamental que los líderes estén comprometidos con el proceso y lo respalden de manera activa.

También debe haber una comunicación clara, es esencial comunicar la estrategia de manera clara y efectiva a todos los niveles de la organización. Los empleados deben comprender la visión, misión, objetivos y planes estratégicos, y cómo su trabajo contribuye a estos.

Es necesario asignar recursos adecuados: Asegurase de que los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) estén disponibles para ejecutar la estrategia de manera efectiva. Esto incluye la asignación de presupuestos y personal según las prioridades estratégicas.

La implementación estratégica requiere flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial y nuevas oportunidades. No te aferres rígidamente a un plan si las circunstancias cambian. Así como, Involucrar a los empleados en el proceso de gestión estratégica puede aumentar la aceptación y el compromiso con la estrategia. Puedes realizar reuniones, talleres y sesiones de lluvia de ideas para recopilar sus ideas y perspectivas.

La gestión estratégica es un proceso continuo y evolutivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albright, M., & Carr, C. (1997). *Los 101 errores más comunes de los gerentes y cómo evitarlos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ancasi Candiotti, S., Salinas, J., & Tezano Carmen, I. (2018). *Plan estratégico de una clínica privada en el periodo 2018-2020*. Perú: Universidad del Pacífico .
- ASEM. (2021). *Radiografía del Emprendimiento en México*. Mexico : Asociación de Emprendedores de México.
- Becker, L. A., Loch, M. R., & Reis, R. S. (2017). Barreiras percebidas por diretores de saúde para tomada de decisão baseada em evidências. *Panam Salud Publica*, 41-147.
- Bórquez, M. J. (9 de noviembre de 2020). *Los principales problemas de administrar una clínica*. Obtenido de MEDILINK: <https://www.softwaremedilink.com/blog/problemas-administrar-una-clinica>
- Brume González , M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espaciós* , 20-34.
- Campos , G. (2010). *Introducción al arte de la investigación científica*. México: Porrúa.
- CENAPRE. (2018). *Unidades de salud*. México: Secretaría de Salud.
- CEPAL. (24 de septiembre de 2022). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Cerrolaza Jurito, E. (2018). *FUNCIONES DE UN DIRECTIVO LIDER*. Westfiel: Westfiel Business School.
- Cuervo Garcia, Á. (2004). *Introducción a la Administración de Empresas*. Madrid: Civitas Ediciones .
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia Del Liderazgo*. Mason : Cengage Learning Editores.
- Espinozqa Portilla, E., Gil Quevedo, W., & Agurto Távara, E. (2020). Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. *Revista Cubana de la Salud Pública* , 1-16.
- Estrada Mejia, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 343-348.

- Faga, R. (2000). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Buenos Aires : Granica.
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. Paris : Dunod Editeur.
- Fernandez tijero , C. (2016). El origen de la mujer cuidadora: apuntes para el análisis hermenéutico de los primeros testimonios. *Scielo*, 93-97.
- Fierros Hernández, A. (2014). Concepto e historia de la salud pública en México. *Gaceta médica de México*, 195-199.
- García Canseco, L. (2015). Causas del fracaso en las pyme. *PYME Y FINANZAS*, 22-25.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 157-194.
- Huamani, C. A. (2007). *Modulo de Administración y dirección de empresas*. Perú: Universidad Interamericana para el Desarrollo.
- INEGI. (2021). *Estudio sobre la demografía de los negocios 2021*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (03 de 09 de 2022). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (17 de septiembre de 2022). *Simulador de la Esperanza de vida de los negocios en México*.
- Jaramillo Antillón, J. (2001). Evolución de la medicina: Pasado, presente y futuro. *Acta medica costarricense*, 104-113.
- Jones, G. R., & Goerge, j. M. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Madero Gómez , S. M., & Rodríguez Delgado , D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 95-107.
- Martinez, L. M. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *Investigación educ. médica*, 146-151.
- Munch, L. (2007). *Administración Escules, procesos administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México : Pearson Educación.
- Naranjo, G. (2006). El papel del equipo directivo en la gestión de la estrategia. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 83-106.
- Olalde Ramos , M. T. (2018). *Conceptos basicos de Administración*. México: Univerisdad Autónoma Metropolitana.

- OMS. (06 de Junio de 2022). *Hitos para la salud a lo largo de 70 años*. Obtenido de <https://www.euro.who.int/en/about-us/organization/who-at-70/milestones-for-health-over-70-years>
- OPS. (06 de Junio de 2022). *Historia de la OPS*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/quienes-somos/historia-ops>
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pavón León , P., & Gogeochea Trejo, M. (2004). La importancia de la administración en salud. *Revista Médica de la Universidad Veracruzana*, 13-16.
- Prieto, A. D. (2003). *Gestión estratégica* . España: Universidad de Barcelona Virtual .
- Ruelas González, M. G., & Pelcastre Villafuerte, B. (2010). Perfil gerencial de los directivos de los servicios de salud. *Especialidades Médico-Quirúrgicas*, 59-64.
- Saavedra Gonzalez, J. (2005). Administración estratégica: Evolución y tendencias. *Economía y administración*, 61-75.
- Sánchez Pérez, J. Á. (2022). *Funciones, competencias y habilidades directivas*. España: Escuela Nacional de Sanidad .
- Toche, L. O. (2017). *Teorías de estilos de liderazgo* . México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO.

GLOSARIO

ASEM: Asociación de Emprendedores de México

ASF: Secretaria del Comercio y Fomento Industrial

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BPA: Automatización de procesos de Negocios

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de unidades Económicas

ERP: Planificación de Recursos Empresariales

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fondo PYME: Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

IMPI: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

KPI: Indicador Clave de Rendimiento

MIPYMES: Micro, Pequeña y medianas Empresas

ODM: Objetivos de Desarrollo Milenario

OIHP: Oficina Internacional de Higiene Pública

OMS: Organización Mundial de la Salud

OPS: Organización Panamericana de la Salud

PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales

PIB: Producto Interno Bruto

PMO: Oficina de Gestión de Proyectos

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

ANEXOS

ANEXO A

El propósito del cuestionario es identificar las características que tienen los directivos de las unidades de sector salud.

A continuación, conteste el siguiente cuestionario

1.- ¿Cual es su Rango de tu Edad?

- A) 20 años o menos
- B) 21 años a 24 años
- C) 25 años a 35 años.
- D) 36 años a 45 años.
- E) 46 años a 60 años.
- F) Más de 60 años.

2.- ¿Con que generó se identifica?

- A) Mujer.
- B) Hombre.

3.- ¿Cuál es su grado máximo de estudios?

- A) Secundaria
- B) Bachillerato
- C) Licenciatura en _____
- D) Maestría en _____
- E) Doctorado en _____
- F) Especialidad en _____
- G) Subespecialidad en _____

4.- ¿Qué puesto desempeña actualmente?

5.- ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?

- A) Menos de un año
- B) Un año
- C) Dos años
- D) Tres años
- E) Cuatro años o más

6.- ¿Conoce el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?

- a) Sí
- b) No

7.- ¿Qué etapa del proceso administrativo considera más importante?

- a) Planificación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

Planeación

8 ¿Se establecen metas y objetivos?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

9 ¿Estableces planes?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

10 ¿Ejecuta y gestiona sus planes?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

11 ¿Revisa y modifica sus planes?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

12 ¿Establece estrategias para evitar futuros problemas?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Organización

13 ¿Da a conocer las funciones y responsabilidades al personal que está a su cargo?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

14 ¿Designa a cada puesto la autoridad correspondiente?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

15 ¿Delimita claramente la responsabilidad de cada puesto?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

16 ¿Capacita al personal que está a su cargo?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

17 ¿Adapta la organización de acuerdo con la situación?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Dirección

18 ¿Es clara la comunicación de las ordenes e instrucciones que se imparten?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

19 ¿Motiva al personal que está a su cargo?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

20 ¿Retroalimenta a sus colaboradores?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

21 Al tomar una decisión ¿Dispones de toda la información?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

22 ¿Estás siendo un buen líder?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Control

23 ¿Establece indicadores de desempeño?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

24 ¿Comunica los medios para medir los indicadores?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

25 ¿Evalúa y analiza los resultados de los indicadores?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

26 ¿Informa los resultados de los indicadores a los colaboradores?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

27 ¿Realiza las acciones correctivas a los indicadores cuando es necesario?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Planeación estratégica

28 ¿Tiene establecida las competencias esenciales de la empresa?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

29 ¿Tiene establecida su Visión? (Planeación)

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

30 ¿Se tiene establecida la Misión? (Planeación)

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

31 ¿Tiene establecidos objetivos?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

32 ¿Tiene establecidos los valores en la empresa?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

33 ¿Tiene establecido un plan estratégico?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Situación Actual

34 ¿Ha desarrollado un análisis situacional?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

35 ¿Se ha realizado un análisis FODA (**Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**) a la empresa?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

36 ¿Ha realizado un análisis PEST?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

37 ¿Ha realizado un análisis PESTEL?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

38 ¿Ha realizado un análisis con la herramienta de 5 fuerzas de Porter?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Estrategia

39 ¿Tiene establecidos los pasos que se deben seguir para alcanzar los objetivos?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

40 ¿Tiene establecido como se medirá el éxito de los objetivos?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

41 ¿Tiene establecidos procesos?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

42 ¿Se pueden alcanzar los objetivos con los procesos actuales?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Implementación

43 ¿Comunica los objetivos al equipo de trabajo?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

44 ¿Existen métodos para mantener al equipo comprometido en el proceso?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

45 ¿Asigna los recursos necesarios para dar cumplimiento a la estrategia?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

46 ¿Comunica al personal las actualizaciones de las estrategias?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

47 ¿Realiza un cierre con todo el equipo?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Evaluación y seguimiento

48 ¿Se establecen estándares para la evaluación de las estrategias?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

49 ¿Supervisa el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

50 Mediante la comparación del desempeño con el estándar, ¿Se detectan errores, desviaciones o fallas en cuanto al desempeño?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

51 Si el desempeño no se logra alcanzar ¿Se realiza un cambio para corregir las desviaciones?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

52 ¿Utiliza algún software para administrar la empresa?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

53 ¿El software ayudo a reducir costes y tiempos?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

54 ¿El software permitió destacarte entre la competencia?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

55 ¿El software agiliza las tareas diarias?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

56 ¿Considera que tu información que utiliza el software está segura?

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

57 ¿Qué etapa del proceso administrativo considera más importante?

- a) Planear
- b) Organizar
- c) Dirigir
- d) Controlar
- e) Todas

ANEXO B

Funciones del directivo				Gestión Estratégica					Funciones del directivo	Gestión Estratégica
Planear	Organizar	Dirigir	Controlar	Planeación Estratégica	Situación Actual	Estrategía	Implementación	Evaluación y Seguimiento		
3.0000	3.2000	3.0000	1.8000	2.1667	1.4000	2.0000	3.4000	2.2500	2.7500	2.2433
3.6000	3.2000	3.4000	3.2000	4.5000	2.4000	3.7500	3.0000	3.5000	3.3500	3.4300
4.8000	4.0000	4.8000	5.0000	5.0000	3.4000	5.0000	4.2000	4.0000	4.6500	4.3200
3.0000	3.2000	3.8000	2.6000	3.1667	2.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.1500	2.8333
3.4000	4.4000	4.8000	1.0000	4.1667	1.8000	3.5000	3.2000	2.0000	3.4000	2.9333
4.6000	3.4000	3.2000	2.2000	3.8333	3.0000	3.0000	3.4000	3.2500	3.3500	3.2967
4.0000	4.8000	4.4000	4.0000	4.3333	2.0000	4.5000	4.8000	5.0000	4.3000	4.1267
4.2000	4.6000	4.6000	1.0000	4.8333	1.0000	4.2500	3.6000	3.2500	3.6000	3.3867
4.4000	4.6000	4.6000	3.8000	4.0000	1.8000	3.2500	3.6000	3.0000	4.3500	3.1300
3.2000	3.8000	4.0000	2.0000	4.0000	1.0000	3.5000	3.4000	3.2500	3.2500	3.0300
3.2000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0500	3.0000
4.2000	3.2000	4.0000	3.4000	4.1667	2.2000	4.0000	3.4000	3.2500	3.7000	3.4033
5.0000	4.2000	5.0000	5.0000	5.0000	4.8000	4.0000	5.0000	4.7500	4.8000	4.7100
5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000
3.0000	3.0000	3.6000	3.6000	4.1667	3.4000	4.0000	3.6000	3.5000	3.3000	3.7333
4.0000	3.8000	3.6000	3.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.5000	3.6000	2.3000
3.2000	3.2000	3.8000	2.4000	3.1667	1.6000	3.0000	3.0000	3.0000	3.1500	2.7533
4.4000	4.4000	4.0000	4.2000	4.8333	3.0000	2.7500	3.2000	3.5000	4.2500	3.4567
3.8000	4.0000	4.6000	4.8000	4.8333	3.8000	4.0000	5.0000	5.0000	4.3000	4.5267
2.8000	2.0000	2.6000	2.0000	2.8333	1.4000	2.2500	3.4000	1.2500	2.3500	2.2267
4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.5000	3.6000	3.5000	4.0000	3.5200

4.6000	3.6000	3.0000	3.0000	3.6667	3.8000	3.2500	3.8000	4.0000	3.5500	3.7033
3.0000	3.2000	3.0000	1.8000	2.1667	1.4000	2.0000	3.4000	2.2500	2.7500	2.2433
3.6000	3.2000	3.4000	3.2000	4.5000	2.4000	3.7500	3.0000	3.5000	3.3500	3.4300
4.8000	4.0000	4.8000	5.0000	5.0000	3.4000	5.0000	4.2000	4.0000	4.6500	4.3200
3.0000	3.2000	3.8000	2.6000	3.1667	2.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.1500	2.8333
3.4000	4.4000	4.8000	1.0000	4.1667	1.8000	3.5000	3.2000	2.0000	3.4000	2.9333
4.6000	3.4000	3.2000	2.2000	3.8333	3.0000	3.0000	3.4000	3.2500	3.3500	3.2967
4.0000	4.8000	4.4000	4.0000	4.3333	2.0000	4.5000	4.8000	5.0000	4.3000	4.1267
4.2000	4.6000	4.6000	1.0000	4.8333	1.0000	4.2500	3.6000	3.2500	3.6000	3.3867
4.4000	4.6000	4.6000	3.8000	4.0000	1.8000	3.2500	3.6000	3.0000	4.3500	3.1300
3.2000	3.8000	4.0000	2.0000	4.0000	1.0000	3.5000	3.4000	3.2500	3.2500	3.0300
3.2000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0500	3.0000
4.2000	3.2000	4.0000	3.4000	4.1667	2.2000	4.0000	3.4000	3.2500	3.7000	3.4033
5.0000	4.2000	5.0000	5.0000	5.0000	4.8000	4.0000	5.0000	4.7500	4.8000	4.7100
5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000
3.0000	3.0000	3.6000	3.6000	4.1667	3.4000	4.0000	3.6000	3.5000	3.3000	3.7333
4.0000	3.8000	3.6000	3.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.5000	3.6000	2.3000
3.2000	3.2000	3.8000	2.4000	3.1667	1.6000	3.0000	3.0000	3.0000	3.1500	2.7533
4.4000	4.4000	4.0000	4.2000	4.8333	3.0000	2.7500	3.2000	3.5000	4.2500	3.4567
3.8000	4.0000	4.6000	4.8000	4.8333	3.8000	4.0000	5.0000	5.0000	4.3000	4.5267
2.8000	2.0000	2.6000	2.0000	2.8333	1.4000	2.2500	3.4000	1.2500	2.3500	2.2267
4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.5000	3.6000	3.5000	4.0000	3.5200
4.6000	3.6000	3.0000	3.0000	3.6667	3.8000	3.2500	3.8000	4.0000	3.5500	3.7033
3.0000	3.2000	3.0000	1.8000	2.1667	1.4000	2.0000	3.4000	2.2500	2.7500	2.2433
3.6000	3.2000	3.4000	3.2000	4.5000	2.4000	3.7500	3.0000	3.5000	3.3500	3.4300
4.8000	4.0000	4.8000	5.0000	5.0000	3.4000	5.0000	4.2000	4.0000	4.6500	4.3200
3.0000	3.2000	3.8000	2.6000	3.1667	2.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.1500	2.8333

3.4000	4.4000	4.8000	1.0000	4.1667	1.8000	3.5000	3.2000	2.0000	3.4000	2.9333
4.6000	3.4000	3.2000	2.2000	3.8333	3.0000	3.0000	3.4000	3.2500	3.3500	3.2967
4.0000	4.8000	4.4000	4.0000	4.3333	2.0000	4.5000	4.8000	5.0000	4.3000	4.1267
4.2000	4.6000	4.6000	1.0000	4.8333	1.0000	4.2500	3.6000	3.2500	3.6000	3.3867
4.4000	4.6000	4.6000	3.8000	4.0000	1.8000	3.2500	3.6000	3.0000	4.3500	3.1300
3.2000	3.8000	4.0000	2.0000	4.0000	1.0000	3.5000	3.4000	3.2500	3.2500	3.0300
3.2000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0500	3.0000
4.2000	3.2000	4.0000	3.4000	4.1667	2.2000	4.0000	3.4000	3.2500	3.7000	3.4033
5.0000	4.2000	5.0000	5.0000	5.0000	4.8000	4.0000	5.0000	4.7500	4.8000	4.7100
5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000
3.0000	3.0000	3.6000	3.6000	4.1667	3.4000	4.0000	3.6000	3.5000	3.3000	3.7333
4.0000	3.8000	3.6000	3.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.5000	3.6000	2.3000
3.2000	3.2000	3.8000	2.4000	3.1667	1.6000	3.0000	3.0000	3.0000	3.1500	2.7533
4.4000	4.4000	4.0000	4.2000	4.8333	3.0000	2.7500	3.2000	3.5000	4.2500	3.4567
3.8000	4.0000	4.6000	4.8000	4.8333	3.8000	4.0000	5.0000	5.0000	4.3000	4.5267
2.8000	2.0000	2.6000	2.0000	2.8333	1.4000	2.2500	3.4000	1.2500	2.3500	2.2267
4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.5000	3.6000	3.5000	4.0000	3.5200
4.6000	3.6000	3.0000	3.0000	3.6667	3.8000	3.2500	3.8000	4.0000	3.5500	3.7033

ANEXO C

Funciones del directivo				Gestión Estratégica					Funciones del directivo	Gestión Estratégica
Planear	Organizar	Dirigir	Controlar	Planeación Estratégica	Situación Actual	Estrategia	Implementación	Evaluación y Seguimiento		
15	16	15	9	13	7	8	17	9	55	54
18	16	17	16	27	12	15	15	14	67	83
24	20	24	25	30	17	20	21	16	93	104
15	16	19	13	19	10	12	15	12	63	68
17	22	24	5	25	9	14	16	8	68	72
23	17	16	11	23	15	12	17	13	67	80
20	24	22	20	26	10	18	24	20	86	98
21	23	23	5	29	5	17	18	13	72	82
22	23	23	19	24	9	13	18	12	87	76
16	19	20	10	24	5	14	17	13	65	73
16	15	15	15	18	15	12	15	12	61	72
21	16	20	17	25	11	16	17	13	74	82
25	21	25	25	30	24	16	25	19	96	114
25	25	25	25	30	25	20	25	20	100	120
15	15	18	18	25	17	16	18	14	66	90
20	19	18	15	18	10	8	10	10	72	56
16	16	19	12	19	8	12	15	12	63	66
22	22	20	21	29	15	11	16	14	85	85
19	20	23	24	29	19	16	25	20	86	109
14	10	13	10	17	7	9	17	5	47	55
20	20	20	20	24	15	14	18	14	80	85
23	18	15	15	22	19	13	19	16	71	89
15	16	15	9	13	7	8	17	9	55	54
18	16	17	16	27	12	15	15	14	67	83
24	20	24	25	30	17	20	21	16	93	104
15	16	19	13	19	10	12	15	12	63	68
17	22	24	5	25	9	14	16	8	68	72
23	17	16	11	23	15	12	17	13	67	80
20	24	22	20	26	10	18	24	20	86	98
21	23	23	5	29	5	17	18	13	72	82
22	23	23	19	24	9	13	18	12	87	76
16	19	20	10	24	5	14	17	13	65	73
16	15	15	15	18	15	12	15	12	61	72

21	16	20	17	25	11	16	17	13	74	82
25	21	25	25	30	24	16	25	19	96	114
25	25	25	25	30	25	20	25	20	100	120
15	15	18	18	25	17	16	18	14	66	90
20	19	18	15	18	10	8	10	10	72	56
16	16	19	12	19	8	12	15	12	63	66
22	22	20	21	29	15	11	16	14	85	85
19	20	23	24	29	19	16	25	20	86	109
14	10	13	10	17	7	9	17	5	47	55
20	20	20	20	24	15	14	18	14	80	85
23	18	15	15	22	19	13	19	16	71	89
15	16	15	9	13	7	8	17	9	55	54
18	16	17	16	27	12	15	15	14	67	83
24	20	24	25	30	17	20	21	16	93	104
15	16	19	13	19	10	12	15	12	63	68
17	22	24	5	25	9	14	16	8	68	72
23	17	16	11	23	15	12	17	13	67	80
20	24	22	20	26	10	18	24	20	86	98
21	23	23	5	29	5	17	18	13	72	82
22	23	23	19	24	9	13	18	12	87	76
16	19	20	10	24	5	14	17	13	65	73
16	15	15	15	18	15	12	15	12	61	72
21	16	20	17	25	11	16	17	13	74	82
25	21	25	25	30	24	16	25	19	96	114
25	25	25	25	30	25	20	25	20	100	120
15	15	18	18	25	17	16	18	14	66	90
20	19	18	15	18	10	8	10	10	72	56
16	16	19	12	19	8	12	15	12	63	66
22	22	20	21	29	15	11	16	14	85	85
19	20	23	24	29	19	16	25	20	86	109
14	10	13	10	17	7	9	17	5	47	55
20	20	20	20	24	15	14	18	14	80	85
23	18	15	15	22	19	13	19	16	71	89

ANEXO D

Plan estratégico está desarrollado por medio de Excel con la finalidad de que sea práctica para el directivo.

Figura 70 Plan estratégico

Plan Estratégico 2021 **¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?**

¿Qué entendemos por "Plan Estratégico" de una empresa?

Entendemos por "Plan Estratégico" aquel que, partiendo de lo que la empresa es hoy o de lo que quiere llegar a ser (si aún no existe), analiza la situación en la que nos encontramos y define cómo, cuando y adonde llegaremos. Por tanto, siempre es un plan a medio/largo plazo que contiene elementos "filosóficos", elementos analíticos y elementos operativos sostenidos y confirmados por las consiguientes previsiones económico-financieras.

Estructura de un "Plan Estratégico"

CONCEPTOS - FILOSOFÍA – Elementos conceptuales: Quiénes somos, donde queremos llegar.	Misión Visión Valores
ANÁLISIS SITUACIÓN y OPCIONES – Análisis: Dónde estamos y cual es el entorno. Qué opciones estratégicas tenemos.	Situación externa Situación interna
CONCLUSIONES, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA – Definición: Qué objetivos, cómo y cuando los alcanzaremos. Qué estrategias aplicaremos.	Objetivos Estrategias
PLANES OPERATIVOS Y FINANCIEROS – Planes operativos y Plan económico-financiero.	Planes de acción Plan econ./ financiero
SEGUIMIENTO –	Seguimiento y evaluación



Fuente: <https://www.plannegocios.com>