



**ESCUELA DE  
POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD  
DEL HOSPITAL GENERAL DE JAÉN, 2016.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER  
EN GESTION PÚBLICA**

**AUTOR**

**Br. SANTA CRUZ SAMAMÉ JENNER ANTHONY**

**ASESORA**

**Dra. ALARCÓN DÍAZ DAYSI SOLEDAD**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**DIRECCIÓN**

**JAÉN – PERÚ**

**2017**

**PAGINA DE JURADO**

**Dr. Félix Díaz Tamay**  
**Presidente**

**Dra. Elizabet Rojas Vásquez**  
**Secretaria**

**Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz**  
**Vocal**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jenner Anthony Santa Cruz Samamé, egresado (a) del Programa de Maestría ( x ) Doctorado ( ) en Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC Chiclayo, identificado con DNI N° 46226630.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL HOSPITAL GENERAL DE JAÉN, 2016**. La misma que presento para optar el grado de: Magister en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Jaén, 31 de Mayo de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Jenner Anthony Santa Cruz Samamé

DNI: 46226630



## DEDICATORIA

A mis progenitores **HEBERT y ESTHER** quienes me inculcaron sólidos valores y me condujeron con el camino de la rectitud y la honestidad.

A mi amada **RAMIRA** por su invaluable amor, entrega, lealtad y permanente respaldo, quien con su dulzura y paciencia me estimula a seguir adelante y nunca declinar.

A mis adorados hijos **DAVID Y ELÍAS** por constituir el pilar de mi fortaleza espiritual, mi horizonte de vida y quienes serán los futuros líderes que impulsarán la consecuente lucha para alcanzar la paz y la justicia social.

A mis hermanos **HÉCTOR, LUÍS y CINTHIA** por estar presente en los momentos más importantes de mi vida, especialmente al primero de ellos, por estar siempre dispuesto a escucharme y ayudarme.

A toda mi familia porque me brindaron su apoyo moral, en especial mi abuelito **LEONALDO**, quien fue el motivo para no desfallecer y lograr mis objetivos, mediante sus consejos.

Anthony

## **AGRADECIMIENTO**

Dios del universo, porque estoy convencido que nada en este mundo se produce al azar y que al ser parte de su creación dirige y conduce mi vida por el camino del bien y hace posible mi realización personal, familiar y profesional.

Agradezco a mis padres Hebert y Esther, ya que durante mi niñez y juventud me han brindado amor y enseñado a luchar por mis sueños, y por los valores que hasta la fecha me siguen inculcando.

A mi asesora de tesis la Dra. Daysi Díaz Alarcón por su apoyo incondicional y sus sabios conocimientos que ha impartido en el desarrollo de la presente investigación.

Anthony

## **PRESENTACIÓN**

En esta tesis, los datos obtenidos se dan a conocer a través de la labor de campo, demostrando instrumentos con resultados específicos, agrupándose y así obtener una interpretación, describiendo los factores internos y externos del Hospital General de Jaén, así mismo, su análisis FODA de la citada institución, igual forma la planificación estratégica aplicada durante los años 2012 al 2016, y la que se pretende proponer para mejorar su competitividad, a fin de aplicarse durante los años 2017 a 2021.

Los resultados que se obtuvieron se estableció una guía constituida con modelos de diferentes parámetros, para su definición, se mostraron gráficos de agrupadas de 50 interrogantes y de los datos estadísticos aplicado al cuestionario, y en el comentario final se hace una explicación pormenorizada de los resultados obtenidos en el cuestionario propuesto.

Los resultados obtenidos de la encuesta se desarrollara mediante cuadros estadísticos y gráficos en donde se explica la situación actual del nivel de competitividad del Hospital General de Jaén en la Región Cajamarca.

## ÍNDICE

### CARÁTULA

PÁGINA DEL JURADO.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DECLARACION JURADA.....	V
PRESENTACIÓN.....	VI
ÍNDICE.....	VII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	XIII

### CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	15
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Formulación del Problema.....	16
1.3 Justificación del Problema.....	16
1.4 Antecedentes.....	16
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1. Objetivo General.....	21
1.5.2. Objetivos específicos.....	21

### CAPITULO II

2. MARCO TEORICO.....	23
2.1. Planificación Estratégica.....	23
2.2. Competitividad.....	37
2.3. Marco Conceptual.....	56

### **CAPITULO III**

#### **3. MARCO METODOLOGICO**

3.1 Hipótesis.....	59
3.2 Variables .....	69
3.2.1. Definición conceptual.....	59
3.2.2. Definición operacional.....	59
3.3. Metodología.....	60
3.3.1. Tipos de estudio.....	60
3.3.2. Diseño de la investigación.....	61
3.4 Población y muestra.....	64
3.5 Métodos de investigación.....	65
3.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	65
3.7 Métodos de análisis de datos.....	65

### **CAPITULO IV**

4. RESULTADOS.....	67
4.1. Presentación y análisis de la información.....	67
4.2. Discusión.....	117

### **CAPITULO V**

5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	123
5.1. Conclusiones.....	124
5.2. Sugerencias.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	127
ANEXOS.....	130



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado **PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL HOSPITAL GENERAL DE JAÉN, 2016**, permite construir de un contexto de la problemática basada en la competitividad, la influencia de la economía mundial, la innovación científica y tecnológica y el permanente cambio.

La presente investigación está destinada a mejorar la competitividad del Hospital General de Jaén en base a una propuesta de un Plan Estratégico Institucional con sus respectivos objetivos estratégicos, que orientará al personal administrativo, médico y asistencial, en la ejecución de acciones claves que permitirá a la citada institución cumplir con las metas propuestas por el Ministerio de Salud.

El citado trabajo de investigación se realizó en el Hospital General de Jaén durante el lapso de 180 días o su equivalente de seis meses, donde se advirtió que a través de un plan estratégico se logrará mejorar la competitividad del citado Hospital y por ende mejoraría la atención de los usuarios del servicio de salud y los índices de salud. Al comienzo del trabajo se realizó una observación y apreciación descriptiva en cada área del Hospital General de Jaén a fin de determinar y realizar el análisis FODA, teniendo en cuenta el Plan Estratégico Institucional del Hospital General de Jaén del año 2012 al 2016, a efectos de corroborar los factores internos y externos propuestos por los profesionales y técnicos del hospital o reformularlos; así mismo, se evidenció los principales problemas en la actividad administrativa y asistencial en el Hospital General de Jaén.

En el análisis interno al Hospital General de Jaén, se verificó que el personal administrativo, médico y asistencial desconoce la visión, misión y valores de la Institución donde laboran, así como, desconocen de la existencia del Plan

Estratégico Institucional que iba hacer aplicado durante los años 2012 al 2016, es decir, desconocían de los objetivos estratégicos que se habían propuesto. De igual manera, se verificó que los pacientes o usuarios no reciben una información adecuada y un tratamiento óptimo para un Hospital Nivel II, debido a la ausencia de personal capacitado y carencia de equipos, medicamentos y materiales suficientes para el servicio médico, que conllevan a la existencia de quejas de los pacientes contra el personal administrativo y asistencial por la mala atención y denuncias penales por mala praxis médica.

Siendo ello así, la propuesta de un plan estratégico a ejecutarse en los años 2017 al 2021, tiene como fin obtener logros sustanciales en el cumplimiento de las metas planteadas por el Ministerio de Salud, partiendo con el empoderamiento y concientización del personal administrativo, médico y asistencial, de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos del Hospital General de Jaén, mediante el empleo de los métodos Inductivo – Deductivo, Analítico – Sintético y Descriptivo, y con ello coadyuvar a mejorar la competitividad del citado Hospital General de Jaén mediante la aplicación de un plan estratégico en todas sus dimensiones y en especial en sus puntos críticos, y así lograr mejorar su competitividad.

**Palabras claves:** Plan Estratégico, Competitividad, Ventaja Competitiva.

## **ABSTRACT**

The present research work entitled STRATEGIC PLAN TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF THE GENERAL HOSPITAL DE JAÉN, 2016, allows to build from a context of the problem based on competitiveness, the influence of the world economy, scientific and technological innovation and permanent change.

This research aims to improve the competitiveness of the General Hospital of Jaen based on a proposal of an Institutional Strategic Plan with its respective strategic objectives, which will guide the administrative, medical and healthcare staff in the execution of key actions that will enable them To meet the goals proposed by the Ministry of Health.

The aforementioned research work was carried out in the General Hospital of Jaen during the 180-day period or its equivalent of six months, where it was noticed that through a strategic plan it will be possible to improve the competitiveness of said Hospital and thus improve the care of health service users and health indexes. At the beginning of the study, a descriptive observation and appreciation was made in each area of the General Hospital of Jaen in order to determine and carry out the SWOT analysis, taking into account the Institutional Strategic Plan of the General Hospital of Jaen from 2012 to 2016, for the purposes of Corroborate the internal and external factors proposed by the professionals and technicians of the hospital or reformulate them; Likewise, the main problems in the administrative and care activity in the General Hospital of Jaen were evidenced.

In the internal analysis of the General Hospital of Jaen, it was verified that the administrative, medical and healthcare personnel are unaware of the vision, mission and values of the institution where they work, as well as, they do not know about the existence of the Institutional Strategic Plan that was to be applied during the Years 2012 to 2016, however, were unaware of the strategic objectives that had been proposed. Likewise, it was verified that patients or users do not receive adequate information and optimal treatment for a Level II Hospital, due to the

absence of trained personnel and lack of sufficient equipment, medicines and materials for the medical service, which lead to The existence of complaints of patients against administrative and care staff for poor attention and criminal complaints for medical malpractice.

That being so, the proposal of a strategic plan to be implemented in the years 2017 to 2021, aims to achieve substantial achievements in meeting the goals set by the Ministry of Health, starting with the empowerment and awareness of administrative, medical and Of the vision, mission, values and strategic objectives of the General Hospital of Jaen, through the use of the Inductive - Deductive, Analytical - Synthetic and Descriptive methods, and with that to contribute to improve the competitiveness of said Jaen General Hospital through the Implementation of a strategic plan in all its dimensions and especially in its critical points, and thus to improve its competitiveness.

**Key words:** Strategic Plan, Competitiveness, Competitive Advantage.

## INTRODUCCION

El Hospital General de Jaén se encuentra ubicado en la Provincia de Jaén, Región de Cajamarca. Es el Hospital Referencial para las Provincias de Jaén y San Ignacio, Sector II de Cutervo que pertenecen a la Región Cajamarca. Por su complejidad y ubicación recibe pacientes de Bagua, Utcubamba y Condorcanqui, que pertenecen a la Región de Amazonas, de igual manera, pacientes de Huancabamba de la Región de Piura, y del distrito de Kañaris de la Región de Lambayeque.

El plan estratégico propuesto para mejorar la competitividad del Hospital General de Jaén que se proyecta a ejecutarse durante los años 2017 al 2021, contiene la visión, misión y valores de la Institución, se detalla la problemática latente y se propone los objetivos estratégicos que guiarán la ejecución y cumplimiento de los objetivos institucionales, privilegiando las áreas de mayor problemática, como es el área de emergencia y obstetricia, donde los principales actores son el personal administrativo, médico y asistencial.

El cambio de una institución pública, como es el caso de un Hospital que se encuentra bajo la gestión burocrática tradicional, a una gestión por resultados que busca mejorar su competitividad, con metas claras y objetivos propuestos en base a un análisis FODA realizado por expertos en Administración y la Salud, es necesario un cambio organizacional y cultural que requiere todo el personal administrativo, médico y asistencial este comprometido. Por ello las autoridades del Ministerio de Salud y la Dirección del Hospital General de Jaén, comprenden de la necesidad de realizar un análisis profundo para poder solucionar la problemática latente que existe en el Hospital y con ello mejorar su competitividad, con un buen servicio médico y hospitalario, atención inmediata al usuario y a las diferentes entidades públicas que solicitan información, así como mejorar sus índices en salud a nivel nacional.

De esta investigación se desprende el problema: ¿En qué medida la aplicación de un Plan Estratégico mejorará la competitividad del Hospital General de Jaén - 2016?, en la cual se maneja la siguiente hipótesis, si se aplica un Plan Estratégico

entonces mejoraría la Competitividad del Hospital General de Jaén; así mismo la metodología utilizada es descriptiva y se aplicó una encuesta a los trabajadores de administración, médico y asistencial del Hospital, de los cuales se ha obtenido los resultados que se reflejan en las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Problema de Investigación

La búsqueda de paradigmas es una necesidad en un mundo de competencias que en el presente se da como una oportunidad en la que los competidores sobreviven dando la importancia al desarrollo en el ámbito en que se encuentran, organizándose así para un buen aprendizaje, la cultura se consolida por la experiencia en que los conocimientos van surgiendo creando el propio futuro. Vivanco (2015) afirma:

El Perú es el país tercero en extensión en América del Sur y dispone de grandes recursos naturales, una gran biodiversidad, diversidad de pisos ecológicos y con muy poca población en las zonas rurales; asimismo tenemos una ventajosa posición geopolítica, porque nos encontramos en una posición central en América del sur, pero pese a disponer de esta gran ventaja aún no hemos podido integrar nuestros procesos de competitividad nacional, lo que ha restado continuidad a nuestra articulación de desarrollo sostenido y proyección internacional. (p. 2)

Como se sabe las ventajas competitivas para el buen desarrollo es necesaria una visión original en donde el país crea energías para los procesos y actividades en conocimientos coherentes propios, las mejores ventajas se compiten de manera conjunta en base a una visión. López (2013) afirma que:

Las sociedades modernas se caracterizan por estar sometidas a procesos de cambios de tipo estructural, continuados y relativamente rápidos. La creciente influencia social del progreso científico-tecnológico, junto con el carácter abierto de las economías y el considerable aumento en el grado de internacionalización en las relaciones económicas y sociales, explican ese estado de cambio permanente en el que estamos instalados. Tales procesos de cambio afectan directamente al individuo, a la vida económica y al empleo. (p. 76)

“El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el estado y la Sociedad Civil” (Tinoco, 2015, p. 22).



Tinoco (2015) “refiere que a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos”. (p. 22)

Según Tello (2006): “La competitividad se define como el conjunto de factores claves que inciden en el nivel y desarrollo del proceso productivo de bienes y servicios de una empresa, sector, región o de la economía en un todo” (p. 56).

Por su parte, Cornejo (2007): “Define a la competitividad como la capacidad de ocupar (y liderar) espacios dinámicos del mercado internacional y en proporciones cada vez mayores” (p. 89).

“La competitividad se define como el conjunto de factores (internos y externos) que inciden directamente en la productividad de una empresa, permitiendo a ésta un crecimiento y desarrollo sostenible”. Tinoco (2015) “Por lo antes indicado, se puede señalar que la competitividad es el fin de toda empresa en el entorno actual de apertura económica” (p. 26).

Agrega Tinoco (2015): “En la época de libre comercio y de bloques económicos, solo sobrevivirá la empresa competitiva y solo sobrevivirá la nación competitiva como potencial regional o mundial”. (p. 27)

Según Sallenave (1994): “En el mundo de hoy la competitividad es el verdadero poder. ¿Cómo construirla? Esta pregunta plantea el desafío profesional que enfrentaran todos los profesionales de esta época” (p. 87)

“Para lograr ser una empresa competitiva, en este tiempo que la competitividad es una de las mayores fuerzas que debe poseer una empresa, es necesario contar con mecanismos válidos que nos permitan obtener información necesaria para tomar decisiones en un entorno dinámico, cambiante y competitivo”. (Burgos 2012, p. 37)

## **Local**

El Hospital General de Jaén se encuentra ubicado en la Provincia de Jaén, Región de Cajamarca. Es el Hospital Referencial o de gran cobertura, para las Provincias de Jaén y San Ignacio, Sector II de Cutervo que pertenecen a la Región Cajamarca. Por su complejidad y ubicación recibe pacientes de Bagua, Utcubamba y Condorcanqui, que pertenecen a la Región de Amazonas, de igual manera, pacientes de Huancabamba de la Región de Piura, y del distrito de Kañaris de la Región Lambayeque.

Durante el paso de los años el Hospital General de Jaén se ha convertido en la organización de salud con mayor demanda en la Región, por el incremento de la población de pacientes que recurren a sus servicios médicos. Esto ha conllevado a que los niveles de concurrencia de pacientes en el área de consulta externa se saturen constantemente, ya que es aquí donde se recepta la atención médica para todos los servicios de salud que ofrece el Hospital.

La cantidad de médicos que actualmente labora en esta unidad no cubre las expectativas de la demanda diaria, además la falta de métodos de trabajo adecuado, la deficiencia técnica organizacional, han hecho que los niveles de calidad se reduzcan sustancialmente.

Bajo estos elementos, se genera una serie de problemas de tipo: administrativo, operativo, y de imagen, que afectan la calidad del servicio que ofrece la institución, a esperas de que esto sea solucionado por el órgano rector, que es el Ministerio de Salud, cuyos procesos de transformación direccionados a hospitales de nivel II, es lento, tedioso y con resultados que tardan mucho tiempo.

En resumen el Hospital General de Jaén no cuenta con un Plan de Estrategias para el desarrollo de la actividad, en el servicio a los usuarios, para responder de manera oportuna y adecuada a la demanda de los pacientes que acuden en su mayoría de los sectores de más bajos recursos, y de esta manera mejorar su competitividad.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo contribuir en la mejora de la Competitividad del Hospital General de Jaén, 2016?

## **1.3. Justificación**

### **Justificación Teórica:**

Según Chiavenato (2002): “Desde el aspecto teórico se justifica porque proporciona conocimientos valiosos para mejorar la competitividad a través de la aplicación de un plan estratégico que se basa en diferentes teorías científicas” (p. 12).

### **Justificación Práctico:**

En el Presente Trabajo de Investigación mejoraría la competitividad del Hospital General de Jaén, de este modo la planificación estratégica propuesta, serviría como aporte para ser aplicado en otras instituciones que buscan mejorar su competitividad.

### **Justificación Metodológica:**

En el aspecto metodológico se aplicará un plan estratégico a través de diferentes programas para mejorar la competitividad de una institución y/o empresas.

### **Justificación Social:**

Esta investigación podrá ser aplicada a otras instituciones y/o en otras empresas que tengan similares problemas en su nivel de competitividad. Para beneficiar a los usuarios/clientes de dichas instituciones públicas y/o empresas.

## 1.4. Antecedentes

### A Nivel Internacional

**Maldonado, E. (2012)** en su tesis titulada: “Plan Estratégico para un Hospital Privado ubicado en el Municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala” (p. 01) (Tesis de Maestría).

Con los resultados obtenidos en la investigación de campo se comprueba la hipótesis número uno del plan de investigación al detectar que la gerencia actúa en forma improvisada para lograr sus fines y ejecuta sus funciones y procesos administrativos de manera informal o sobre la marcha; sin aplicar ningún tipo de norma o lineamiento formal que le permita ejercer un control efectivo en las actividades que realiza y un mejor aprovechamiento de los recursos, lo que ha provocado deficiencias en el cumplimiento de los objetivos. (p. 152)

“La carencia de una plataforma que defina las acciones y decisiones a seguir y la falta de una estructura organizacional por la inexistencia de procedimientos y lineamientos formales” (Maldonado, 2012, p. 152) “ha provocado problemas en la ejecución de las actividades administrativas que realiza e inconsistencias en la toma de decisiones incidiendo en incumplir en un buen servicio al cliente y lograr eficientemente los objetivos” (Maldonado, 2012, p. 152).

“La carencia de una herramienta formal de control y seguimiento adecuado de las tareas no le permite a la gerencia evaluar eficientemente los resultados en las actividades administrativas que realiza”. (Maldonado, 2012, p. 152) “Lo que ha repercutido en deficiencias en el servicio y en lograr los objetivos como en el aprovechamiento óptimo de los recursos con que cuenta la empresa”.

**Arroyo, S., y Moreno, V. (2012)** En su tesis: “Planificación Estratégica de la Clínica San Francisco de Quito”. Afirma:

Del diagnóstico actual de la clínica San Francisco que está definido como uno de los objetivos específicos del presente estudio se pudo concluir que es una organización que no ha implementado cambios significativos durante los últimos

años y agregando que se identificó que existe un incremento anual de atención de pacientes en un 20% promedio. (p. 117)

“Los indicadores nos ayudaron a determinar la medición de resultados, siendo que en primera instancia se determinaron metas cuantificables, razonables para cada plan de acción”. (Arroyo, 2012, p. 117) “los mismos que nos permitirán medir de mejor manera los avances de los planes de acción”.

“El Plan Estratégico desarrollado para la Clínica ayudará a alcanzar la realización de la visión, misión de la entidad que cuenta con indicadores de evaluación que posibilitaran la toma de decisiones en base a la elaboración de reportes”. (Arroyo, 2012, p. 117) trimestrales para realizar ajustes a tiempo, en caso de presentarse problemas en la ejecución de los planes.

En el área Financiera existe una desarticulación ya que la información se presenta incompleta y a destiempo; el mismo que ocasiona retraso en la presentación de sus Balances a Gerencia y esto no está permitiendo mejorar la gestión de la Entidad. (Arroyo, 2012, p. 117)

Se ha llevado una investigación muy organizada, utilizando métodos científicos como: encuestas por cada departamento y por usuarios de la Clínica, el mismo que nos reveló y nos determinó necesidades de los empleados y de los usuarios como: dar una mejor información de los departamentos con que cuenta la Clínica, además que el servicio sea de mayor calidad (los tiempos de espera para citas médicas sean mejor cronometrados ya que el usuario pueda acceder a otros servicios especializados), también se atribuye a que cada departamento cuente con insumos médicos para minimizar tiempos de espera de los clientes etc. (Arroyo, 2012, p. 117)

“El rubro de clientes y cuentas por cobrar resulta elevado ya que en su mayoría han sido venta de productos a empleados y no se han cobrado. (Arroyo, 2012”, p. 117)

“Los inventarios se presentan en grandes cantidades ya que no hay un control de lo existente y lo que se requiere a diario; el mismo que nos genera más costo”. (Arroyo, 2012, p. 117)

**Peña, M. (2014)** En su tesis: “Plan Estratégico para el Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Cantón Quevedo 2013 – 2018, Ecuador”. Afirma:

El Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Cantón Quevedo como toda institución pública tiene cargos bien definidos, sin embargo las actitudes del personal no se enmarcan en la visión que tiene como institución para ofrecer un servicio con calidad y calidez a los pacientes. (p. 143)

“Las áreas más críticas se encuentran ubicadas en las de atención al paciente se observa de acuerdo con la técnica de observación directa aplicada en la investigación que existe deficiencias en la atención al paciente” (Peña, 2014, p. 143).

“Se concluye que al existir deficiencias en la planificación y los servicios a los pacientes y usuarios se crea la necesidad de adoptar el Plan Estratégico para el Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Cantón Quevedo”. (Peña, 2014, p. 143)

## **A Nivel Nacional**

**Alosilla-Velazco, Levaggi, Peña y Rodríguez-Frías (2012)** En su tesis: “Planeamiento Estratégico del Sector Salud Privada en Lima”. Afirma:

Al primer trimestre del año 2012, solo el 62% de la población tiene acceso a la salud, existiendo 2.91 establecimientos de salud por cada 10,000 habitantes. Si bien es cierto Lima cuenta con la mayor concentración de camas del país (37.89%), es una de las regiones con menor disponibilidad de establecimientos de salud por cada 10,000 habitantes (con un índice de 1.19 vs. 2.91 total Perú). Al ser la capital del país, resulta más crítico el contar con una demanda insatisfecha tan alta, es por ello, que se requiere de un plan a largo plazo que involucre a todos los actores principales (MINSa, 2010). (p. 215)

“Más del 30% de los habitantes manifestaron padecer de alguna enfermedad crónica o no crónica en el primer trimestre de 2012, sin embargo menos del 50% de ellos asistió a alguna consulta en un centro de salud” (Alosilla, Peña y Rodríguez, 2012) afirma:

Atendiéndose en establecimientos privados solo el 8.8% de los enfermos, porcentaje bajo pero que muestra el mayor crecimiento de todos los establecimientos (+1.2 puntos porcentuales vs. el primer trimestre de 2011). Conforme la economía del país continúe en crecimiento, la formalización laboral mejore, los ingresos promedio se incrementen, y los niveles de pobreza se reduzcan, la población tenderá a asistir cada vez más a las clínicas y/o consultorios particulares en busca de una atención personalizada, evitando colas y malos tratos, lo cual se observa frecuentemente en el sistema de salud pública (INEI - 2012). (p.15)

“Los ingresos promedio de la población limeña se han incrementado de S/ 1,243.00 en 2003 a S/ 1,763.00 en 2011 por lo que la población busca acceder a mejor calidad de servicios básicos” (Alosilla, Peña y Rodríguez, 2012, p. 216).

“Los servicios de salud, es por ello que los habitantes de las grandes ciudades del país han incrementado su atención de salud en centros particulares (i.e., clínicas o consultorios privados) en 3%, pasando de 13% en 2003 a 16% en 2011 (Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, 2012a), siendo aún porcentajes de atención bajos si se comparan con países vecinos como Brasil, donde según Becerril et al. (2011) la atención de la salud en el sector privado representó el 25% del total de atenciones, y en Chile, el 20%”. (Alosilla, Peña y Rodríguez, 2012, p. 217)

“La población peruana está envejeciendo proyectando para el año 2050 una esperanza de vida de 79.3 años, comparado con 43.2 años en 1950 (INEI, s.f.-b). Al tener una población cada vez más vieja, el sector salud deberá adaptar sus servicios a las características de la nueva pirámide poblacional”. (Alosilla, Peña y Rodríguez, 2012, p. 217)

“Las principales oportunidades para el sector salud privada en Lima se encuentran en la alta demanda insatisfecha en la ciudad, el incremento de los ingresos de la población, y la oportunidad de desarrollar asociaciones público-privadas para atender a los pacientes que no pueden ser atendidos por la estructura estatal”. (Alosilla, Peña y Rodríguez, 2012, p. 218)

“Las principales amenazas para el sector están relacionadas con la integración vertical de las EPS, reduciendo el poder de negociación de las clínicas privadas de Lima” (Alosilla, Peña y Rodríguez, 2012, p. 218)

El sector salud privada en Lima posee importantes fortalezas que son los pilares para su crecimiento sostenido. Alosilla, Peña y Rodríguez, (2012) manifiesta:

(a) La reputación de los médicos y de la clínica, la cual es compartida por recomendaciones de los mismos pacientes, (b) calidad y calidez del servicio, (c) ecuación de valor superior a la de sus competidores, (d) tecnología de última generación, (e) infraestructura cómoda y moderna y (f) fortaleza financiera de los grupos económicos que respaldan la mayoría de clínicas privadas en Lima. Por otro lado, las principales debilidades son: (a) falta de infraestructura descentralizada en los distritos emergentes, no permitiendo que la población de estratos socioeconómicos emergentes pueda acceder a una atención de calidad y calidez, (b) bajo poder de negociación con respecto a las EPS, (c) bajo nivel de investigaciones y publicaciones de las clínicas limeñas, y (d) falta de un planeamiento estratégico conjunto para llevar al crecimiento sostenido del sector. Si bien es cierto, la administración y gerencia se está profesionalizando con la compra de clínicas de grupos económicos peruanos y extranjeros importantes, el sector aún presenta oportunidades para diseñar una estrategia común que englobe al sector salud privada en Lima y permita realizar planes en conjunto para mejorar sus servicios para el bienestar de la población de manera rentable. (p. 218)

“El sector salud privada en Lima debe tomar como referencia a las principales clínicas de Sao Paulo y Santiago de Chile, establecimientos que se encuentran entre de los 10 mejores de la región” (Alosilla, Peña y Rodríguez,



2012, p.219), “la gestión de las universidades privadas de Lima en la última década, pues se enfrentaron a situaciones similares a las que se presentan a la fecha en el sector salud privada en Lima y desarrollaron estrategias que les han permitido un crecimiento sostenible” (p.219).

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. General**

Proponer un Plan Estratégico para contribuir con la mejora de la competitividad del Hospital General de Jaén, para los años 2017 - 2021.

### **1.5.2. Específicos**

- Diagnosticar el nivel de competitividad del Hospital General de Jaén.
- Diseñar la propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Hospital General de Jaén, para los años 2017 – 2021.
- Validar el Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Hospital General de Jaén para los años 2017 - 2021, a través de juicio de expertos.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Planificación Estratégica**

#### **2.1.1. La planificación**

Según Corredor (2008): “La planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la edición de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio” (p. 55).

De igual manera, Amello (2009), nos enseña que: “La planificación es la toma de decisiones ahora acerca de acciones futuras, que facilitan el logro de los objetivos o metas derivadas de la visión” (p. 20).

#### **2.1.2. Importancia de la planificación**

Valencia (2005), indica que:

La importancia de la planeación se aprecia mejor cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas, convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, están organizaciones esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa. (p. 23)

Según Serna (2009): “Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización” (p. 55).

### **2.1.3. Plan Estratégico**

Según Amaya (2009): “Es en que los responsables de una organización empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo”. (p. 15), Amaya (2009) afirma:

Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes, la impartición de los cursos; que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento de lo aprendido (esto último de forma individual o grupal). (p. 15)

Serna (2009) nos indica que:

La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene (p. 56)

### **2.1.4. Objetivo del Plan estratégico**

Según Roche (2005), la planeación estratégica en una entidad, pretende cumplir los siguientes objetivos:

- Reflexionar sobre los objetivos a medio y largo plazo de la organización y sobre las estrategias, los caminos más adecuados para alcanzarlos.
  
- Establecer y fijar toda la organización esos objetivos y estrategias de tal manera que si la planificación es formal esta constituye una guía para la gestión diaria del conjunto de personas que colaboran o trabajan en la entidad.

-Implicar y motivar a los trabajadores y colaboradores de una organización en relación a las metas a alcanzar por la misma. (p. 24)

Así mismo, Bravo (2008), en los Talleres Metodológicos del modelo pedagógico por competencia, refiere que:

La planificación trata de coordinar los comportamientos de las diferentes entidades y grupos que intervienen en esta actividad económica. La planificación puede considerarse en principio como un proceso que pretende en primer lugar establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades y en segundo término determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos asegurando finalmente la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados. (p. 31)

### **2.1.5. Principios Básicos de la Planificación Estratégica**

De acuerdo a Peña, M. (2014), son los siguientes:

**La racionalidad:** “un principio de la planificación que implica el concepto de actuar inteligente y anticipadamente, es un reductor de incertidumbre que sin embargo no puede asegurar que el plan se realice de la forma más coherente, lógica y racional posible pues significaría desconocer la cambiante realidad humana” (Peña, 2014, p. 12). “La racionalidad también está relacionada con el establecimiento de objetivos precisos y reales, que sean alcanzables, igualmente que se pueda lograr, la utilización más efectiva y racional de los recursos materiales y humanos disponibles” (p. 12).

**La Previsión:** “Este principio se refiere al carácter anticipatorio de la planificación, consiste en fijar el plazo o los plazos definitivos para ejecutar la acción que se planifica teniendo en cuenta los recursos humanos y materiales que han de ser utilizados” (Peña, 2014, p. 12).

**La Continuidad:** “Plantea que la planificación está condicionada por el logro de determinadas metas que permitan la solución de necesidades. Este principio

supone una integración de los diversos pasos del proceso en función de metas establecidas” (Peña, 2014, p. 12).

**La Flexibilidad:** “Este principio implica el hecho de que un plan debe reajustes o correcciones en el momento de su ejecución debido a una serie de circunstancias. A medida que un plan se ejecute es pertinente realizar una evaluación continua”. (Peña, 2014, p. 13)

**La factibilidad:** “La planificación debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas”. (Peña, 2014, p. 13)

**La objetividad:** “Este principio plantea la necesidad de estudiar los hechos sin aferrarse a juicios u opiniones preconcebidos. La planificación debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas o especulaciones” (Peña, 2014, p. 13).

**La coherencia:** “Este principio advierte que los diferentes planes programas o proyectos deben formar una unidad coherente y orientar sus esfuerzos en un mismo sentido” (Peña, 2014, p. 13)

**La sencillez:** “Este principio dice que los planes deben ser sencillos para que sean abordados con mayor facilidad en el plano operativo, la claridad y sencillez de los planes que impulsa al trabajo”. (Peña, 2014, p. 13) “Los planes demasiados complejos son incomprensibles y dificultan su ejecución por que se topan con la resistencia de los miembros de la organización” (p. 13).

**La estandarización:** “Este principio Implica la homogeneización de procedimientos, programas y productos, para que los planes sean más sencillos y claros”. (Peña, 2014, p. 14) “la estandarización es posible en aquellas tareas que son repetitivas o sea que siempre se realizan de una determinada forma por lo que no exigen gran discrecionalidad por quien la ejecuta” (p. 14).

**“El equilibrio:** Este principio guarda cierta relación con el principio de la estandarización, establece la armonía que debe existir entre los factores incluidos en el plan” (Peña, 2014, p. 14)

**La participación:** “Éste principio favorece y propicia el análisis, reflexión, discusión y toma de decisiones en la participación de todos y todas en los espacios educativos y comunitarios”. (Peña, 2014, p. 14) “La participación tiene como objeto la búsqueda del bien social, propiciando las oportunidades para que los actores sociales involucrados y comprometidos con los procesos educativos contribuyan al cumplimiento de los fines de la escuela” (p. 14).

**La interculturalidad:** “Este principio implica tomar en cuenta las características y realidades existentes en la localidad o región donde se encuentra la entidad, asumiendo la diversidad sociocultural de la población” (Peña, 2014, p. 14)

**La equidad:** “Este principio hace referencia que la construcción de la planificación debe garantizar la inclusión de todos y todas en igualdad de oportunidades y condiciones en el proceso que caracteriza el quehacer de la escuela y su proyección pedagógica y social en el proceso de formación ciudadana”. (Peña, 2014, p. 14)

**La integralidad:** “Desde esta perspectiva, este principio ve la escuela como un espacio de integración en todos los ámbitos del quehacer social”. (Peña, 2014, p. 12) “Crear para aprender, reflexionar para crear y valorar, participar para crear, fomentará la convivencia, reflejándose en el trabajo integrado entre familia, escuela y comunidad”.

#### **2.1.6. Diagnostico Estratégico**

Según Bravo (2008), en los Talleres Metodológicos del modelo pedagógico por competencia, refiere que:

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. El diagnostico estratégico consiste en el análisis de los procesos internos con su relación con el entorno global, en el ámbito interno la planificación estratégica intenta conocer la cultura corporativa presente en la organización. La cultura corporativa represente la unión con la estrategia para el fortalecimiento institucional. (p. 37)

### **2.1.7. Alternativas Estratégicas**

De acuerdo a Hellrigel (2009): “Son los principales cursos de acción que se elige e instrumentan para conseguir uno o más objetivos, las estrategias ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a la que tienen sus competidores”. (p. 194)

Por su parte Serna (2009): “Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por lo tanto su desempeño exitoso en el mercado”. (p. 56)

### **2.1.8. Factores que Intervienen**

#### **2.1.8.1. Factores Internos**

“El medio interno se determinan las fortalezas (logros y ventajas) y debilidades (problemas, desventajas, insatisfacción de necesidades) desde el punto de vista de la estructura organizativa, calificación de recursos humanos equipamiento, tecnología, experiencia y otros”. Peña (2014) “El diagnóstico del medio interno permite interpretar la situación de la empresa establecer la relación causa y efecto y concluir sobre los puntos sólidos y los problemas más relevantes”. (p. 16)

Agrega Peña (2014), citando a Sallevave: “Los ámbitos de análisis para la construcción de las fortalezas y debilidades pueden ser capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica y tecnológica y capacidad de talento humano” (p. 16)

#### **a. Fortalezas**

“Son actividades, atributos o características internas de una empresa que apoyan al buen funcionamiento de la misma y contribuyen al logro de sus objetivos”. (Peña, 2014, p. 16)

#### **b. Debilidades**

“Son los problemas o dificultades internas de la empresa que inhiben o dificultan su buen funcionamiento y obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos,



incluye aquellos elementos internos que colocan a la empresa en situación de desventaja competitiva”. (Peña, 2014, p. 16)

“El procedimiento de trabajo para formular el diagnóstico del medio interno es similar al seguido para elaborar el diagnóstico del medio externo mediante una lluvia de ideas se identifica las fortalezas y debilidades de la empresa, también se puede utilizar el árbol de problemas en donde se va planteando causa y efecto de cada problema”. (Peña, 2014, p. 17)

“El análisis y explicación las fortalezas encontradas en cada aspecto analizado responde a las preguntas: ¿Cuál es la fortaleza en este ámbito? ¿Cómo se manifiesta u observa esta fortaleza? ¿Qué aspectos positivos o ventajas genera a la empresa?”. (Peña, 2014, p. 17)

“Por su parte el análisis de las debilidades encontradas responde a las interrogantes: ¿Qué problema o dificultad tenemos en este ámbito? ¿Cuál es la causa u origen de este problema o dificultad? ¿Cómo se manifiesta o se evidencia este problema o dificultad? ¿Qué consecuencias ocasiona a la empresa este problema o dificultad?”. (Peña, 2014, p. 17)

Los ámbitos de análisis para elaborar las fortalezas y debilidades hacen relación a los siguientes aspectos:

**Capacidad Administrativa.-** “Fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo tales como: planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, ejecución, comunicación, control, administración de recursos humanos y estructura organizativa” (Peña, 2014, p. 17)

**Capacidad de Producción.-** “Fortalezas y debilidades relacionadas con las actividades de producción como: capacidad y uso de suelos, cultivos, variedades infraestructura, entre otros” (Peña, 2014, p. 17)

**Capacidad Financiera.-** “Fortalezas y debilidades referentes a: Deudas, capital patrimonio, disponibilidad de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera rotación de inventarios estabilidad de costos etc.” (Peña, 2014, p. 17)

**Capacidad Técnica o tecnológica.-** “Fortalezas y debilidades inherentes a los procesos de producción como: infraestructura tecnológica ubicación física nivel tecnológico capacidad técnica capacidad de producción otros” (Peña, 2014, p. 18)

**Calidad del Talento Humano.-** “Fortalezas y Debilidades relacionadas con los recursos humanos de la empresa que incluye: nivel académico del personal, la experiencia técnica, estabilidad, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, resolución de conflictos etc.” (Peña, 2014, p. 18)

### **2.1.8.2. Factores Externos**

Según Peña (2014), citando a Sallevave:

El medio externo llamado también entorno hace relación al medio geográfico y socioeconómico en el cual se desenvuelve la empresa, identifica las oportunidades y amenazas provenientes de fuera de la empresa que influyen en su funcionamiento, los factores pueden ser de carácter económico, político, social, tecnológico, geográfico, competitivo entre otros. (p. 18)

a. **Oportunidades.-** “Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa, elementos que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de este si se aprovecha en forma oportuna y adecuada”. (Peña, 2014, p. 18)

b. **Amenazas.-** Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo”. (Peña, 2014, p. 18)

El diagnóstico del medio externo se formula con la participación de todos los miembros de la empresa, si su número es representativo se conforman grupos de trabajo considerando la afinidad de la actividad que desarrollan, por el contrario si su número es pequeño la participación individual prevalecerá. Existen muchas técnicas para realizar esta tarea una de las más usada es la técnica llamada lluvia de ideas, mediante esta técnica cada uno de los participantes expone su punto de vista sobre determinado aspecto basándose en su experiencia y práctica sobre un determinado factor, el conjunto de ideas expuestas mediante consenso se jerarquizan por su importancia y representatividad, se analizan y se desarrollan. (Peña, 2014, p. 19)

“El análisis y explicación de cada aspecto analizado responde a las preguntas: ¿Qué factor o aspecto obstaculiza o favorece las actividades de la empresa? ¿Qué factor o aspecto se relaciona más con las actividades que desarrolla la empresa? ¿Cómo se manifiesta este factor en la cotidianidad de la empresa? ¿Qué acciones debe tomar la empresa para aprovechar los factores favorables? ¿Qué acciones debe tomar la empresa para enfrentar los factores desfavorables?”. (Peña, 2014, p. 19)

### **Factores Económicos**

Según Peña (2014) citando a Sallevave: “Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía del país y de la región en donde actúan la empresa y que tendrán un impacto notable en el desempeño futuro de la misma (líneas de crédito, mercados etc.)” (p. 20)

**Factores políticos.-** “Acuerdos internacionales, normas, leyes y otros agentes y acciones del gobierno que pueden favorecer o afectar al sistema productivo empresarial” (Peña, 2014, p. 18)

**Factores sociales.-** “Los que afectan el modo de vivir de la gente incluso sus valores. Así: educación, empleo, seguridad, mano de obra, creencia, gustos y preferencias”. (Peña, 2014, p. 18)

**Factores tecnológicos.-** “Los relacionados con el desarrollo de la tecnología, maquinas, herramientas, equipos, materiales y transferencias de tecnología” (Peña, 2014, p. 18)

**Factores geográficos.-** “Los relativos a ubicación, clima, topografía y recursos naturales” (Peña, 2014, p. 18)

**Factores competitivos.-** “Todos los determinados por la competencia, los productos el mercado la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación con los de la empresa” (Peña, 2014, p. 18)

### **2.1.9. La matriz FODA**

Según Peña (2014) citando a Sallevave:

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias: (F) fortalezas (O) oportunidades (D) debilidades (A) amenazas. (p. 20)

### 2.1.9.1. Análisis FODA

Según Peña (2014):

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de la organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol en el medio. A partir del conocimiento que obtiene en un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos. (p. 21)

Siguiendo a Rojas (2008) “La aplicación de este método es sencilla, trata de analizar un cuadro, por un lado las fortalezas y debilidades internas de la organización y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización”. (p. 375)

**“Fortalezas:** Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin) de la organización o empresa” (Rojas, 2008, p. 375)

**“Debilidades:** Son elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización y su normal desempeño” (Rojas, 2008, p. 375)

**“Oportunidades:** Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos y son los que deben ser tomados en cuenta por quienes toman decisiones para ser utilizados como herramientas de gestión y así lograr un mejoramiento de la organización” (Rojas, 2008, p. 375)

**“Amenazas:** Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos de la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y en algunas ocasiones inmediato” (Rojas, 2008, p. 375)

#### **2.1.10. Estructura de la planificación estratégica**

Peña (2014) citando a Rodríguez, refiere:

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático para establecer sus propósitos básicos de la compañía. Lograr el máximo beneficio para los participantes. Darle al programa importancia y validez. Aumentar la seguridad en sí mismos a los instructores encargados de impartir el programa. (p. 22)

**a) Objetivos:** “El primer paso a elaborar un programa de plan estratégico consiste en determinar los objetivos del programa”. (Peña, 2014, p. 22) “Los objetivos son las metas que se deben alcanzar, las expresiones claras de los propósitos, una vez determinados los objetivos del programa hay que tenerlos siempre presentes durante todo el proceso de planeación y ejecución de las sesiones”.

“Los objetivos deben expresarse, por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión apreciación y actitudes, de manera que los participantes comprendan lo que se espera de ellos” (Peña, 2014, p. 22)

**b) Contenido del programa:** “Los objetivos determinados establecen el contenido del programa, tomando en cuenta los siguientes puntos: Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender”. (Peña, 2014, p. 23) “Se programan las actividades que el profesor y el alumno llevaran a cabo. Se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas. Se establecen los medios y las técnicas con las que se evaluará el aprendizaje”.

**c) Selección de medios y material:** “Los objetivos generales y específicos del programa, así como el orden de las sesiones, se han definido perfectamente, se debe establecer: Quienes deben asistir al programa, las instalaciones que se van a necesitar y los materiales que se van necesitar”. (Peña, 2014, p. 23)

**d) Selección de métodos y técnicas de enseñanza:** “Entre los diversos métodos, se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación: Conferencia, mesa redonda, demostración-ejecución, dramatización, representación, grupos de discusión, métodos de casos”. (Peña, 2014, p. 23)

### **2.1.11. Capacitación y desarrollo estratégico**

“La capacitación y el desarrollo constituyen en la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional”. Charles (2009) “La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y habilidades necesarios para diseñar y desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador como operar un torno o indicar a un supervisor como programar la producción diaria”. (p. 61)

### **2.1.12. Normas sobre gestión de la calidad**

#### **2.1.12.1. Organización Internacional de Normalización (ISO)**

Según Peña (2014): “La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Comités miembros de la ISO). Los comités técnicos de la ISO se encargan por lo general de la elaboración de normas internacionales”. (p. 24)

Según Peña (2014), citando a Daniel Martínez: “Las normas de la serie ISO 9000 están redactadas en términos genéricos y son igualmente aplicables a empresas de servicios tales como bancos, hospitales, hoteles y restaurantes. Los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales los cuales son publicados”. (p. 24).

#### **2.1.12.2. Normas ISO 9000 Organización Internacional para la Estandarización (2009)**

“ISO 9000 designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios”. Peña (2014) “Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. Estándar de calidad, relacionado con el tiempo de entrega y niveles de servicio”. (p. 24)

### **2.1.12.3. Normas NTCGP 1000:2009 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (2009).**

“La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí”. Peña (2014, p.13) “Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción”.

Este enfoque permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades, circunstancia que debe ser la principal motivación para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y no simplemente la certificación con una norma, la cual debe verse como un reconocimiento, pero nunca como un fin. (Peña, 2014, p. 25)

### **2.1.13. Estrategias de implantación**

“La implantación de estrategias se refiere al conjunto de actividades y decisiones que se necesitan para hacer efectiva y poner en marcha una estrategia de manera que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planeados”. Peña (2014, p.13)

La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. Lo que contribuye a que este proceso sea tan exigente es la extensa gama de actividades gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los directivos abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene

que superar. La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización, siguiendo el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones. Peña (2014, p.49)

#### **2.1.14. Estrategias de Implantación de un plan de calidad total**

Refiere Peña (2014):

Las normas ISO 9000 describen los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y contiene la terminología más utilizada en normas de esta serie. Desgraciadamente, es común que únicamente se estudie la norma ISO 9001 por ser el modelo utilizado para la certificación, y que se olvide de las demás normas, es importante resaltar que la norma ISO 9000 es de gran utilidad para conocer cuáles son las bases filosóficas de la serie ISO y conocer el significado de la terminología utilizada. (p. 26)

Agrega Peña (2014), citando a Valencia y Jiménez: “En ocasiones, nos podemos enfrentar a confusiones en la implantación debidas a la interpretación errónea de algún término, cuando esto sucede, el camino más lógico es buscarlo en esta norma, evitará muchos problemas y pondrá en contexto adecuado”. (p. 26)

## **2.2. Competitividad**

### **2.2.1. Definición.**

La Competitividad según el Diccionario de la Real Academia Española, citado por Vivanco (2015):

El término competitividad se refiere a la capacidad de competir, así como a la rivalidad para la consecución de un fin. En particular, ser competitivo (a) se relaciona con lo perteneciente o relativo a la competición, así como al hecho de ser capaz de competir, mientras que la palabra competidor (a) se asigna a quien compete. (p. 59)

Según la misma fuente, al término competencia le asigna dos posibles significados:



**Derivado de competir:** “Se refiere a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; así como a la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa”. (Vivanco 2015, p. 60) “la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; aplicable también a la persona o grupo rival”.

**Derivado de competente.** “Se refiere al concepto de incumbencia como obligación y cargo de hacer algo; así como a pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. (Vivanco 2015, p. 60) “En caso particular, aplicable también a la atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto”.

“Teniendo en cuenta lo antes indicado, para el propósito de la presente investigación, se entenderá competitividad en su segunda acepción, que deriva de la idea de incumbencia, aptitud o idoneidad” (Vivanco 2015, p. 60)

### **2.2.2. Ventajas competitivas.**

“Las "ventajas comparativas" están relacionadas con la especialización propia de cada país: aquello que es capaz de producir comparativamente mejor, es decir, donde la ventaja es mayor o la desventaja menor”. (Vivanco, 2015, p.62) “Las fuentes de las "ventajas comparativas" se basan fundamentalmente en la productividad, y ésta a su vez, en los factores productivos: trabajo, capital, recursos naturales y tecnología”. Vivanco (2015) afirma:

La "ventaja comparativa", en oposición a la ventaja absoluta, es un término relativo. Esencialmente se utiliza la misma desigualdad para determinar la "ventaja competitiva". Se entiende por "ventaja competitiva" o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia. Las únicas dos fuentes generadoras de una "ventaja competitiva" son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será "comparativa". (p. 62)

Así mismo, sobre las diferenciaciones más comunes, Vivanco (2015) nos dice:

**La diferenciación del producto:** “Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc.”. (Vivanco 2015, p. 63) “La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno”.

**La diferenciación de los servicios:** “Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría”. (Vivanco 2015, p. 63)

**La diferenciación del personal:** “Esta diferenciación consiste en contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la compañía. Para que esta diferenciación funcione se tendrá que tener mucho cuidado en la selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con la gente”. (Vivanco 2015, p. 63)

**La diferenciación de la imagen:** “Las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distinguan de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición”. (Vivanco 2015, p. 63) “Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen. Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida”.

### **2.2.3. La competitividad en el pensamiento de la filosofía antigua.**

Vivanco (2015) indica: “No podemos detectar la existencia del concepto de competitividad antes de nuestra era, sin embargo, históricamente sí es posible vincular este concepto con la preocupación del hombre por producir, organizar y administrar eficientemente la riqueza”. (p. 63)

Lo anterior lo señaló Jenofonte (427-355 a de C.) cuando afirma: “un buen administrador se esfuerza por incrementar el tamaño del excedente económico de la sociedad que supervisa, esto se logra por medio de la habilidad, el orden y uno de los principios básicos, la división del trabajo”. (Vivanco 2015, p. 64)

#### **2.2.4. El concepto de competitividad dentro del pensamiento mercantilista.**

“Desde mediados del siglo XVI, bajo los postulados de los escritos mercantilistas, se abogaba por mantener superávit comercial con el objeto de acumular activos externos, principalmente oro”. Vivanco (2015) “Los mercantilistas relacionan la acumulación de metales preciosos como indicador del bienestar de una nación, además, el objetivo al hacerlo era continuar las conquistas de otras naciones; para lograrlo era necesario un nivel competitivo de precios”. (p. 64)

Agrega Vivanco (2015):

En un escenario actual, los mercantilistas basarían la acumulación de metales preciosos utilizando el instrumento que hoy conocemos como competitividad espuria. Los mercantilistas recomiendan estimular las exportaciones y evitar las importaciones suntuarias, el objeto es evitar la salida de riqueza de la nación. Para ellos, el comercio es un juego de suma cero, mientras unos pierden, otros ganan. (p. 64)

#### **2.2.5. El concepto de competitividad en el pensamiento clásico.**

A la llegada de los economistas clásicos se observan aportaciones más claras del concepto analizado. Adam Smith (1723-1790) afirma:

La productividad en dos elementos fundamentales: la división del trabajo y la inversión. La División del Trabajo genera una mayor riqueza económica porque da por resultado: El aumento de la habilidad de trabajador, ahorro de tiempo y la posibilidad de generar la invención de nueva maquinaria. La concentración de la persona en una tarea particular hace que ésta sea más eficiente y por ende pueda llegar a innovar y por tanto a incrementar los niveles de competitividad. Smith argumenta: la división del trabajo origina el proceso de crecimiento, pero el capital genera la base, entre más grande sea la inversión, mayor será el crecimiento de cualquier nación. (p. 65)

Por su parte, David Ricardo (1772-1823), analiza la productividad en términos marginales, introduce la Ley de los Rendimientos Decrecientes.

Para él, llega un momento en el proceso de producción en que el producto marginal disminuye, resultado de añadir más unidades de capital y trabajo a un mismo factor fijo. Para incrementar la productividad propone el aumento tanto de

los insumos variables y del factor fijo utilizado para cada nivel de producción. La competitividad espuria se encuentra vinculada con salarios bajos, explotación excesiva de los recursos naturales y/o en la devaluación de la moneda; el objetivo es una mejora relativa dentro de la competitividad internacional, pero sin bases sólidas a largo plazo. (p. 65)

### **2.2.6. La competitividad dentro del pensamiento Carl Marx (1818-1873).**

“Criticó la economía clásica. Sus aportaciones no fueron para mejorar la productividad y la competitividad en el sistema capitalista, sino para analizarla y criticarla”. Vivanco (2015, P.12)

Argumenta que la productividad del trabajo se incrementa cuando el capitalista moderniza tecnológicamente su fábrica, a partir de ese momento el obrero ya no produce 10 piezas por hora, sino 20. Marx incorpora en su análisis la inserción de la tecnología en el proceso de producción, pero además, destaca la destreza de los trabajadores. “...la productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto. (Vivanco 2015, p. 66)

Agrega Vivanco (2015):

Marx define a la productividad del trabajo, como un aumento de la producción, pero sin incrementar el factor input. El aumento de la productividad se generará a través de la eficiencia en la mano de obra, dada su especialización y la introducción del factor tecnológico, pero sin aumentar el tiempo de trabajo. (p. 66)

### **2.2.7. Modelo del Diamante de Porter.**

Vivanco (2015) refiere:

Michael Porter en su obra Estrategia Competitiva publicada en el año de 1997, perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir de este modelo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. (p. 66)

Agrega Vivanco (2015):

Su esquema establece las fuerzas más poderosas, que inciden en un sector específico, partiendo del análisis del mismo. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. (p.45)

Gráfico donde se observa las Cinco Fuerzas de Porter, que se expone a continuación.



Fuente: Libro “Estrategia competitiva” de Michael Porter (1997).

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece”. Vivanco (2015, p.12) “El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas”. (p. 67)

**Rivalidad entre competidores:** “Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto”. Vivanco (2015, p.4) “El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.”.

**Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** “Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc.”. (Vivanco 2015, p. 68)

**Amenaza del ingreso de productos sustitutos:** “Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales”. (Vivanco 2015, p. 68) “La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto”.

**Poder de negociación de los proveedores:** “Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios”. (Vivanco 2015, p. 69) “Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.”.

**Poder de negociación de los consumidores:** “la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos”. (Vivanco 2015, p. 69) “Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc”.

#### **2.2.8. Ventaja Competitiva y la cadena de valor.**

“Michael Porter en su obra Ventaja Competitiva publicada en el año 2008, indica que el concepto de ventaja competitiva ha estado en el centro de las discusiones de la estrategia empresarial por ya cerca de dos décadas”. (Por ejemplo, Hoffman, 2000, Klein, 2001 y Rumelt, 2003)

Michael Porter (1985) plantea que “para que exista una ventaja competitiva el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar”. (p. 71)

“Para denominar a la agrupación en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas”. (Vivanco 2015, p. 71)

### Creación de Valor



Fuente: Libro “Estrategia competitiva” de Michael Porter (1997).

“Sin embargo, estas afirmaciones son medias verdades peligrosas y destructivas. Aunque sea cierto que algunas barreras contra la competencia desaparecen, la llamada hipercompetencia es, en muchos sectores, un problema que ellos se han buscado y no el resultado”. (Vivanco 2015, p. 71)

La raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia. Gracias a la búsqueda de productividad, calidad y rapidez y las herramientas de gestión que esta ha engendrado (la calidad total, la subcontratación, la gestión del cambio, etc.) se han obtenido resultados espectaculares. No obstante, muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir esas mejoras en rentabilidad sostenible. Poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia. Los directivos se esfuerzan para mejorar en todos los frentes,

pero se alejan más y más de posiciones competitivas viables. (Vivanco 2015, p. 72)

“La mejora constante en la eficacia operativa es necesaria para conseguir una mayor rentabilidad. Pero, por lo general, no es suficiente. Son pocas las empresas que han conseguido competir con éxito basándose únicamente en la eficacia operativa”. (Vivanco 2015, p. 69) “Además, por la rápida difusión de las prácticas idóneas, resulta cada vez más difícil mantener la ventaja sobre los rivales con ese método”.

“Al dejar que la eficacia operativa suplante a la estrategia las empresas han obtenido una competencia de suma cero, unos precios estáticos o en descenso y unas presiones sobre los costes que comprometen su capacidad para invertir a largo plazo en el negocio”. (Vivanco 2015, p. 73)

“La estrategia se basa en unas actividades singulares. La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para ofrecer una combinación única de valor” (Vivanco 2015, p. 73)

Southwest Airlines Company, por ejemplo, ofrece un servicio de vuelos de corta distancia y bajo coste entre ciudades de dimensiones medianas y entre aeropuertos secundarios de grandes ciudades. Su clientela está compuesta por ejecutivos, familias y estudiantes. Las frecuentes salidas de Southwest y sus reducidas tarifas atraen a los clientes sensibles al precio que, en otro caso, se desplazarían en autobús o en coche, y a los viajeros que buscan un servicio oportuno, que elegirían otra línea aérea de servicios plenos en otras rutas. Southwest ha conseguido defender una posición estratégica singular y valiosa, que se basa en un conjunto de actividades adaptado a las necesidades de sus clientes. (Vivanco 2015, p. 71)

“Los orígenes de las posiciones estratégicas. Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes. En primer lugar, está el posicionamiento basado en la variedad o la elección de unas variedades de productos o servicios” (Vivanco, 2015, p. 69) “El posicionamiento basado en la variedad es rentable cuando es la empresa la que mejor puede producir ciertos productos o servicios, empleando un conjunto distintivo de actividades” (p. 69).



Jiffy Lube International, por ejemplo, está especializada en engrase y cambio de aceite y no ofrece ningún otro servicio de reparación o mantenimiento. Su cadena de valor da un servicio más rápido a un coste inferior al de los talleres de servicios completos. La oferta de Jiffy Lube es tan atractiva que muchos clientes subdividen su demanda recurriendo a ella para los cambios de aceite y acudiendo a sus rivales para el resto de servicios. (Vivanco 2015, p. 74)

“Una segunda base para el posicionamiento consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes. Es el posicionamiento basado en las necesidades” (Vivanco 2015, p. 69) “Aparece cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando un conjunto adaptado de actividades puede atenderlos de manera idónea” (p. 69).

“Una posición estratégica sostenible impone renuncias. Elegir una posición singular, no obstante, no basta para garantizar una ventaja sostenible, ya que provocará imitaciones por parte de los demás, que o bien modificarán su posición o bien intentarán ocupar dos posiciones a la vez”. (Vivanco 2015, p. 76)

“Sin embargo, para que una posición estratégica sea sostenible y esté protegida de imitadores es necesaria la renuncia a otras. La necesidad de optar se impone cuando unas actividades son incompatibles con otras”. (Vivanco 2015, p. 76)

El posicionamiento de Neutrogena Corporation, por ejemplo, se basa en un jabón "suave para la piel", sin residuos y de pH neutro. Al elegir esta posición, la compañía tuvo que renunciar a los elementos desodorantes y suavizantes que muchos consumidores desean que tenga su jabón. Renunció al gran potencial de venta que se obtiene mediante la distribución en supermercado. Sacrificó la eficiencia en la producción para conseguir las cualidades de que quería dotar a sus jabones. Solo así pudo conservar su original posicionamiento. (Vivanco 2015, p. 76)

“El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenibilidad. Mientras que la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de combinarlas” (Vivanco 2015, p. 77)

La rápida rotación de Southwest Airlines, por ejemplo, que hace posible salidas más frecuentes y una mayor utilización del avión, resulta esencial para su posicionamiento como servicio oportuno y barato. Esta rotación es el resultado de todo un sistema de actividades que encajan y se refuerzan entre sí (personal bien retribuido, ausencia de comidas a bordo, de las reservas y del transbordo de equipajes entre líneas, elección de aeropuertos que permiten evitar congestiones, etc.). (Vivanco 2015, p. 77)

“Este encaje impide la entrada de imitadores, porque la cadena es tan fuerte como su eslabón más fuerte. El coste de una de sus actividades se reduce por la forma en que se realizan otras y, también, el valor que una actividad tiene para los clientes”. (Vivanco 2015, p. 77)

El encaje estratégico entre muchas actividades resulta esencial no solo para la ventaja competitiva, sino también para la sostenibilidad de esa ventaja. A un rival le resultará más difícil copiar una panoplia de actividades interrelacionadas que imitar un método particular de venta, una tecnología de producción o ciertas características del producto. Todo ello hace que las posiciones fundadas sobre sistemas de actividades sean mucho más sostenibles que las fundadas sobre ventajas individuales. (Vivanco 2015, p. 77)

“La trampa del crecimiento. De todos los factores, el deseo de crecer es quizá el que más perjudica a la estrategia. Aparentemente, las renunciadas y los límites constriñen el crecimiento. Atender a un grupo de clientes y renunciar a otros”. (Vivanco 2015, p. 79) “Las estrategias generalistas a base de precios bajos dan como resultado la pérdida de ventas a clientes sensibles a la calidad de los productos o al nivel del servicio”.

Los directivos sienten la constante tentación de dar pasos progresivos que permitan superar esos límites, pero que difuminan la posición estratégica de la empresa. Así, a principios de los años noventa, Neutrogena amplió su distribución en Estados Unidos, extendiéndose a grandes superficies como Wal-Mart. La empresa sacó una amplia variedad de productos (desmaquilladores, champú) en los que no ocupaba una posición singular y que desdibujaron su imagen, por lo que tuvo que empezar a recurrir a ofertas de promoción. (Vivanco 2015, p. 78)

“Con demasiada frecuencia, el intento de crecer da al traste con la singularidad, conduce a la indiferenciación, empeora el encaje y, en última instancia, socava la ventaja competitiva y hace peligrar la estrategia”. (Vivanco 2015, p. 79) “¿Qué métodos de crecimiento, entonces, respetan y refuerzan la estrategia? En términos generales, lo más recomendable es profundizar la posición estratégica, no ampliarla ni comprometerla”.

Frecuentemente, una empresa puede crecer más rápidamente, y de una forma mucho más rentable, penetrando mejor en las necesidades y variedades en las que tiene algo propio que ofrecer que arrastrándose en sectores de un mayor crecimiento potencial en los que no tiene ninguna exclusividad. Carnike, actualmente la mayor cadena de cines en Estados Unidos, debe su rápido crecimiento a su disciplinada concentración en los mercados pequeños. La empresa vende rápidamente los cines de grandes ciudades que caen en sus manos como consecuencia de alguna absorción. (Vivanco 2015, p. 79)

### **2.2.9. Ventaja Competitiva de las Naciones.**

“Las Naciones publicada en el año de 1990, señala que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas y las naciones explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez”. (Vivanco 2015, p. 79) “Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios, con proveedores de insumos y factores especializados”.

**El “diamante” de la competitividad: Condiciones básicas para la formación de clúster.** El enfoque conceptual que aquí se expone, se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clúster en determinados lugares. (Vivanco 2015, p. 79)

“Las fuentes de la competitividad. A continuación se explican los rasgos principales de las cuatro fuentes que, según el modelo conceptual de Porter, determinan la ventaja competitiva de las industrias en ubicaciones geográficas específicas” (Vivanco 2015, p. 80).

**Las condiciones de los factores.** “Los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como la infraestructura física, hasta la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten”. (Vivanco 2015, p. 79) “Para aumentar la productividad, los insumos de factores deben mejorar su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas particulares del clúster”.

**Los esquemas de estrategia y rivalidad.** “El contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas tiene que ver con las reglas, los incentivos y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local. Las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca rivalidad local”. (Vivanco 2015, p. 79) “En esas economías la mayor parte de la competencia, si es que siquiera está presente, proviene de las importaciones. Además, la rivalidad local, si es que ocurre, se sustenta en la imitación. El precio es la única variable competitiva y las empresas mantienen bajos los salarios para competir en los mercados locales y extranjeros”. (Vivanco 2015, p. 81)

**Condiciones de la demanda.** “Las condiciones de la demanda en la sede de las empresas tienen mucho que ver con el hecho de que las empresas puedan y quieran pasarse de productos y servicios imitadores y de baja calidad”. (Ávalos, 2009, p. 12) “Las economías de poca productividad se enfocan fuertemente en los mercados extranjeros. Para progresar, se deben desarrollar mercados locales más exigentes”. (Vivanco 2015, p. 82)

**Industrias afines y de apoyo.** “La ubicación dentro de un clúster puede brindar un acceso superior o de menor costo a insumos especializados” (Vivanco 2015, p. 83) “tales como componentes, maquinaria, servicios a empresas y personal, en comparación con la integración vertical, las alianzas formales con entidades externas o la “importación” de insumos de lugares distantes” (p. 83).

“Es más, los clúster desarrollados no sólo consisten en una industria, sino en estas más las industrias afines. Estas industrias, frecuentemente, recurren a insumos comunes o muy parecidos que expanden las oportunidades para los proveedores” (Vivanco 2015, p. 84)

**Las referidas a los recursos naturales.** “Esta teoría explica el desarrollo económico de Canadá a partir de los impulsos provenientes de la exportación de sus distintos recursos naturales – pescado, pieles, minería, madera, papel y trigo

– y a las inversiones en actividades relacionadas que ellos activan”. (Vivanco 2015, p. 85)

**Las referidas al sustrato común.** “Todas las hipótesis explicativas de formación de complejos productivos tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen”. (Vivanco 2015, p. 83) “En efecto, esa mayor competitividad deriva de importantes externalidades, economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo”.

Por tanto, los clúster son concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular. Incluyen empresas e instituciones vitales para poder competir como son los casos de los suplidores, proveedores de servicios especializados, maquinarias y componentes, e incluso hasta canales de distribución, sin olvidar, por supuesto, los aspectos relacionados con los servicios públicos y los que proveen servicios educacionales y entrenamiento, elementos todos que son de gran valor cuando se requiere satisfacer adecuadamente un cliente y ganar terreno en un mercado específico. (Vivanco 2015, p. 85)

“Al final, el clúster genera una mayor calidad y suministro de informaciones que circulan entre sus empresas miembros, y muy en especial, resulta en una mejor imagen y mayor credibilidad de las empresas y sus productos y servicios” (Vivanco 2015, p. 86).

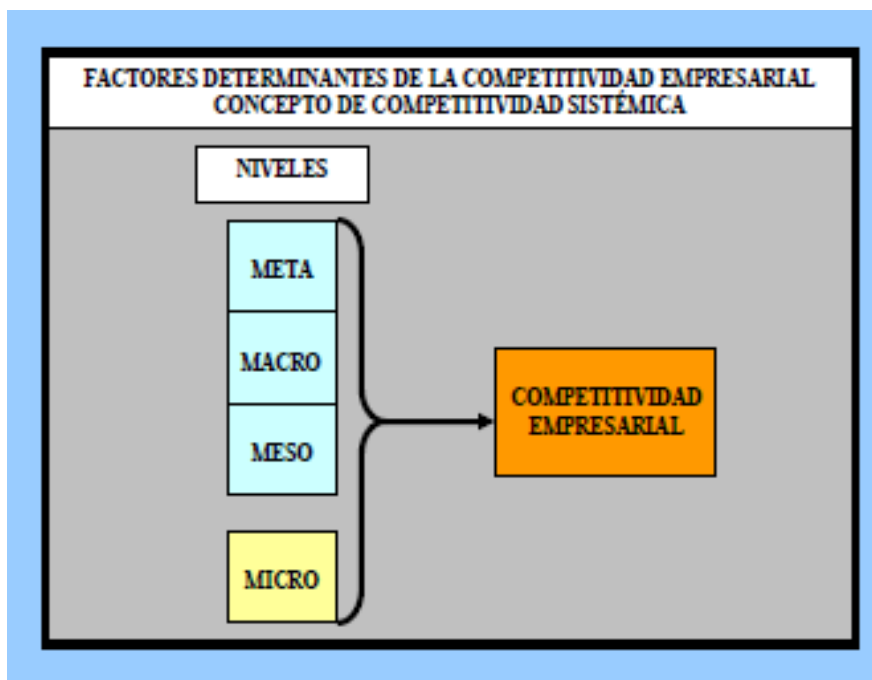
### Ventaja Competitiva de las Naciones



Fuente: Libro “Ventaja competitiva de las Naciones” de Michael Porter (1990).

### 2.2.10. Competitividad Sistémica.

“La competitividad empresarial es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones coordinadas de gobiernos, instituciones, empresas y de toda la sociedad como un conjunto. Desde esta perspectiva, la competitividad es producto de la interacción de cuatro dimensiones o niveles determinantes: Meta, Macro, Meso y Micro”. (Ávalos, 2009, p. 12)



Fuente: Factores determinantes de la competitividad empresarial por el Dr. Fernando Ávalos Rocca.

Ávalos (2009), sobre los factores de la competitividad, nos dice:

**Nivel Meta.-** Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel meta:

- Patrones básicos de organización política, jurídica y económica.
- Factores socioculturales y valores compartidos que alienten la dinámica empresarial.
- “Capacidad estratégica y política de los actores sociales para el logro de consensos en los objetivos y estrategias de largo plazo” (Ávalos, 2009, p. 7)

**Nivel Macro.-** Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel macro:

- Política monetaria.
- Política presupuestaria.

- Política fiscal.
- Política comercial.
- Política de competencia.
- Política cambiaria. (Ávalos, 2009, p. 8)

**Nivel Meso.-** Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel meso:

- Política de exportaciones e importaciones.
- Política de infraestructura física.
- Política educacional.
- Política tecnológica.
- Política de desarrollo industrial.
- Política regional.
- Política medioambiental. (Ávalos, 2009, p. 8)

**Nivel Micro.-** Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel micro:

- Capacidad de gerencia.
- Diseño de estrategias empresariales.
- Gestión de innovación.
- Aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor.
- Integración en redes de cooperación tecnológica.
- Reorganización de la logística entre empresas.
- Promoción de la interacción de proveedores, productores y clientes. (Ávalos, 2009, p. 9)

### **Competitividad a Nivel Empresa**

“Las investigaciones sobre las fuentes de ventajas competitivas han conducido, de manera general, a dos escuelas que destacan en la actualidad, en un intento por tratar de explicar y predecir el desempeño superior”. (Ávalos, 2009, p. 12)

- **La de la Estructura de la Industria**, que incide en la influencia dominante del ambiente externo en el diseño de acciones estratégicas de las empresas.

**Recursos:** “Son conjuntos de factores disponibles en el mercado, que son poseídos o controlados por la empresa para la producción de bienes y servicios. Para este fin, las empresas utilizan un amplio rango de activos y mecanismos,

tales como instalaciones productivas especializadas, tecnología, sistemas de información gerencial, programas de incentivos, confianza entre la gerencia y los trabajadores, etc.”. (Ávalos, 2009, p. 13)

“Se han propuesto distintas clasificaciones para los recursos, entre las que destaca la siguiente: Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizacionales” (Ávalos, 2009, p. 7)

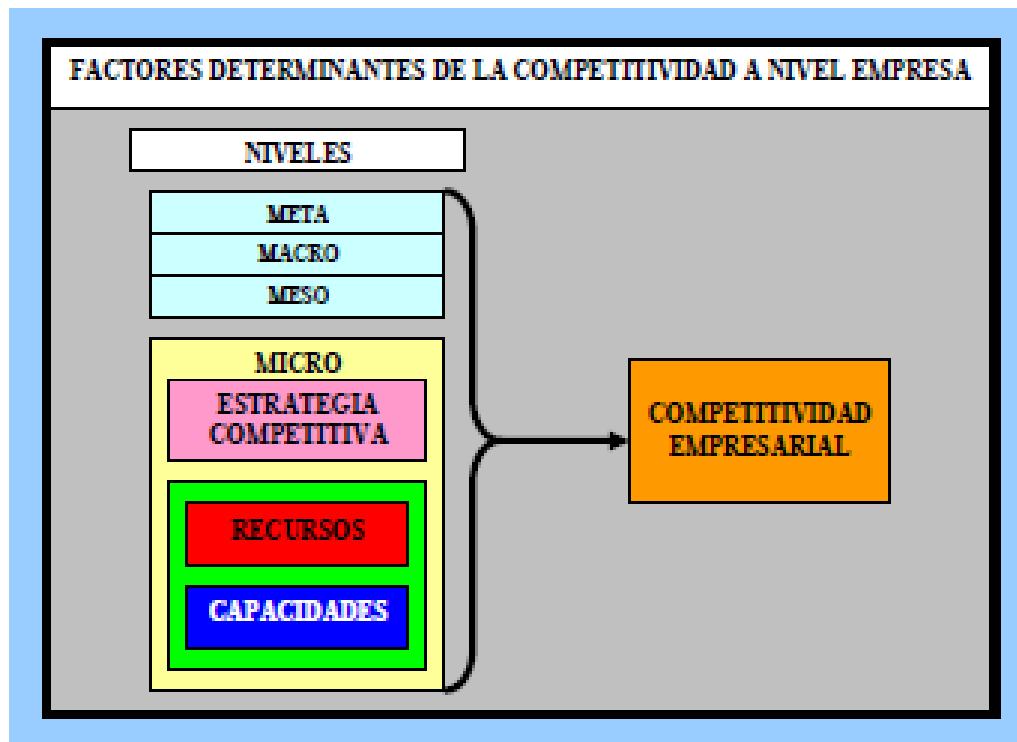
**Capacidades:** “Competencia, habilidad o aptitud que tienen las empresas para desplegar y utilizar sus recursos, usualmente de manera combinada, haciendo uso de sus procesos organizacionales para lograr un fin deseado”. (Ávalos, 2009, p. 14)

“Las capacidades, competencias distintivas o activos invisibles, por basarse en información, a menudo se desarrollan en las áreas funcionales de las empresas o son producto de la combinación de recursos físicos, humanos y tecnológicos a nivel corporativo”. (Ávalos, 2009, p. 14) “Ejemplos de capacidades son servicios altamente confiables, innovación de productos, flexibilidad productiva, rápida respuesta a las tendencias del mercado, ciclos cortos de desarrollo de productos, etc.”.

Una clasificación de las capacidades de empleo recurrente basada en las distintas áreas funcionales:

- Gerencia general.
- Gerencia financiera.
- Marketing y ventas.
- Investigación de mercado.
- Investigación y desarrollo de productos.
- Ingeniería básica y aplicada.
- Producción.
- Distribución.
- Asuntos legales.
- Personal. (Ávalos, 2009, p. 15)





Fuente: Factores determinantes de la competitividad empresarial por el Dr. Fernando Ávalos Rocca.

### 2.3. Marco Conceptual

**Competitividad.-** “Es la capacidad de las empresas de vender más productos o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades para que realmente sea competitiva una empresa el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competitivo”. (Laos 2008 p. 35).

**Plan.-** “Curso determinado de acción necesario para alcanzar un objetivo. Es el producto de la planeación”. (Chiavenato 2004, p. 671).

**Planeación:-** “Función administrativa que determina anticipadamente los objetivos que se quiere alcanzar y lo que se debe hacer para lograr”. (Chiavenato 2004, p. 671).

**Planeación estratégica.-** “Planeación global proyectada a largo plazo que involucra a las organización como un todo”. (Chiavenato 2004, p. 671).

**Principio de la planeación.-** “Base que establece que hay que sustituir el criterio individual la improvisación y la actuación empírico – practicas con métodos basados en procedimientos científicos”. (Chiavenato 2004, p. 671).

**Principios de la administración.-** “conjunto de reglas básicas para el trabajo del administrador. Son la base de la ciencia de la administración. Henry Fayol enuncio catorce principios generales universales de la administración”. (Chiavenato 2004, p. 671).

**Proceso administrativos.-** “conjunto de las funciones administrativas o elementos de la administración: planeación, organización, dirección y control”. (Chiavenato 2004, p. 671).

**Ventaja Comparativa.-** “Las ventajas comparativas están relacionadas con la especialización propia de cada país: aquello que es capaz de producir comparativamente mejor, es decir, donde la ventaja es mayor o la desventaja menor”. (Vivanco 2015, p. 120) “Las fuentes de las ventajas comparativas se basan fundamentalmente en la productividad, y ésta a su vez, en los factores productivos: trabajo, capital, recursos naturales”.

**Ventaja Competitiva.-** “Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia”. (Vivanco 2015, p. 120)

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Hipótesis**

La propuesta de un Plan Estratégico definirá las líneas de acción para mejorar la Competitividad del Hospital General de Jaén, 2016.

### **3.2. Variables**

- **Variable Independiente**
  - Plan Estratégico
  
- **Variable Dependiente**
  - Competitividad

#### **3.2.1. Definición conceptual**

##### **Plan estratégico**

Es todo aquel proceso de análisis de la situación actual, estableciendo metas y objetivos claros lográndolos durante periodos específicos, con el fin de alcanzarla situación futura planeada, por tanto, se debe trabajar dentro de este contexto siendo realistas y objetivos.

Es el instrumento que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana. Es decir que es la herramienta de la administración que puede crear oportunidades de aumento significativos en las utilidades, por lo cual se considera para las empresas de suma importancia. Planear es decidir ahora lo que se hará más adelante, especificando entre otras cosas el cómo y cuándo se harán. Planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión, de metas y tácticas generales y de asignación de recursos. (Gómez, 1994, p. 75)

## **Competitividad**

“Es la capacidad de las empresas de vender más productos o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades para que realmente sea competitiva una empresa el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competitivo”. (Laos 2008 p. 35).

### **3.2.2. Definición operacional**

- **Plan estratégico.-** Aplicación de un plan estratégico mediante los instrumentos necesarios para que los trabajadores administrativos tengan metas establecidas para mejorar la competitividad de una organización.
- **Competitividad.-** Es el fin que busca una organización pública o privada, mediante una planificación estratégica y la ejecución de metas y objetivos operacionales, logrando la reducción de los gastos, incremento de su utilidad y la atención de calidad de sus clientes/usuarios.

## **3.3. Metodología**

### **3.3.1. Tipos de investigación**

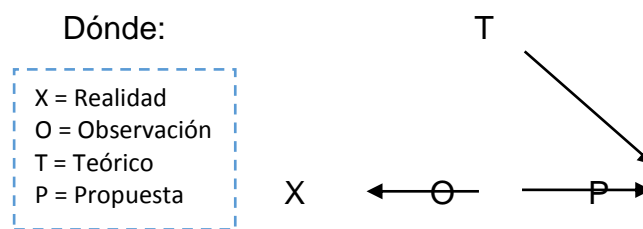
El presente trabajo es una investigación de tipo descriptiva porque detallaremos la situación actual de la gestión administrativa del Hospital General de Jaén, para mejorar su competitividad.

Es de tipo propositiva porque la investigación nos va a proporcionar una propuesta de plan estratégico para mejorar la competitividad del Hospital General de Jaén.

### 3.3.2. Diseño

El diseño utilizado es de tipo “no experimental” porque buscó observar el fenómeno tal como se da en el contexto natural y así permite realizar un análisis de la variable Competitividad en el contexto del Hospital General de Jaén.

Como señala Kerlinger (1979, p. 116). En el diseño de esta investigación se analizará los problemas de la Competitividad del Hospital General de Jaén, a través de su personal de trabajo.



### 3.3.3. CUADRO DE OPERACIONALIZACION

VARIABLE	CATEGORIA	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO/ ESCALA DE DIMENSION
VARIABLE INDEPENDIENTE	EFICAZ	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Determinación de Metas</li> <li>- Manual de Funciones</li> <li>- Alcance y vigencia de la capacitación</li> </ul>	Cualitativa - Nominal
		Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis FODA</li> </ul>	
	INEFICAZ	Propuesta de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas</li> <li>- Objetivos Estratégicos</li> <li>- Programa de actividades</li> <li>- Utilización de recursos</li> </ul>	
PLAN ESTRATEGICO		Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores Socioculturales</li> <li>- Escala de valores</li> <li>- Patrones básicos de la organización política, jurídica y económica.</li> <li>- Capacidad estratégica y política.</li> </ul>	
		Macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política presupuestaria.</li> <li>- Política monetaria</li> <li>- Política fiscal</li> </ul>	

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>COMPETITIVIDAD</b>	Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de competencia</li> <li>- Política cambiaria</li> <li>- Política comercial</li> </ul>	Cuestionario
		Meso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de exportaciones e importaciones.</li> <li>- Política de infraestructura física.</li> <li>- Política educacional.</li> <li>- Política tecnológica.</li> <li>- Política de desarrollo industrial.</li> <li>- Política regional.</li> <li>- Política medioambiental.</li> </ul>	
		Micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de gerencia.</li> <li>- Diseño de estrategias empresariales.</li> <li>- Gestión de innovación.</li> <li>- Aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor.</li> <li>- Integración en redes de cooperación tecnológica.</li> <li>- Reorganización de la logística entre empresas.</li> <li>- Promoción de la interacción de proveedores, productores y clientes.</li> </ul>	



### 3.4. Población y muestra

#### **Población:**

El personal del Hospital General de Jaén está conformado por 319 trabajadores, conforme al siguiente detalle:

PERSONAL	RÉGIMEN DE CONTRATO			TOTAL
	NOMBRADOS	CAS	DESTACADOS	
Administrativo	32	20	-	<b>52</b>
Médico	27	1	5	<b>33</b>
Asistencial	137	92	5	<b>234</b>
<b>Sub Total</b>	<b>196</b>	<b>113</b>	<b>10</b>	<b>319</b>

**Fuente:** Oficina de Personal del Hospital General de Jaén, a diciembre de 2016.

#### **Muestra**

La muestra está constituida por **176** trabajadores del Hospital General de Jaén.

$$n = Z_{\infty}^2 \frac{N * p * q}{i^2(N-1) + Z_{\infty}^2 * p * q}$$

#### **Dónde:**

n= Tamaño de la muestra

N= (319) población

Z= 1.96 (nivel de confianza 95%)

p= 50% probabilidad del éxito (0.5)

q= 50% probabilidad del fracaso (0.5)

i = margen de error (0.05)

### **3.5. Métodos de investigación**

Se aplicarán los métodos descriptivo y analítico, porque nos permitirá describir los hechos y fenómenos que son materia de estudio, para recoger datos, organizar y analizar la realidad del Hospital General de Jaén, a través de los conocimientos ya existentes.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos de la investigación se utilizó.

#### **Técnicas**

**Encuestas.-** Con esta técnica se conocerá los problemas existentes en los trabajadores administrativos del Hospital General de Jaén.

“Estudio que se realiza en base a una muestra poblacional de características y número especiales que permite tomar conocimiento de los hechos en un momento determinado y en una población específica” (Pérez y Rivera, 2015, p, 30.)

#### **Instrumentos**

##### **- Cuestionario**

Este instrumento es un conjunto de preguntas que deben estar estructuradas de acuerdo a la información del Hospital General de Jaén.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Del análisis de la información requerida se utilizara para procesar los datos estadísticos; el programa de office Excel, SPSS.

Para esto se analizara e interpretara los gráficos estadísticos.

# **CAPÍTULO IV**

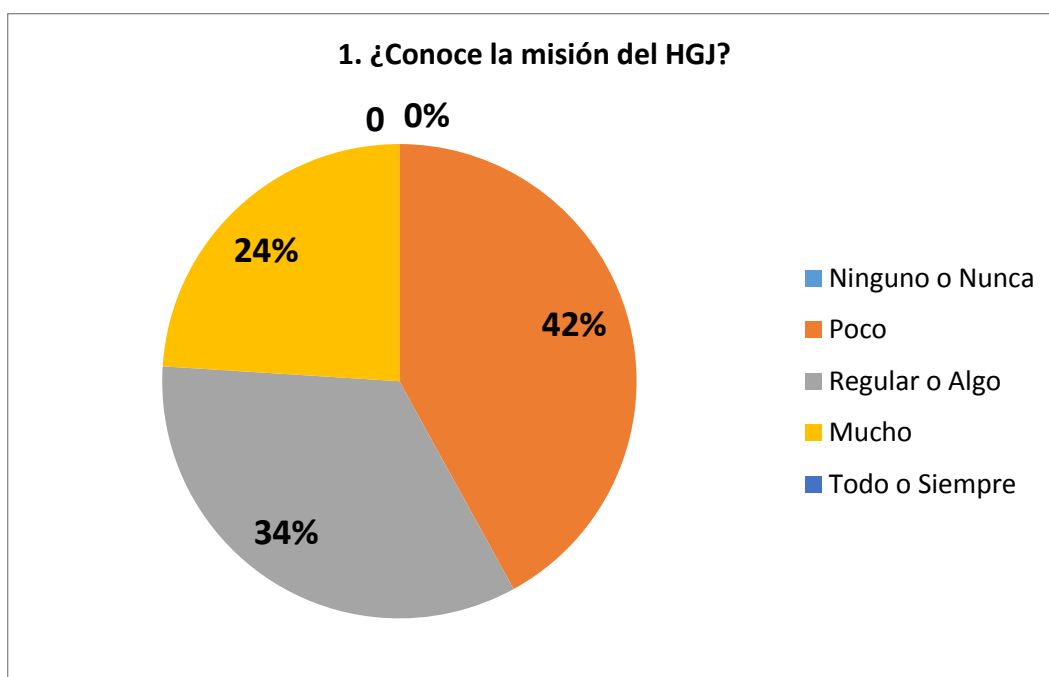
## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### 4.1. Resultado del análisis de la Competitividad

Análisis de los cuadros de la Competitividad en el Hospital General de Jaén, al personal administrativo, médico y asistencial.

1. ¿Conoce la misión del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	74	42%
REGULAR O ALGO	59	34%
MUCHO	43	24%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 1

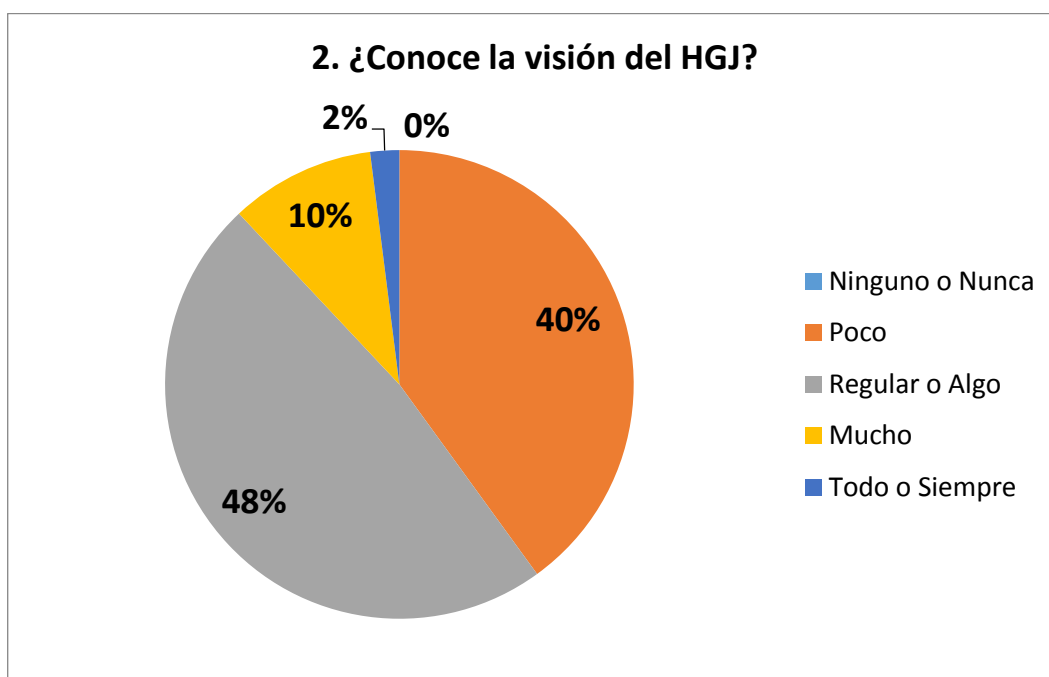


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 42% de los 176 trabajadores (74), manifiestan que POCO conocen la misión del HGJ.

2. ¿Conoce la visión del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	72	40%
REGULAR O ALGO	84	48%
MUCHO	17	10%
TODO O SIEMPRE	3	2%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 2

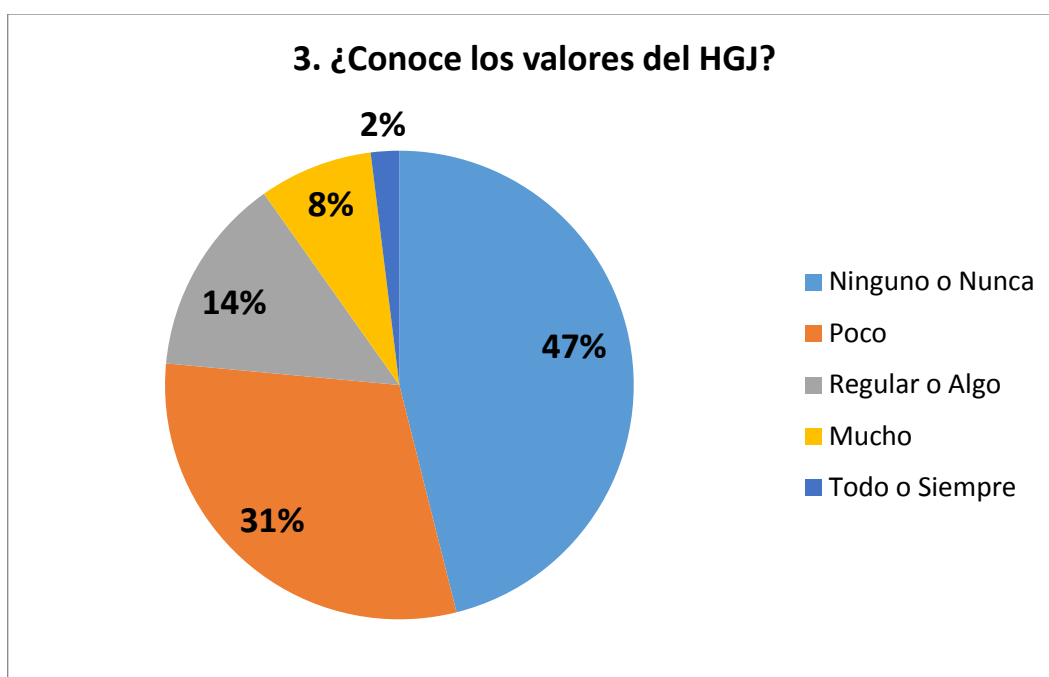


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 48% de los 176 trabajadores (84), manifiestan que ALGO conocen la visión del HGJ.

3. ¿Conoce los valores del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	83	47%
POCO	54	31%
REGULAR O ALGO	25	14%
MUCHO	14	8%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 3

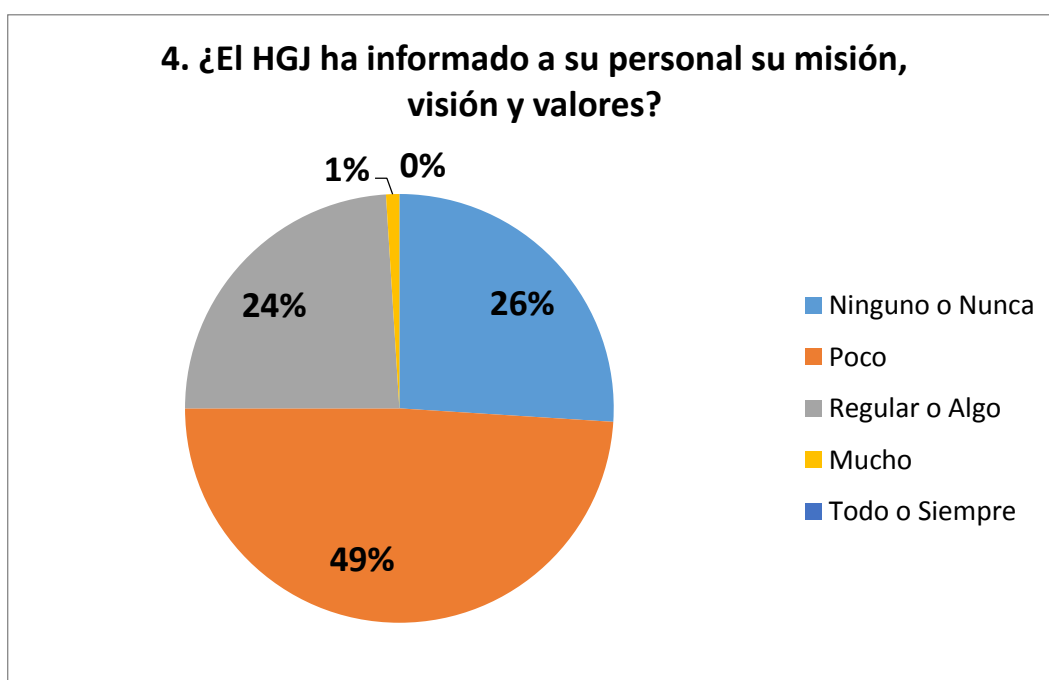


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 47% de los 176 trabajadores (83), manifiestan que NINGUNO conoce los valores del HGJ.

4. ¿El HGJ ha informado a su personal su misión, visión y valores?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	46	26%
POCO	87	49%
REGULAR O ALGO	41	24%
MUCHO	2	1%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 4

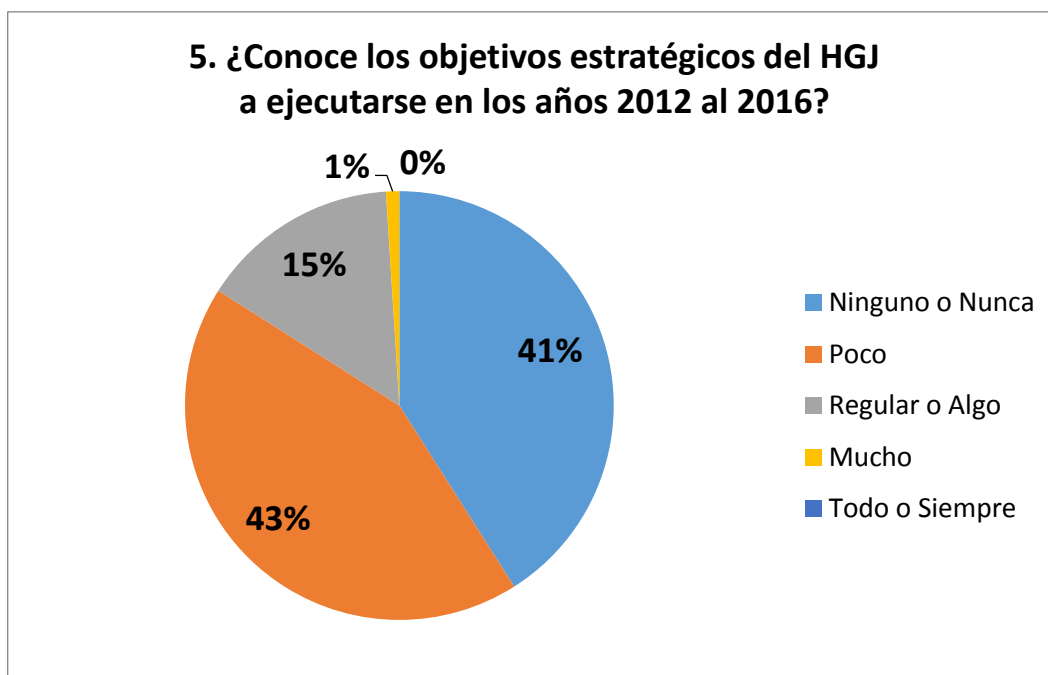


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 49% de los 176 trabajadores (87), manifiestan que POCAMENTE información sobre la misión, visión y valores, ha brindado el HGJ al personal de trabajo, y en un 26% de los trabajadores (46) ha indicado que NUNCA se les ha informado sobre ello.

5. ¿Conoce los objetivos estratégicos del HGJ a ejecutarse en los años 2012 al 2016?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	70	41%
POCO	77	43%
REGULAR O ALGO	27	15%
MUCHO	2	1%
TODOS O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 5



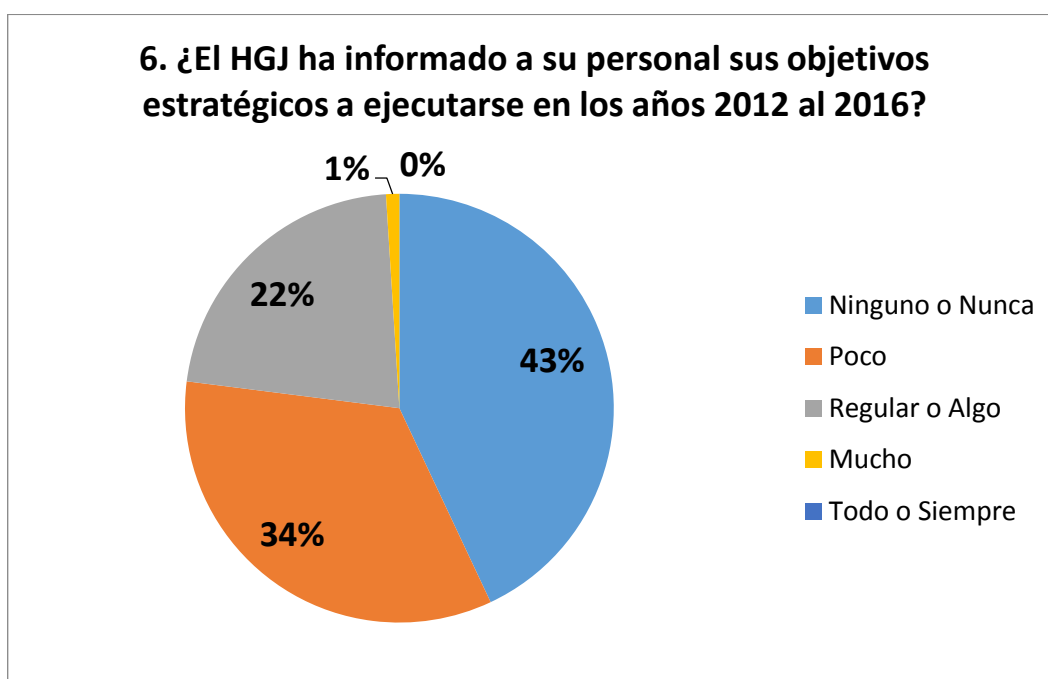
Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 43% de los 176 trabajadores (77), manifiestan que POCO conocen sobre los objetivos estratégicos del HGJ a ejecutarse en los años 2012 al 2016, y el 41% de los trabajadores (70) indican que NO conocen sobre el particular.



6. ¿El HGJ ha informado a su personal sus objetivos estratégicos a ejecutarse en los años 2012 al 2016?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	75	43%
POCO	59	34%
REGULAR O ALGO	40	22%
MUCHO	2	1%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 6

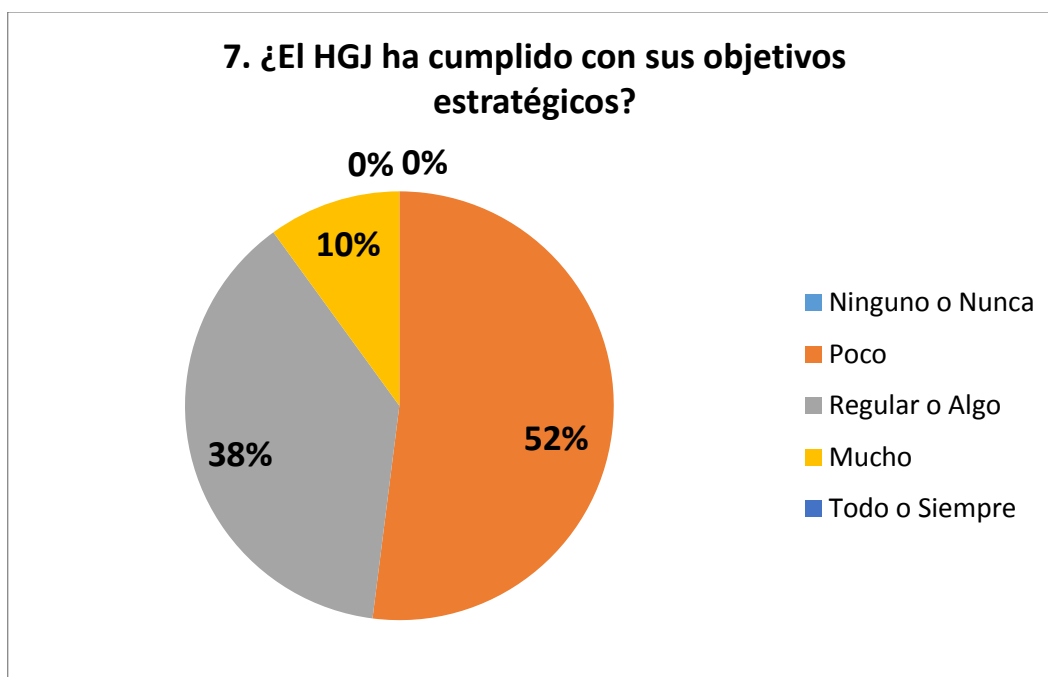


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 43% de los 176 trabajadores (75), manifiestan que POCAMENTE información sobre los objetivos estratégicos ha brindado el HGJ al personal de trabajo.

7. ¿El HGJ ha cumplido con sus objetivos estratégicos?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	92	52%
REGULAR O ALGO	66	38%
MUCHO	18	10%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 7

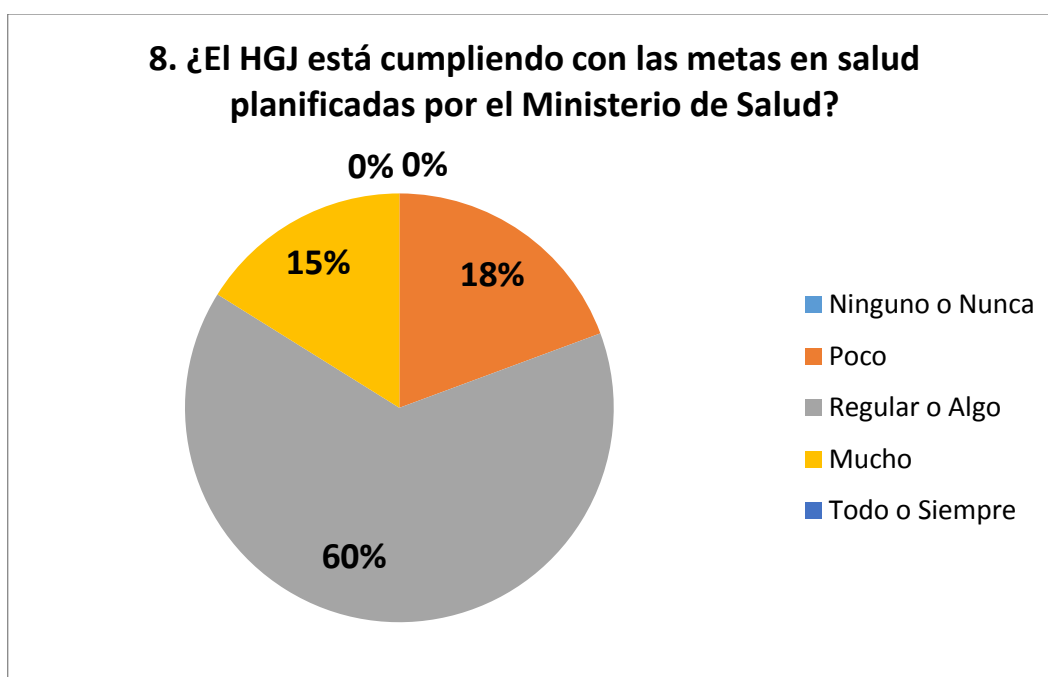


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 52% de los 176 trabajadores (92), manifiestan que POCO ha cumplido el HGJ con sus objetivos estratégicos, y el 38% de sus trabajadores (66) indican que su cumplimiento ha sido REGULAR.

8. ¿El HGJ está cumpliendo con las metas en salud planificadas por el Ministerio de Salud?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	31	18%
REGULAR O ALGO	105	60%
MUCHO	27	15%
TODO O SIEMPRE	13	7%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 8

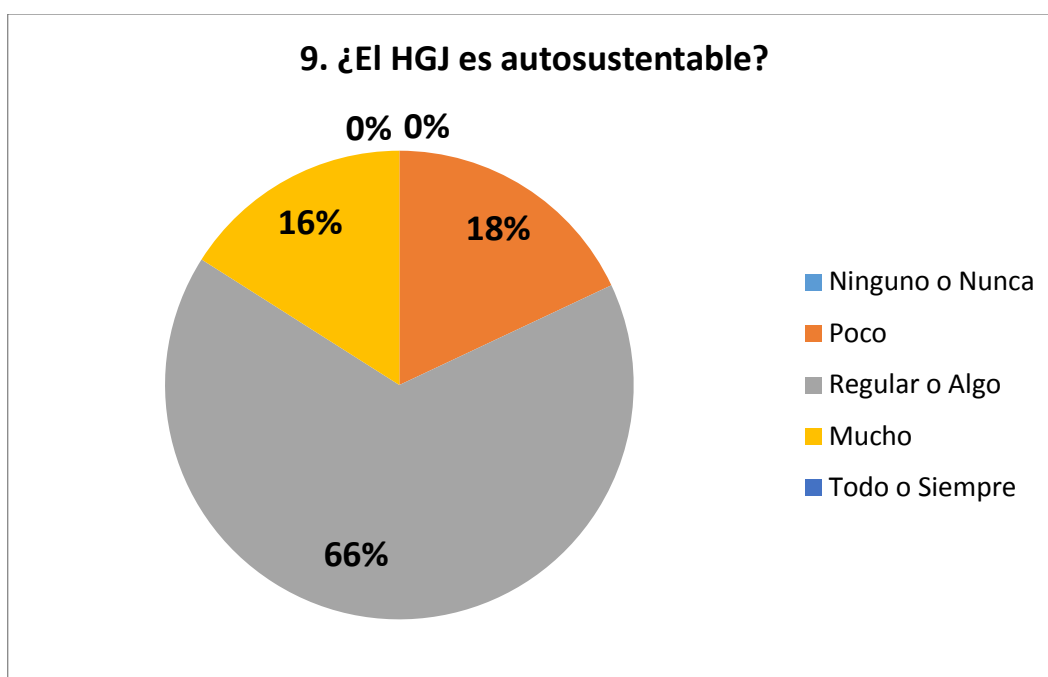


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 60% de los 176 trabajadores (105), manifiestan que ALGO ha cumplido el HGJ con las metas en salud planificadas por el Ministerio de Salud.

9. ¿El HGJ es autosustentable?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	31	18%
REGULAR O ALGO	116	66%
MUCHO	29	16%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 9

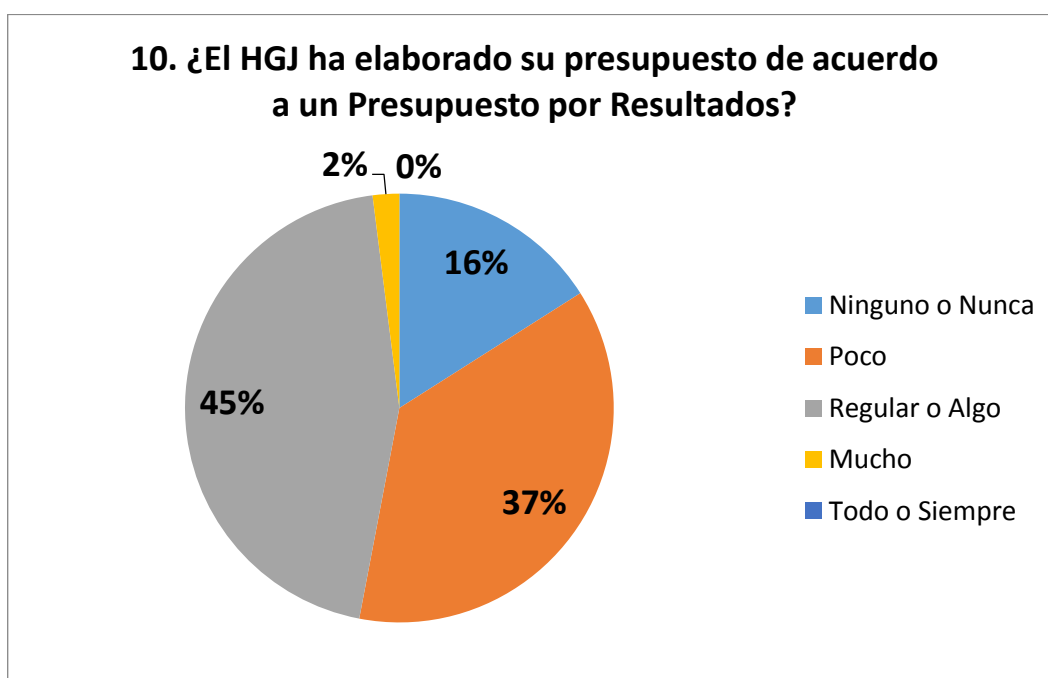


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 66% de los 176 trabajadores (116), manifiestan que en ALGO es autosustentable el HGJ.

10. ¿El HGJ ha elaborado su presupuesto de acuerdo a un Presupuesto por Resultados?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	28	16%
POCO	65	37%
REGULAR O ALGO	79	45%
MUCHO	4	2%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 10

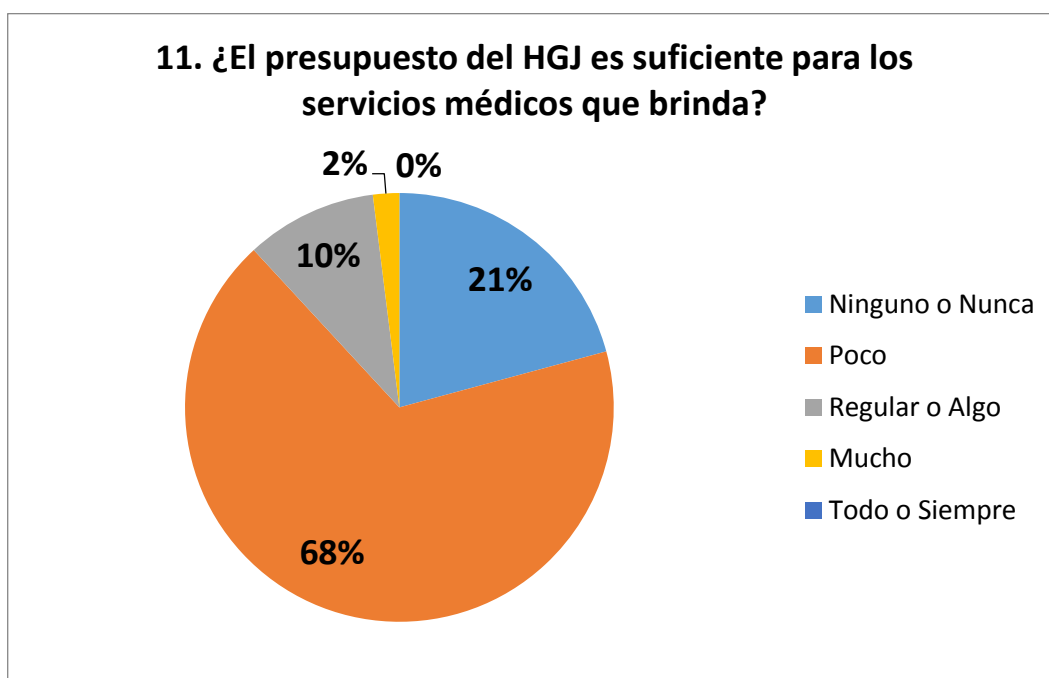


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 45% de los 176 trabajadores (79), manifiestan que es REGULAR la elaboración del presupuesto del HGJ de acuerdo a un Presupuesto por Resultados.

11. ¿El presupuesto del HGJ es suficiente para los servicios médicos que brinda?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	38	21%
POCO	119	68%
REGULAR O ALGO	17	10%
MUCHO	2	1%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 11

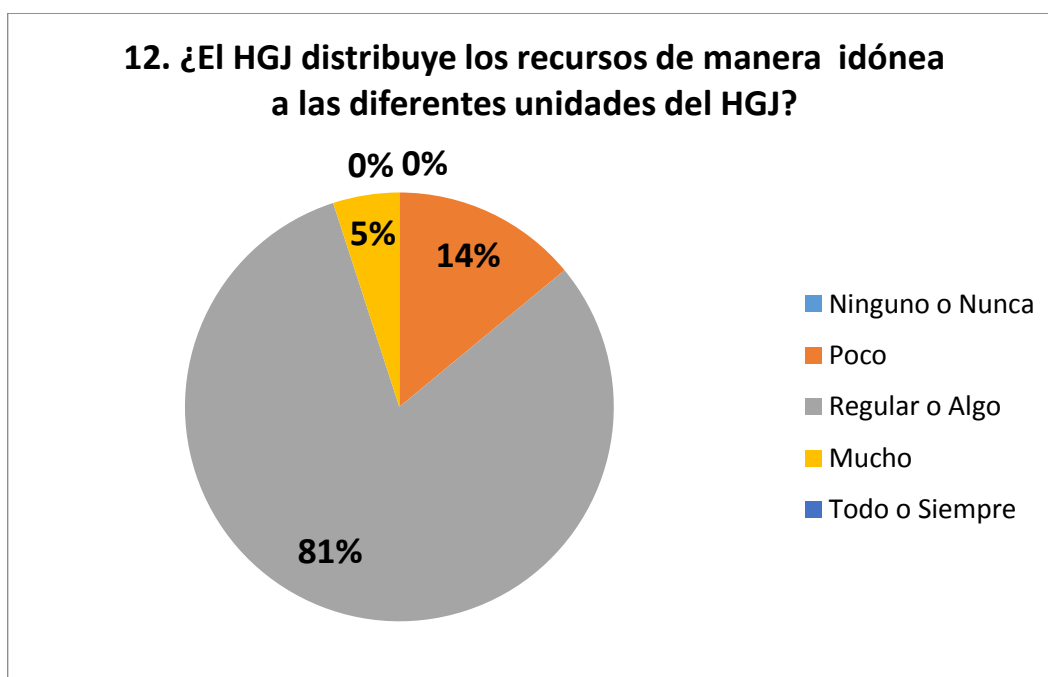


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 68% de los 176 trabajadores (119), manifiestan que POCO es el presupuesto asignado al HGJ para los servicios médicos que brinda.

12. ¿El HGJ distribuye los recursos de manera idónea a las diferentes unidades del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	25	14%
REGULAR O ALGO	142	81%
MUCHO	9	5%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 12

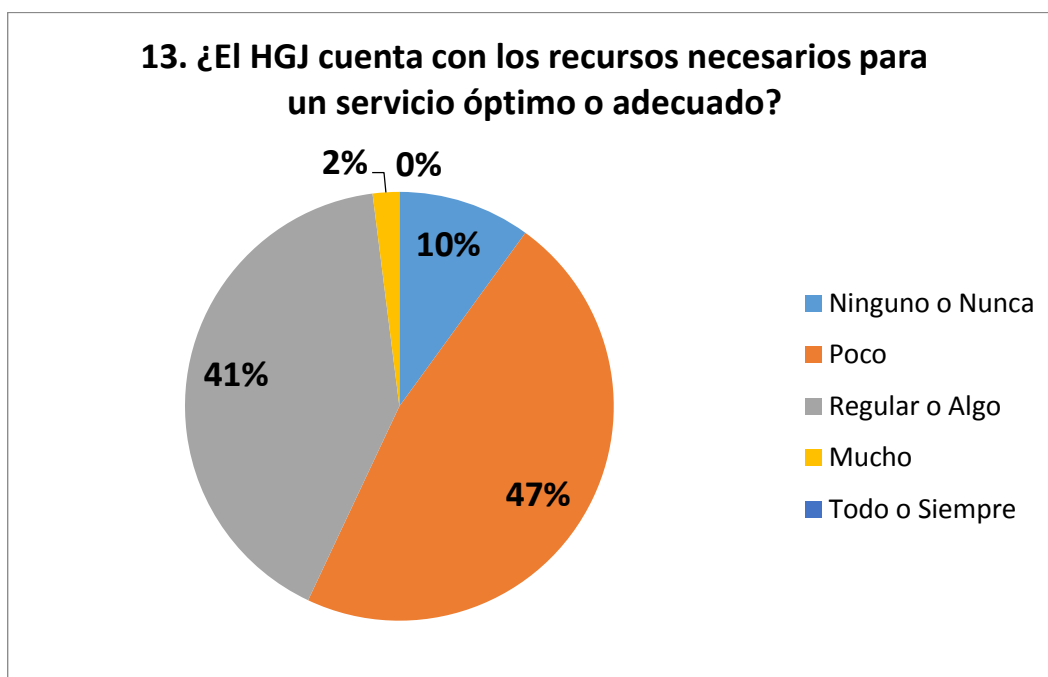


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 81% de los 176 trabajadores (142), manifiestan que REGULAR es la distribución de los recursos por parte del HGJ a sus diferentes unidades.

13. ¿El HGJ cuenta con los recursos necesarios para un servicio óptimo o adecuado?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	18	10%
POCO	82	47%
REGULAR O ALGO	72	41%
MUCHO	4	2%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 13



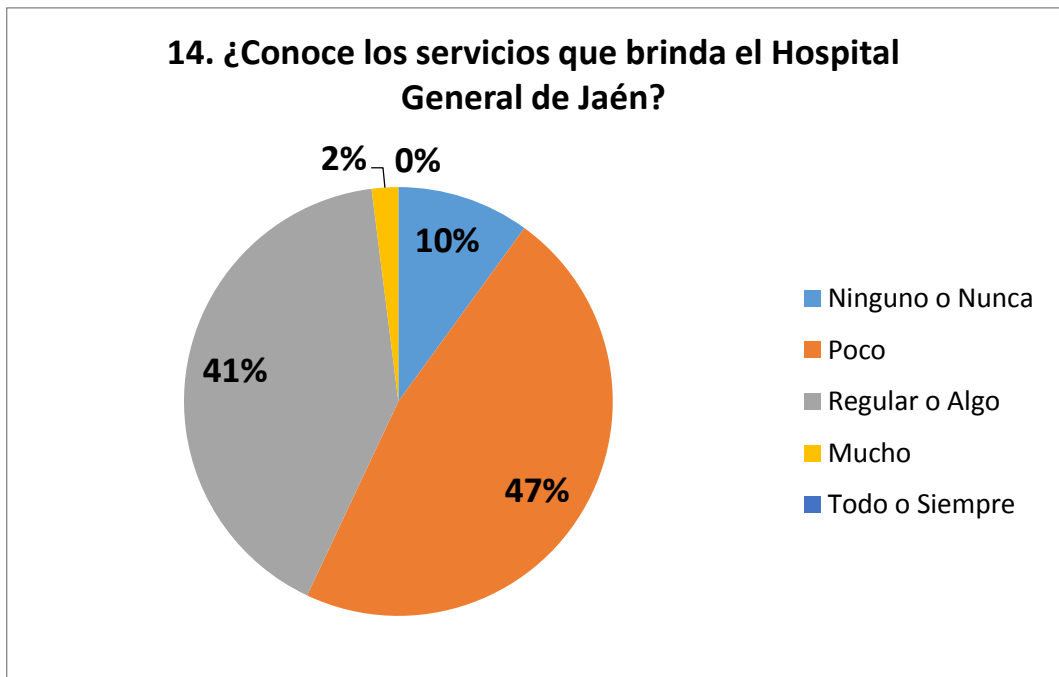
Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 47% de los 176 trabajadores (82), manifiestan que POCO recursos cuenta el HGJ para brindar un servicio óptimo o adecuado.



14. ¿Conoce los servicios que brinda el Hospital General de Jaén?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	0	0%
REGULAR O ALGO	35	20%
MUCHO	86	49%
TODO O SIEMPRE	55	31%
	176	100%

Gráfico N° 14

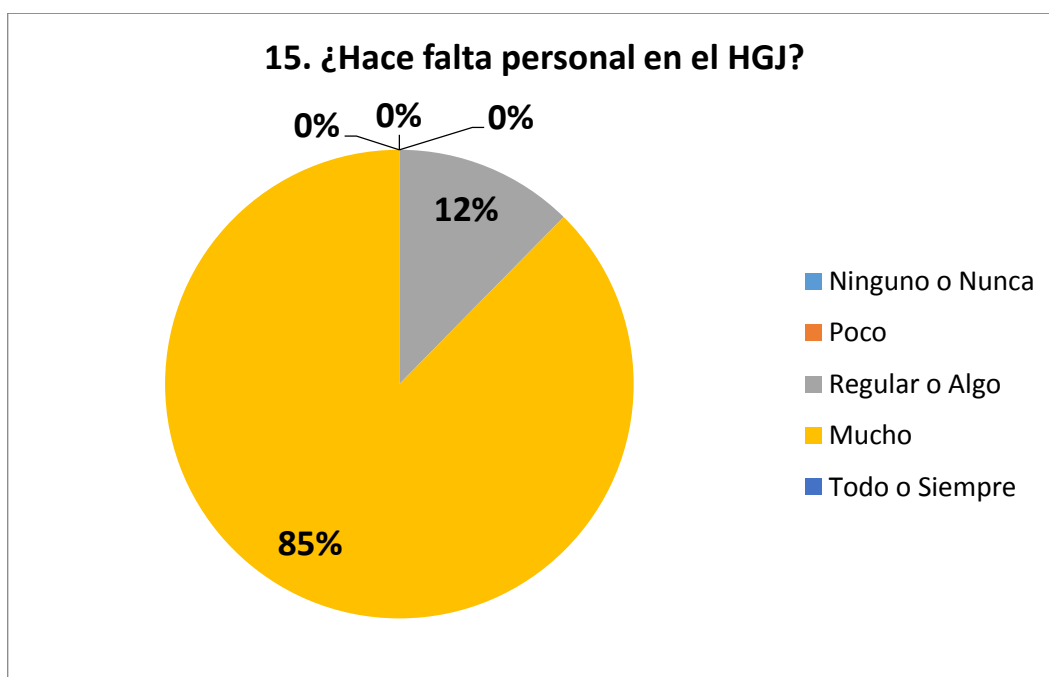


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 49% de los 176 trabajadores (86), manifiestan que ALGO conocen de los servicios que brinda el HGJ.

15. ¿Hace falta personal en el HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	0	0%
REGULAR O ALGO	22	12%
MUCHO	149	85%
TODO O SIEMPRE	5	3%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 15

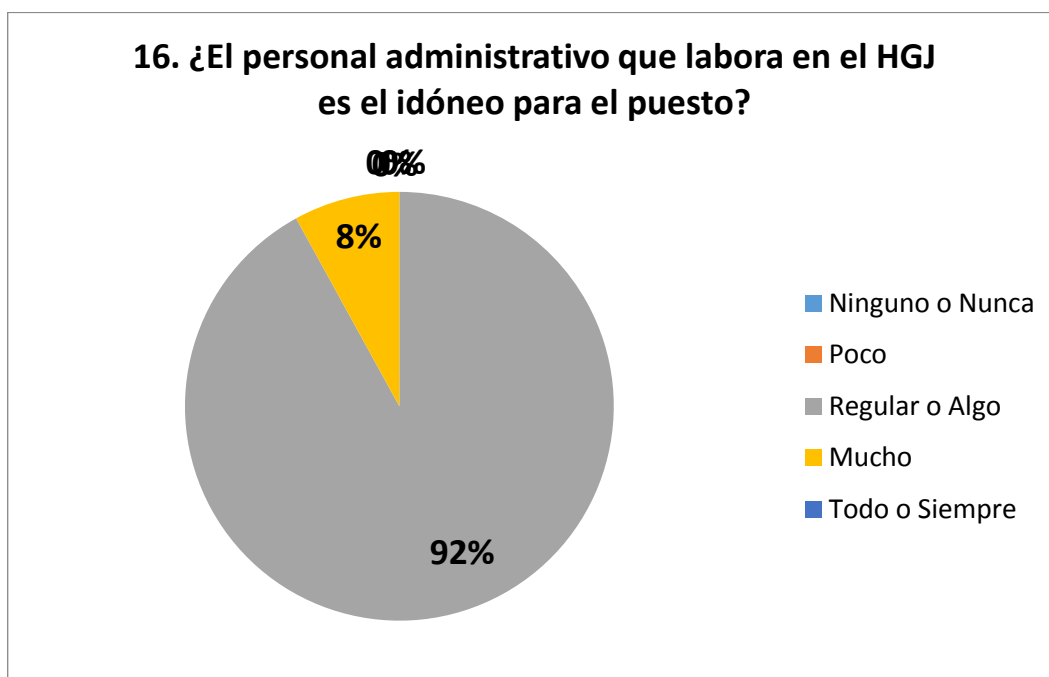


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 85% de los 176 trabajadores (149), manifiestan que MUCHO personal hace falta en el HGJ.

16. ¿El personal administrativo que labora en el HGJ es el idóneo para el puesto?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	0	0%
REGULAR O ALGO	162	92%
MUCHO	14	8%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 16

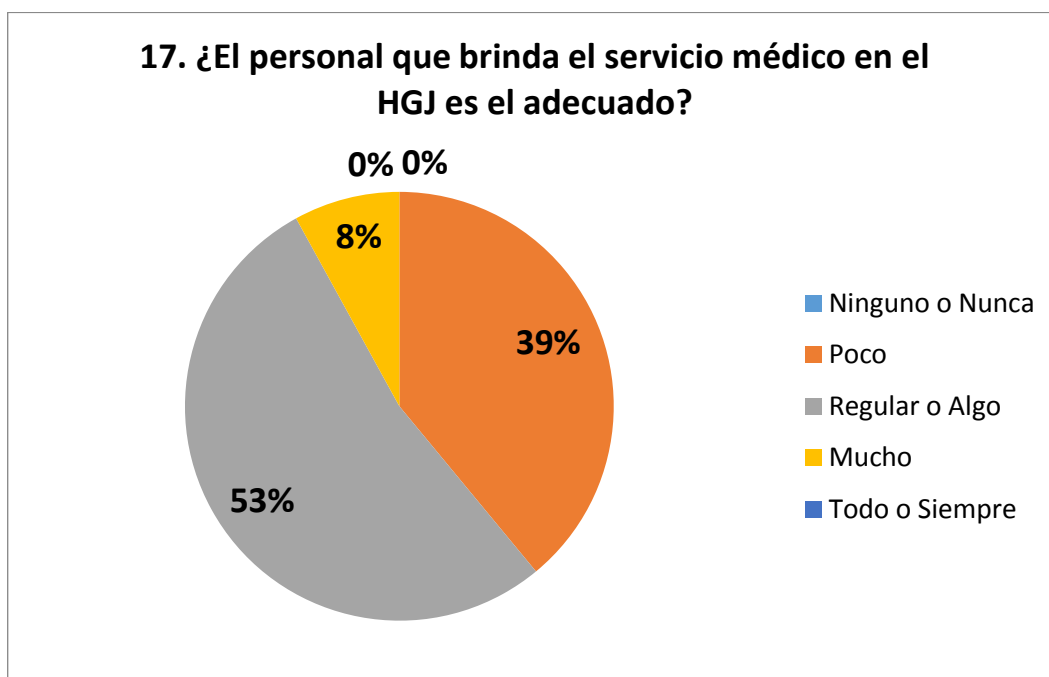


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 92% de los 176 trabajadores (162), manifiestan que REGULAR cantidad es el personal administrativo idóneo para el puesto donde labora en el HGJ, mientras que solo el 8% de los trabajadores (14) ha referido que el personal es idóneo.

17. ¿El personal que brinda el servicio médico en el HGJ es el adecuado?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	68	39%
REGULAR O ALGO	94	53%
MUCHO	14	8%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 17

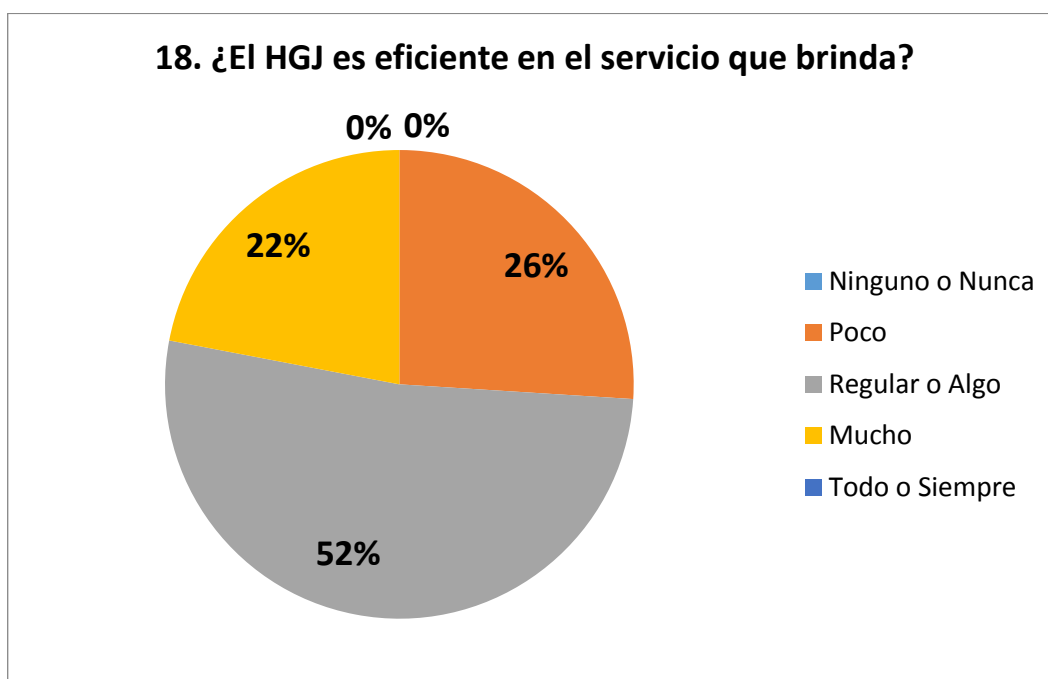


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 53% de los 176 trabajadores (94), manifiestan que REGULAR es la cantidad del personal que brinda un adecuado servicio médico en el HGJ.

18. ¿El HGJ es eficiente en el servicio que brinda?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	45	26%
REGULAR O ALGO	92	52%
MUCHO	39	22%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 18

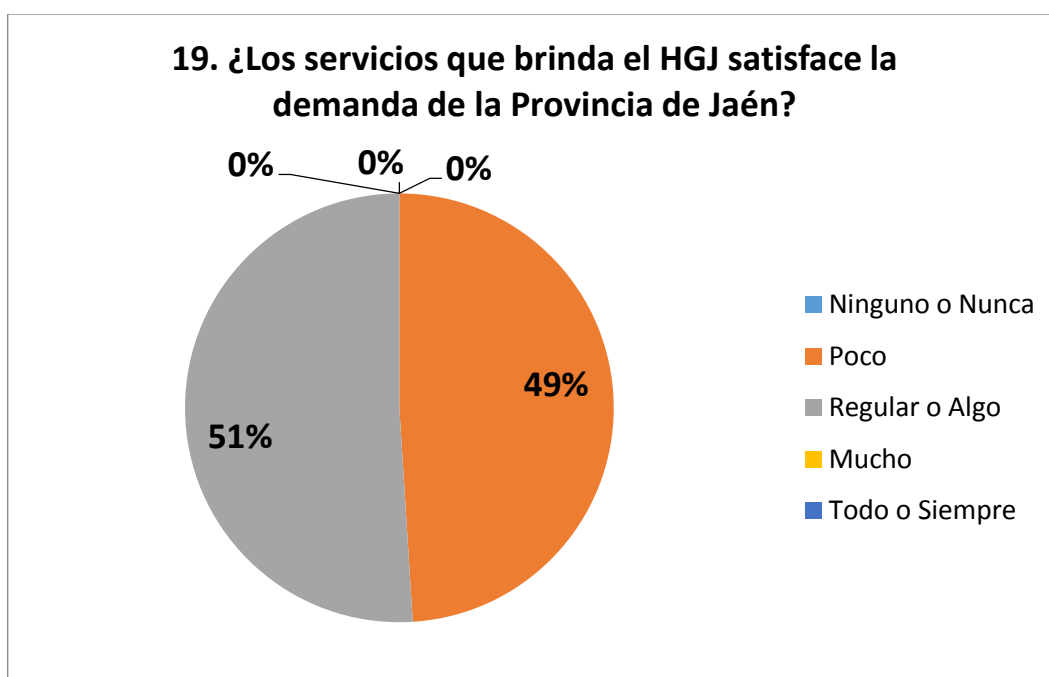


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 52% de los 176 trabajadores (92), manifiestan que es ALGO eficiente el servicio que brinda el HGJ, a diferencia del 26% de los trabajadores (45) que indica que el servicio es POCO eficiente, y solo un 22% de los mismos (39) refirió que es MUY eficiente.

19. ¿Los servicios que brinda el HGJ satisface la demanda de la Provincia de Jaén?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	86	49%
REGULAR O ALGO	90	51%
MUCHO	0	0%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 19

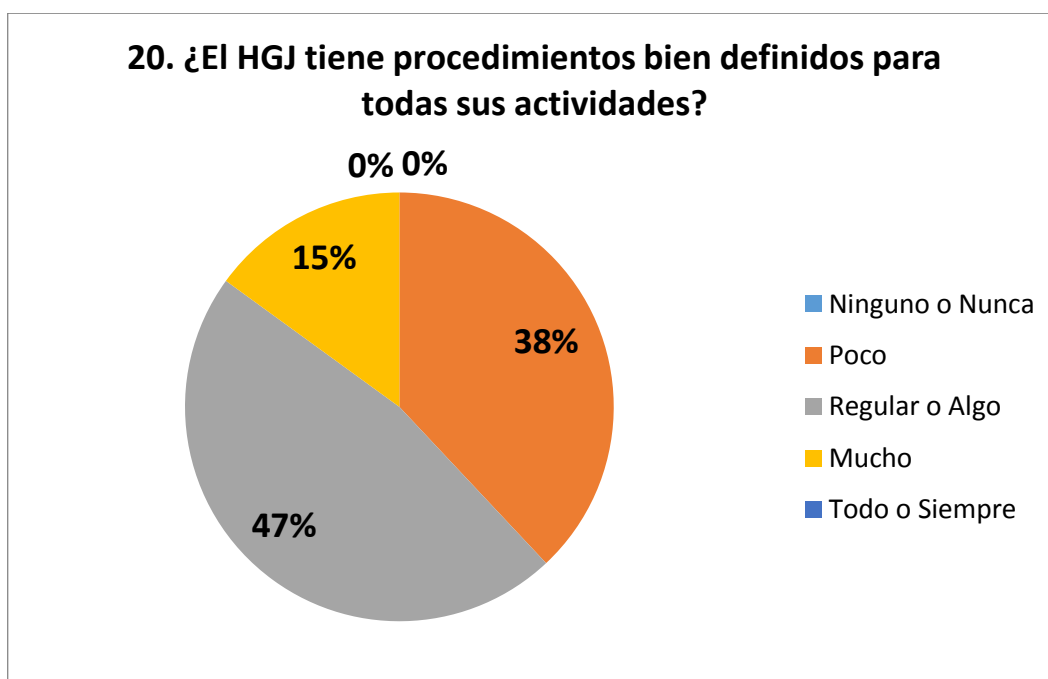


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 51% de los 176 trabajadores (90), manifiestan que es REGULAR la demanda que satisface los servicios que brinda el HGJ, a diferencia del 49% de los trabajadores (86) que precisan que es POCA la cantidad de demanda satisfecha.

20. ¿El HGJ tiene procedimientos bien definidos para todas sus actividades?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	67	38%
REGULAR O ALGO	82	47%
MUCHO	27	15%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 20

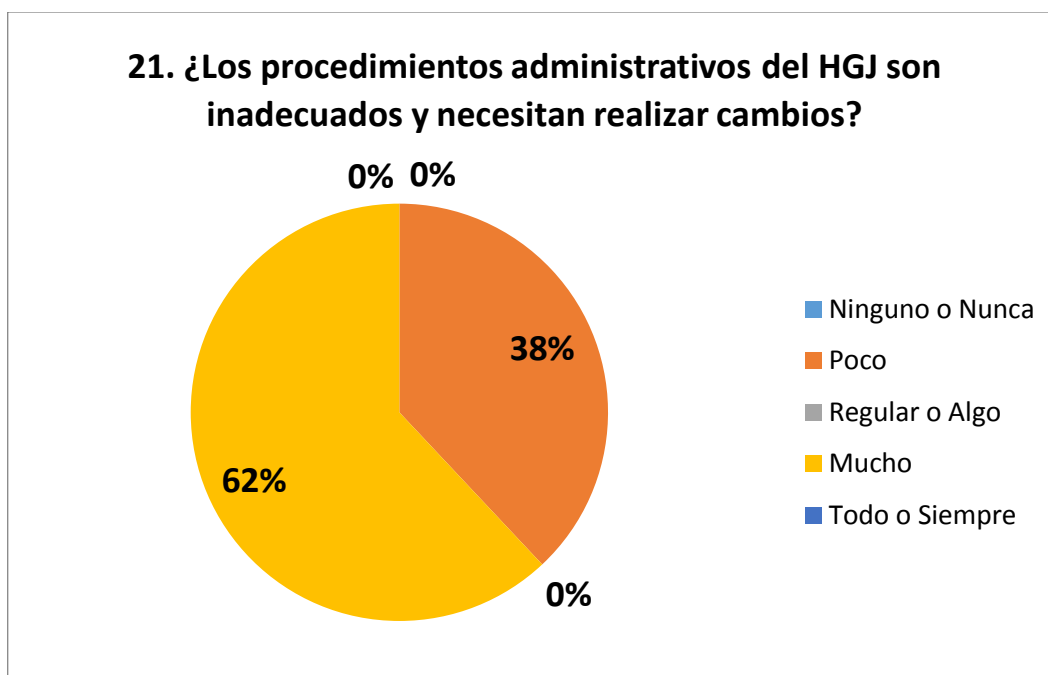


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 47% de los 176 trabajadores (82), manifiestan que es REGULAR la cantidad de procedimientos bien definidos en las actividades del HGJ, a diferencia del 38% de trabajadores (67) que indica en POCA cantidad y el 15% de los mismos (27) refirió que hay MUCHOS procedimientos bien definidos.

21. ¿Los procedimientos administrativos del HGJ son inadecuados y necesitan realizar cambios?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	66	38%
REGULAR O ALGO	0	0%
MUCHO	110	62%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 21



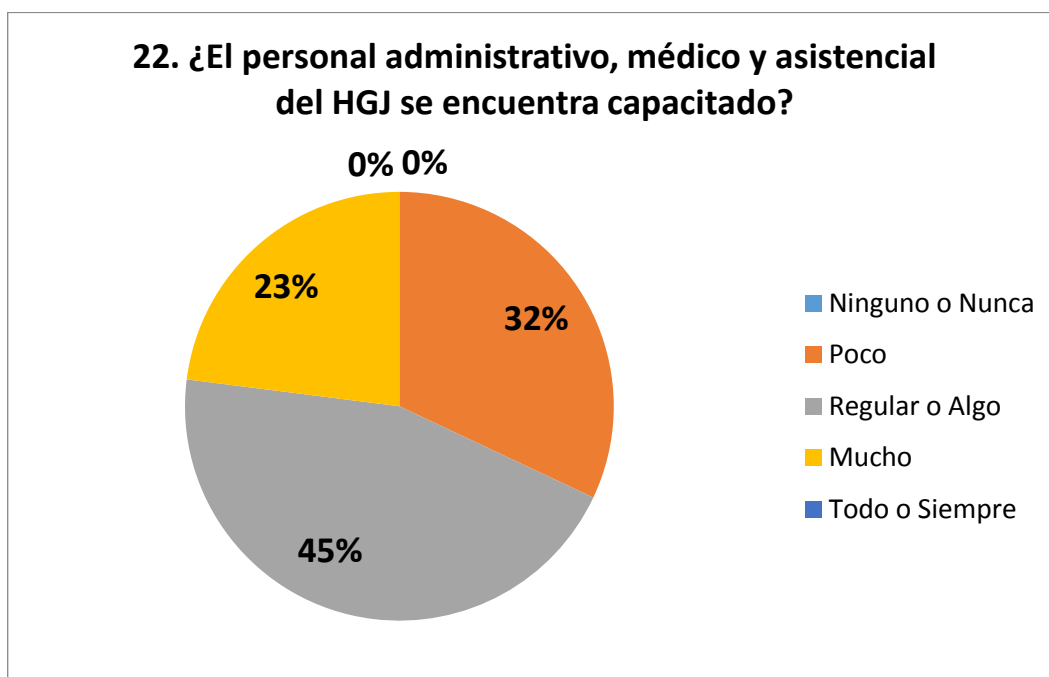
Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 62% de los 176 trabajadores (110), manifiestan que son MUCHOS los procedimientos administrativos inadecuados, que necesitan realizar cambios en el HGJ, y por el contrario, el 38% de los trabajadores (66) ha referido que solo un POCO de procedimientos necesitan cambiarse.



22. ¿El personal administrativo, médico y asistencial del HGJ se encuentra capacitado?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	56	32%
REGULAR O ALGO	80	45%
MUCHO	40	23%
TODOS O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 22

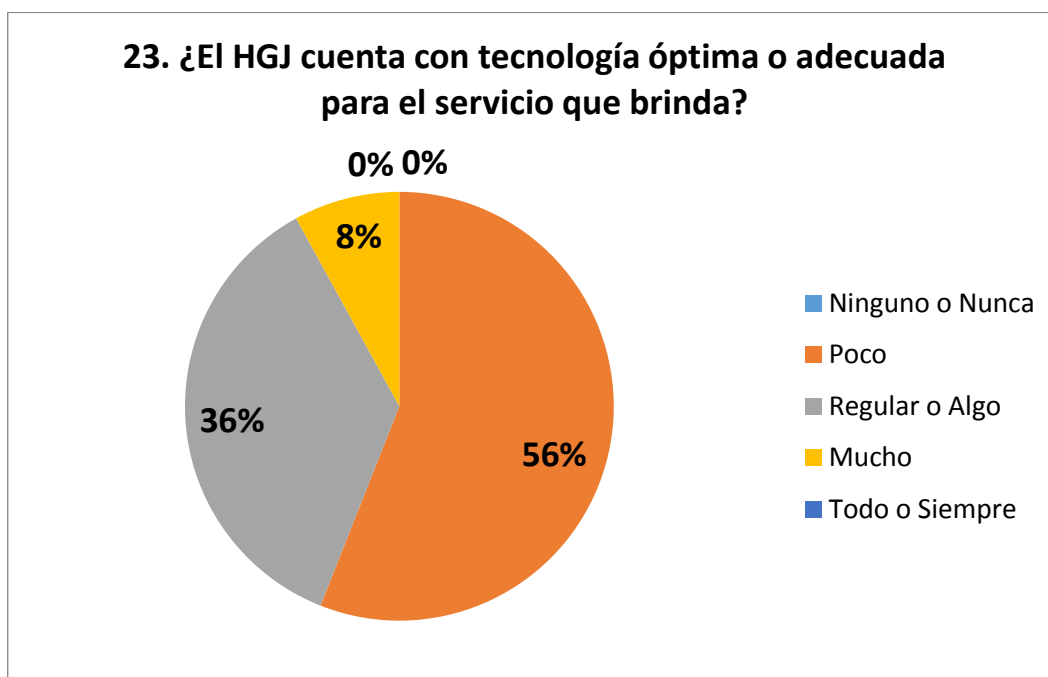


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 45% de los 176 trabajadores (80), manifiestan que es REGULAR la cantidad de personal administrativo, médico y asistencial del HGJ que se encuentra capacitado.

23. ¿El HGJ cuenta con tecnología óptima o adecuada para el servicio que brinda?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	99	56%
REGULAR O ALGO	63	36%
MUCHO	14	8%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 23

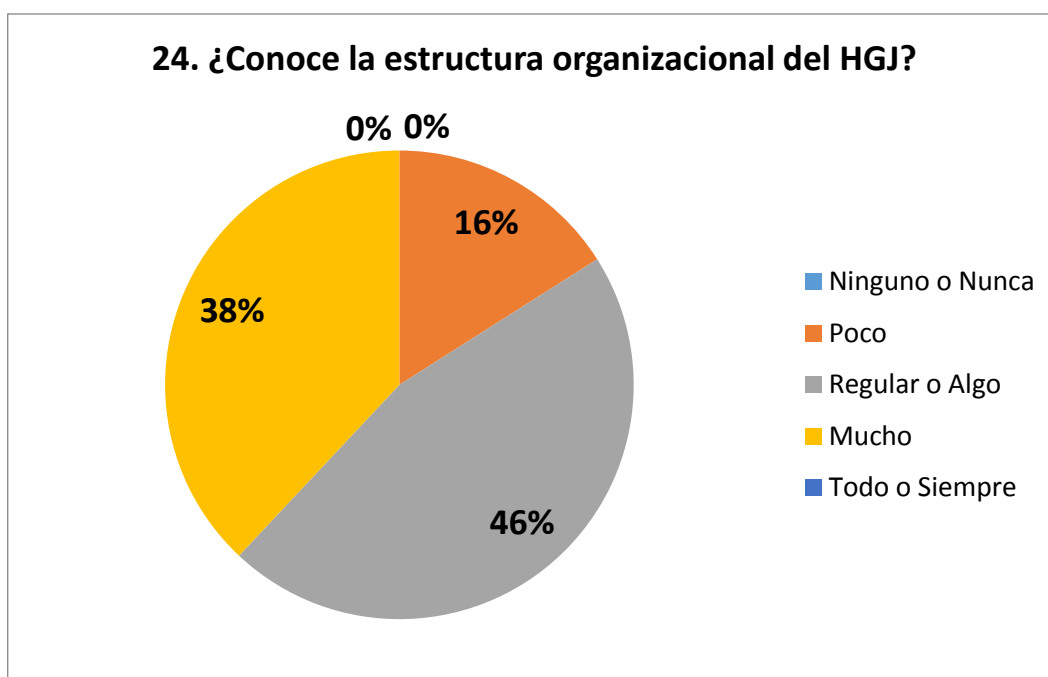


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 56% de los 176 trabajadores (99), manifiestan que el HGJ cuenta con Poca tecnología para un óptimo o adecuado servicio.

24. ¿Conoce la estructura organizacional del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	28	16%
REGULAR O ALGO	81	46%
MUCHO	67	38%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 24

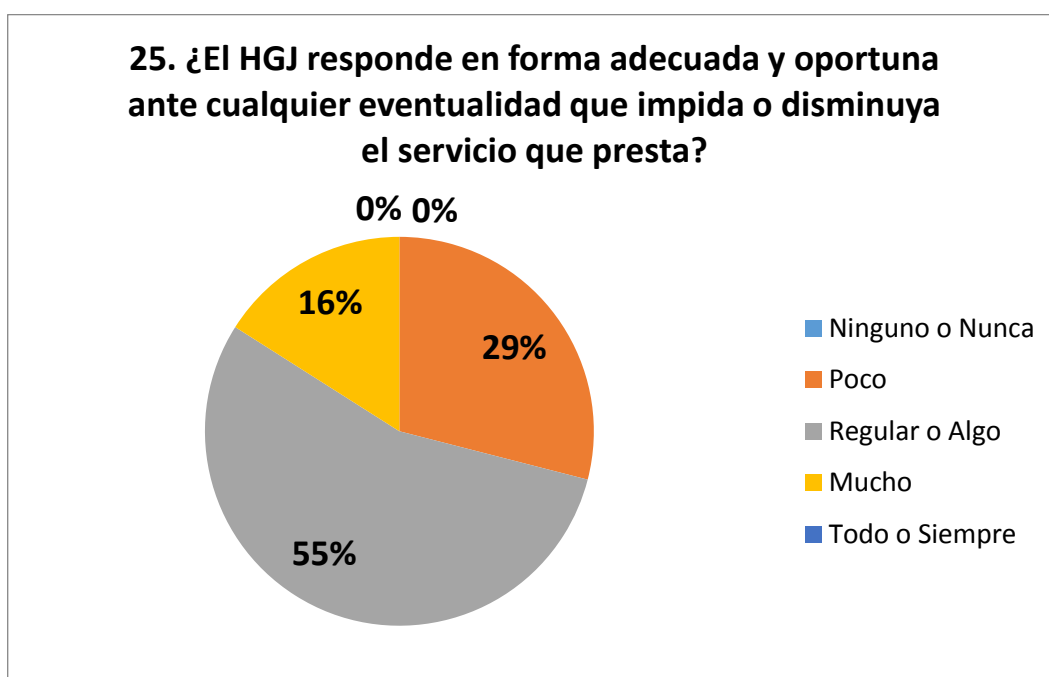


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 46% de los 176 trabajadores (81), manifiestan que es REGULAR el conocimiento que tienen sobre la estructura organizacional del HGJ.

25. ¿El HGJ responde en forma adecuada y oportuna ante cualquier eventualidad que impida o disminuya el servicio que presta?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	51	29%
REGULAR O ALGO	96	55%
MUCHO	29	16%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 25

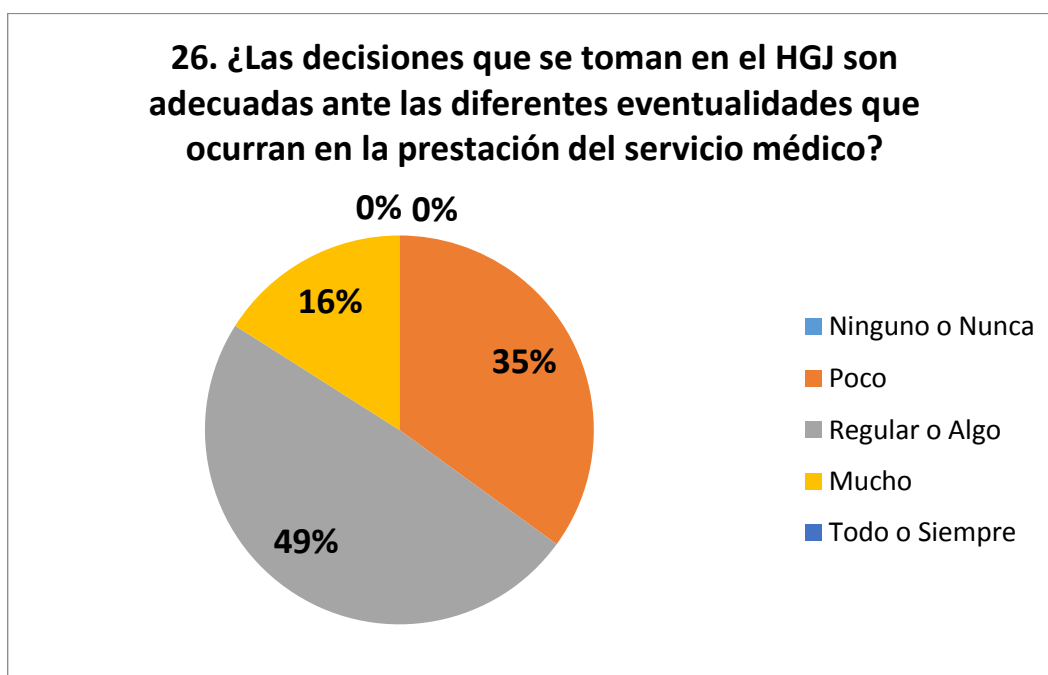


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 55% de los 176 trabajadores (96), manifiestan que es REGULAR la cantidad de respuestas adecuadas y oportunas por parte del HGJ ante cualquier eventualidad que impida o disminuya el servicio que presta.

26. ¿Las decisiones que se toman en el HGJ son adecuadas ante las diferentes eventualidades que ocurran en la prestación del servicio médico?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	61	35%
REGULAR O ALGO	87	49%
MUCHO	28	16%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 26

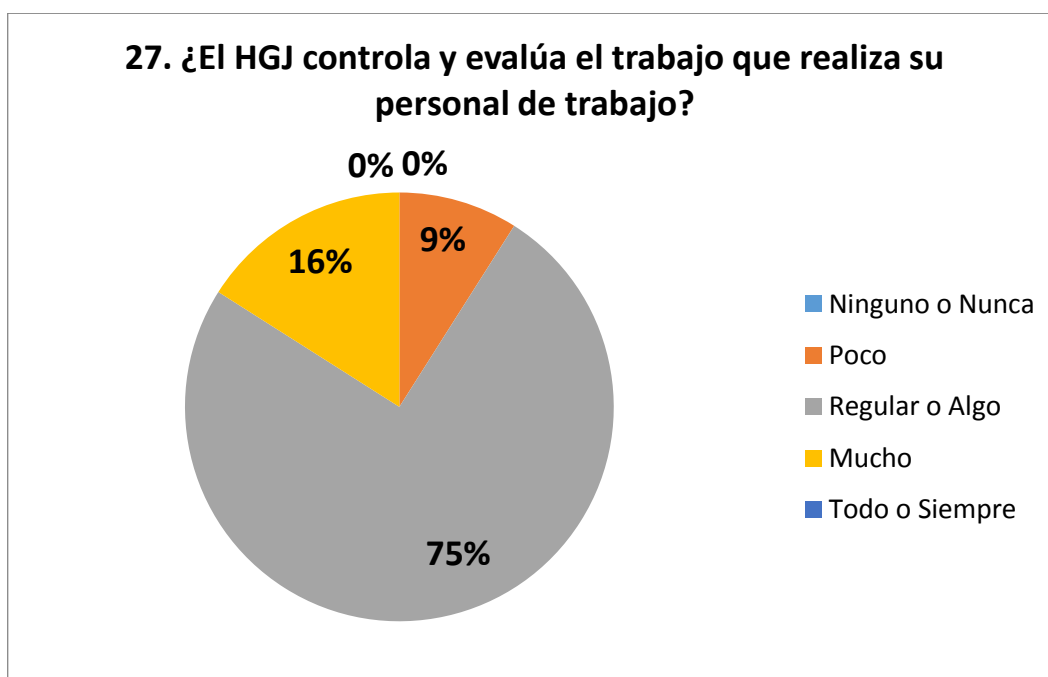


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 49% de los 176 trabajadores (87), manifiestan que es REGULAR la cantidad de decisiones adecuadas que toma el HGJ ante las diferentes eventualidades que ocurran en la prestación del servicio médico.

27. ¿El HGJ controla y evalúa el trabajo que realiza su personal de trabajo?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	15	9%
REGULAR O ALGO	132	75%
MUCHO	29	16%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 27

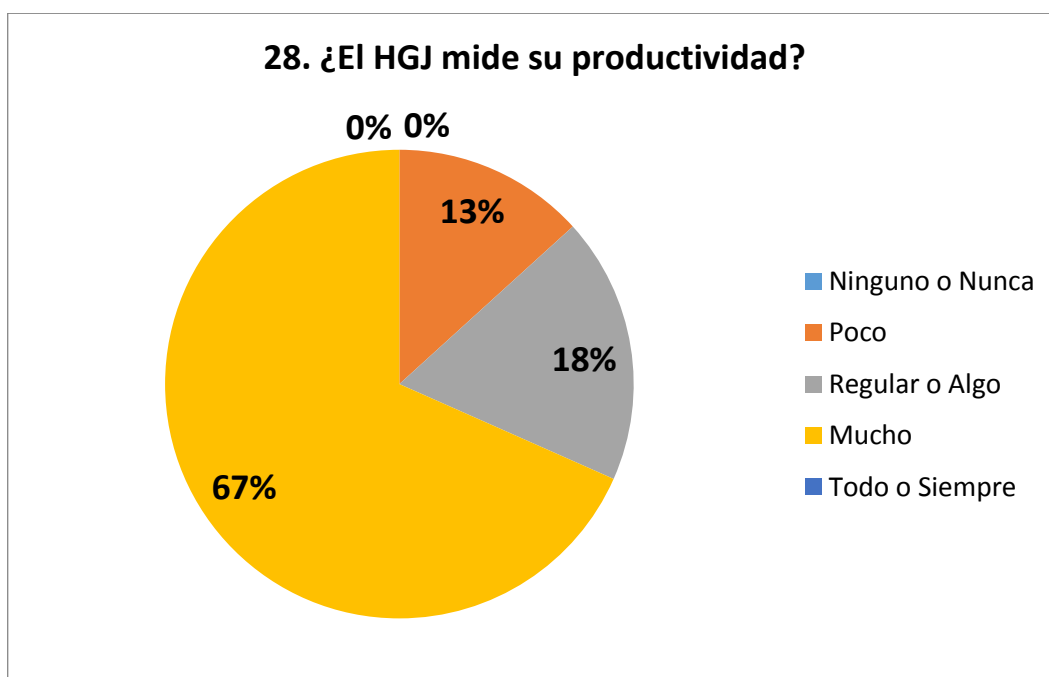


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 75% de los 176 trabajadores (132), manifiestan que es REGULAR la cantidad de veces que el HGJ controla y evalúa el trabajo que realiza su personal.

28. ¿El HGJ mide su productividad?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	23	13%
REGULAR O ALGO	31	18%
MUCHO	117	67%
TODO O SIEMPRE	5	2%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 28

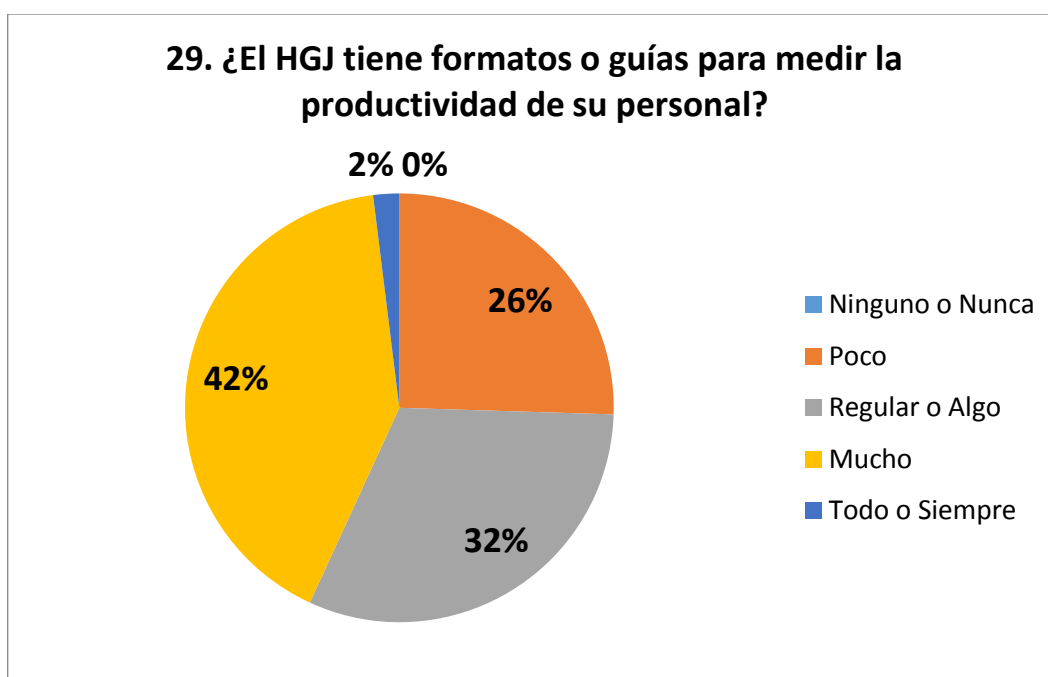


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 67% de los 176 trabajadores (117), manifiestan que MUCHO es la cantidad de veces que el HGJ mide su productividad.

29. ¿El HGJ tiene formatos o guías para medir la productividad de su personal?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	46	26%
REGULAR O ALGO	56	32%
MUCHO	74	42%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 29



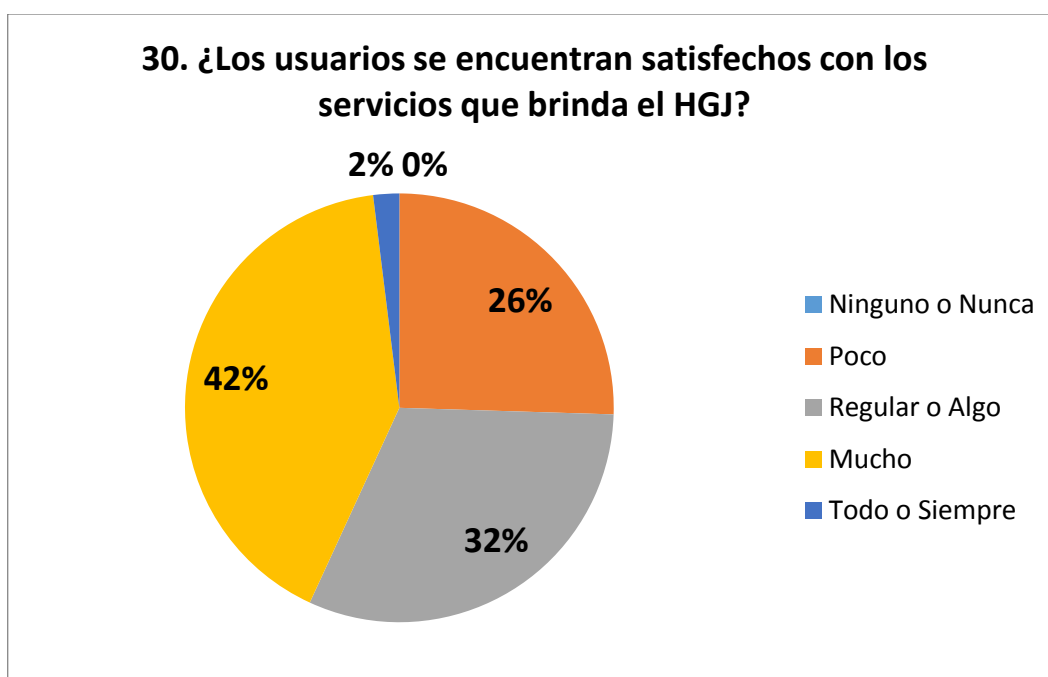
Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 42% de los 176 trabajadores (74), manifiestan que MUCHO es la cantidad de formatos o guías que el HGJ tiene para medir la productividad de su personal.



30. ¿Los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios que brinda el HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	32	18%
POCO	76	43%
REGULAR O ALGO	57	32%
MUCHO	21	7%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 30

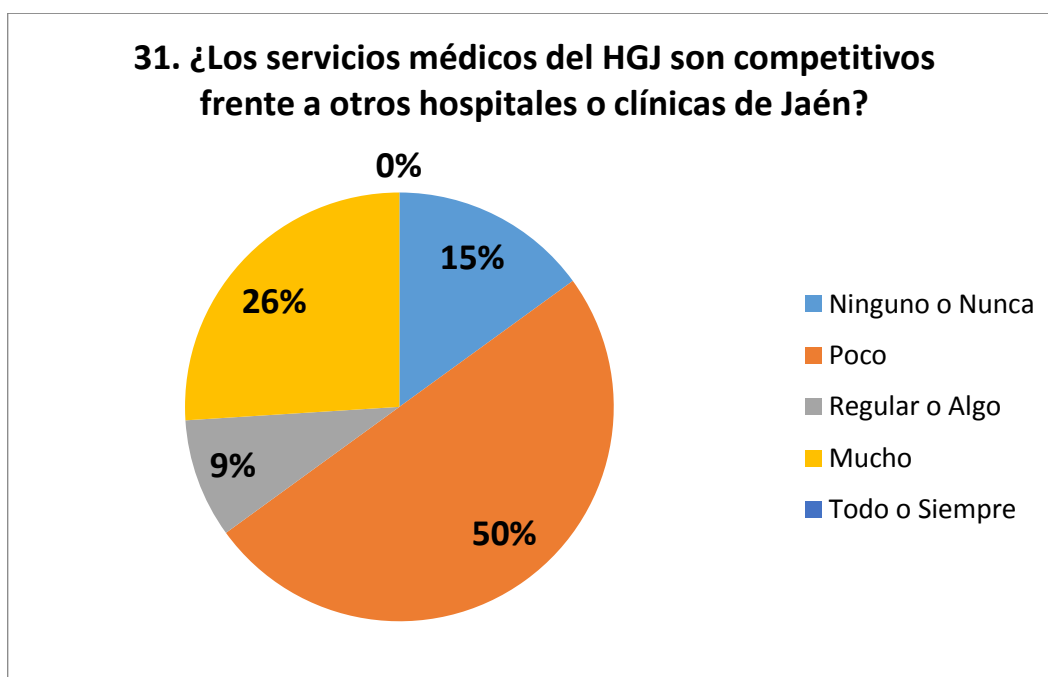


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 43% de los 176 trabajadores (76), manifiestan que MUCHOS de los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios que brinda el HGJ.

31. ¿Los servicios médicos del HGJ son competitivos frente a otros hospitales o clínicas de Jaén?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	27	15%
POCO	88	50%
REGULAR O ALGO	15	9%
MUCHO	46	26%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 31

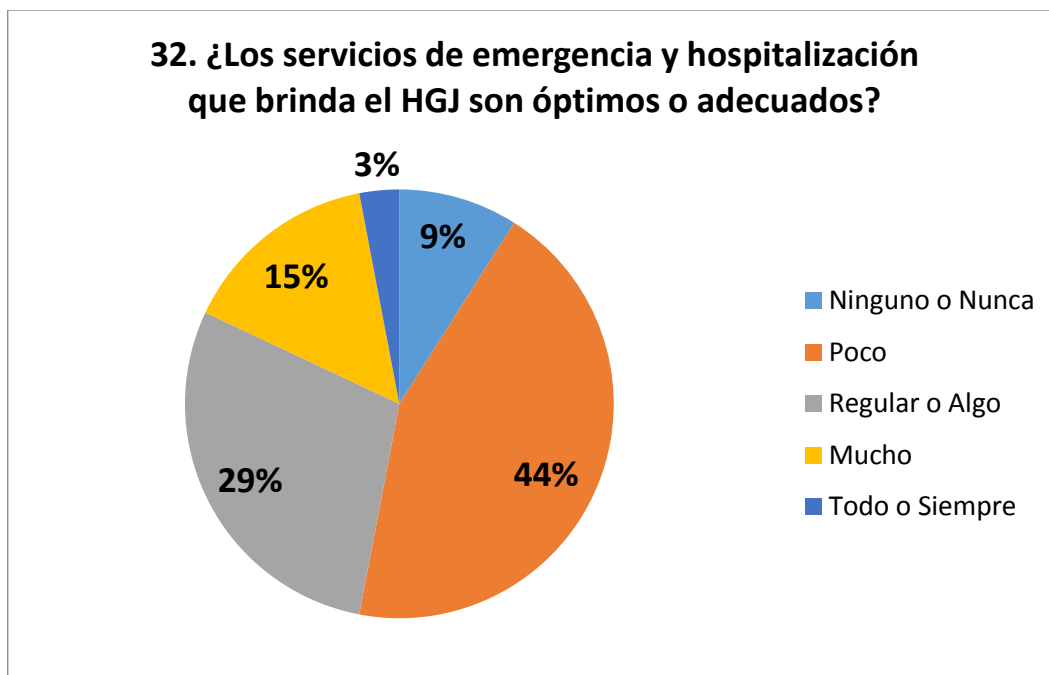


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 50% de los 176 trabajadores (88), manifiestan que POCO es el nivel de competitividad de los servicios médicos que brinda el HGJ frente a otros Hospitales o Clínicas de la ciudad de Jaén.

32. ¿Los servicios de emergencia y hospitalización que brinda el HGJ son óptimos o adecuados?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	15	9%
POCO	78	44%
REGULAR O ALGO	51	29%
MUCHO	26	15%
TODO O SIEMPRE	6	3%
	176	100%

Gráfico N° 32

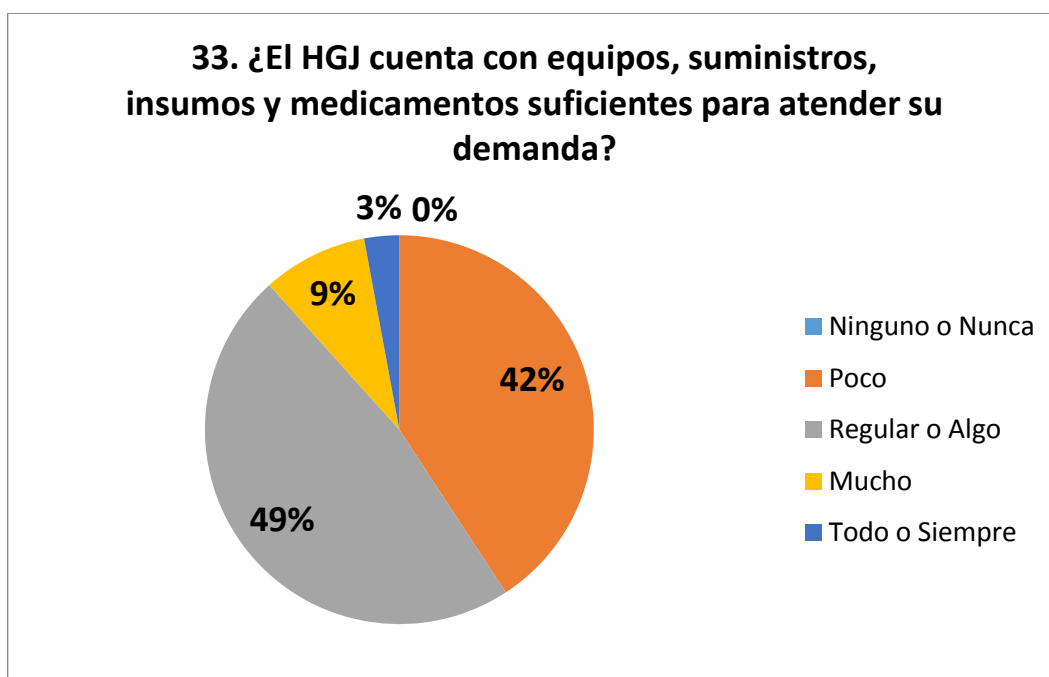


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 44% de los 176 trabajadores (78), manifiestan que POCO es la cantidad de los servicios de emergencia y hospitalización con un nivel óptimo o adecuado.

33. ¿El HGJ cuenta con equipos, suministros, insumos y medicamentos suficientes para atender su demanda?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	74	42%
REGULAR O ALGO	86	49%
MUCHO	16	9%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 33

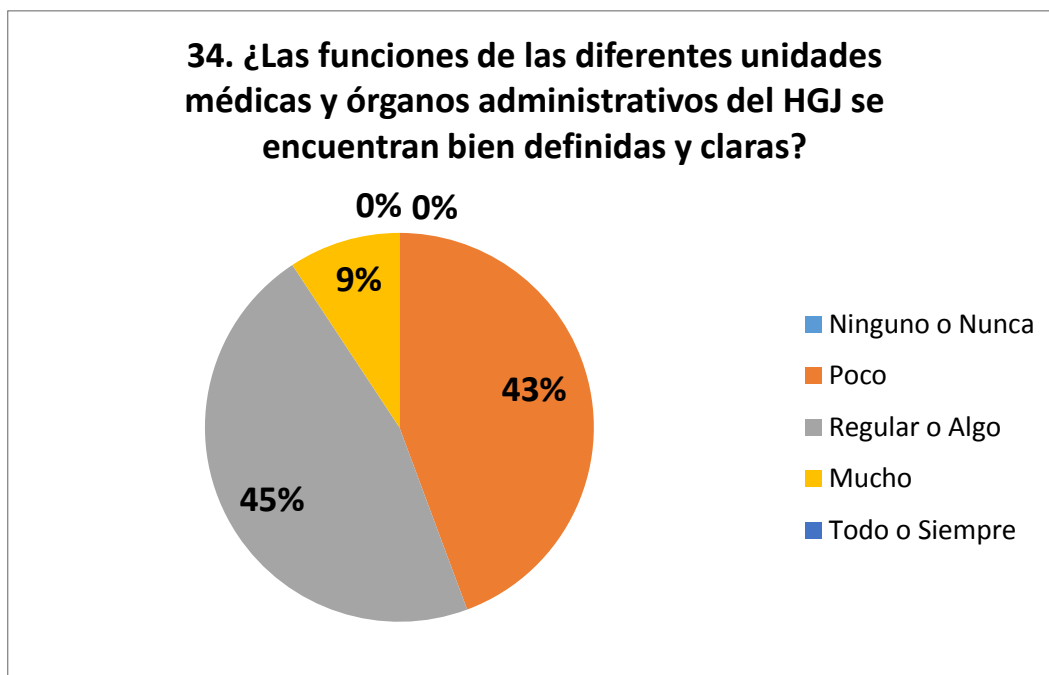


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 49% de los 176 trabajadores (86), manifiestan que REGULAR es la cantidad de equipos, suministros, insumos y medicamentos que tiene el HGJ para atender su demanda.

34. ¿Las funciones de las diferentes unidades médicas y órganos administrativos del HGJ se encuentran bien definidas y claras?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	75	43%
REGULAR O ALGO	79	45%
MUCHO	22	12%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 34

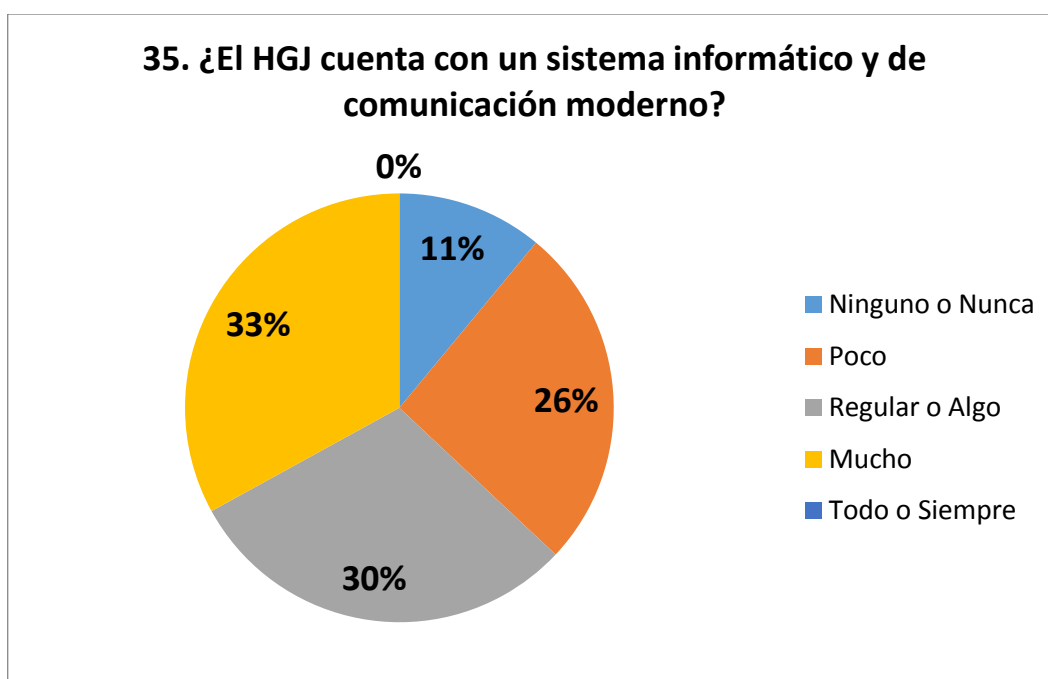


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 45% de los 176 trabajadores (79), manifiestan que REGULAR es la cantidad de funciones definidas y claras de las diferentes unidades médicas y órganos administrativas del HGJ.

35. ¿El HGJ cuenta con un sistema informático y de comunicación moderno?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	19	11%
POCO	45	26%
REGULAR O ALGO	53	30%
MUCHO	59	33%
TODOS O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 35

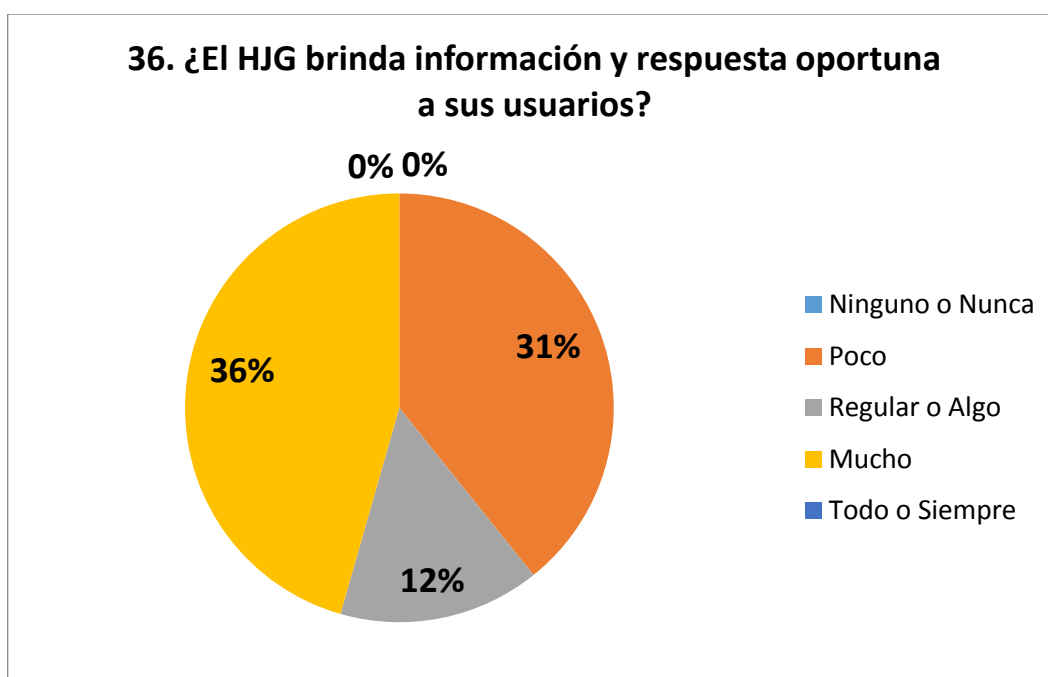


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 33% de los 176 trabajadores (59), manifiestan que MUCHO es la cantidad de equipos del HGJ que cuentan con un sistema informático y de comunicación moderno.

36. ¿El HJG brinda información y respuesta oportuna a sus usuarios?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	54	31%
REGULAR O ALGO	21	12%
MUCHO	63	36%
TODO O SIEMPRE	38	21%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 36

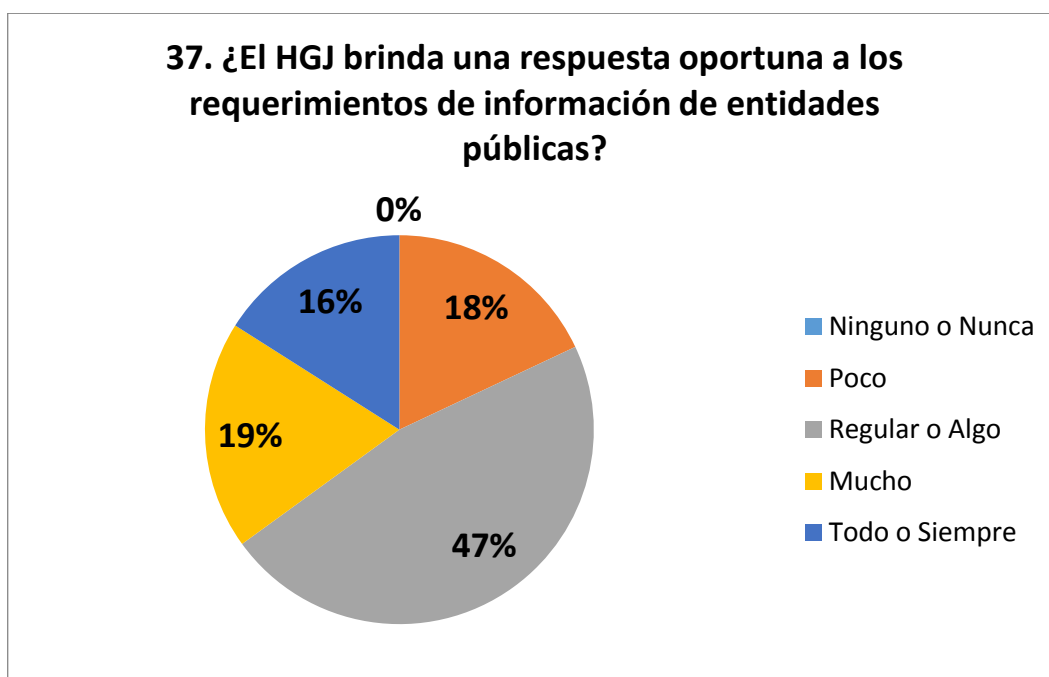


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 36% de los 176 trabajadores (63), manifiestan que MUCHO es la cantidad de veces que el HGJ brinda información y respuesta oportuna a sus usuarios.

37. ¿El HGJ brinda una respuesta oportuna a los requerimientos de información de entidades públicas?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	31	18%
REGULAR O ALGO	83	47%
MUCHO	34	19%
TODO O SIEMPRE	28	16%
	176	100%

Gráfico N° 37



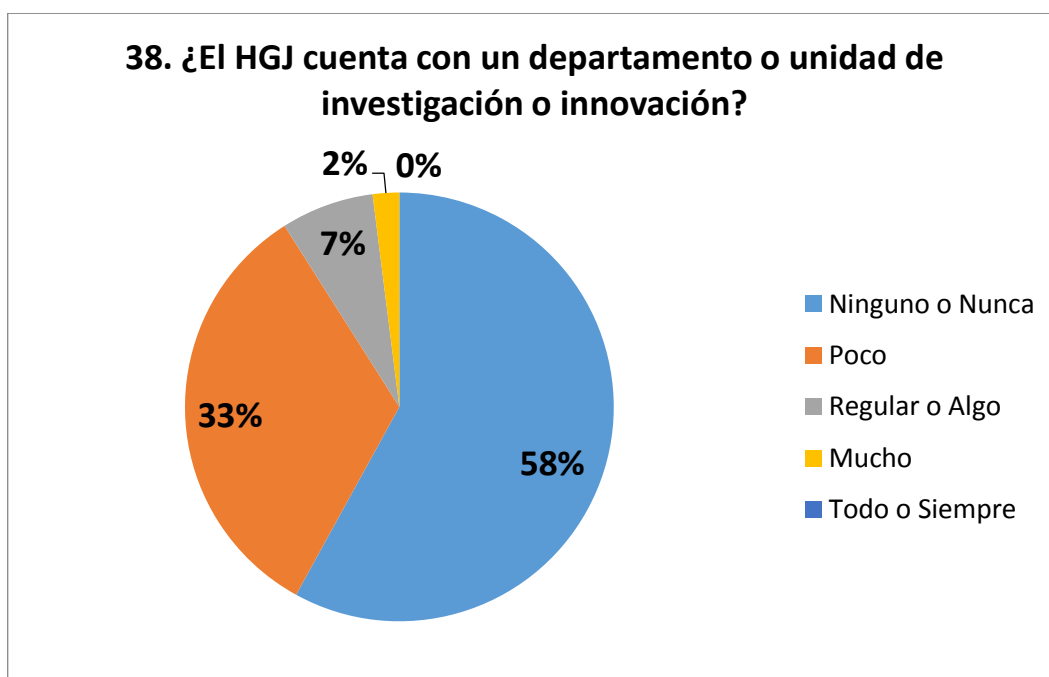
Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 47% de los 176 trabajadores (83), manifiestan que REGULAR es la cantidad de veces que el HGJ responde a los requerimientos de información de las entidades públicas.



38. ¿El HGJ cuenta con un departamento o unidad de investigación o innovación?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	101	58%
POCO	58	33%
REGULAR O ALGO	13	7%
MUCHO	4	2%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 38

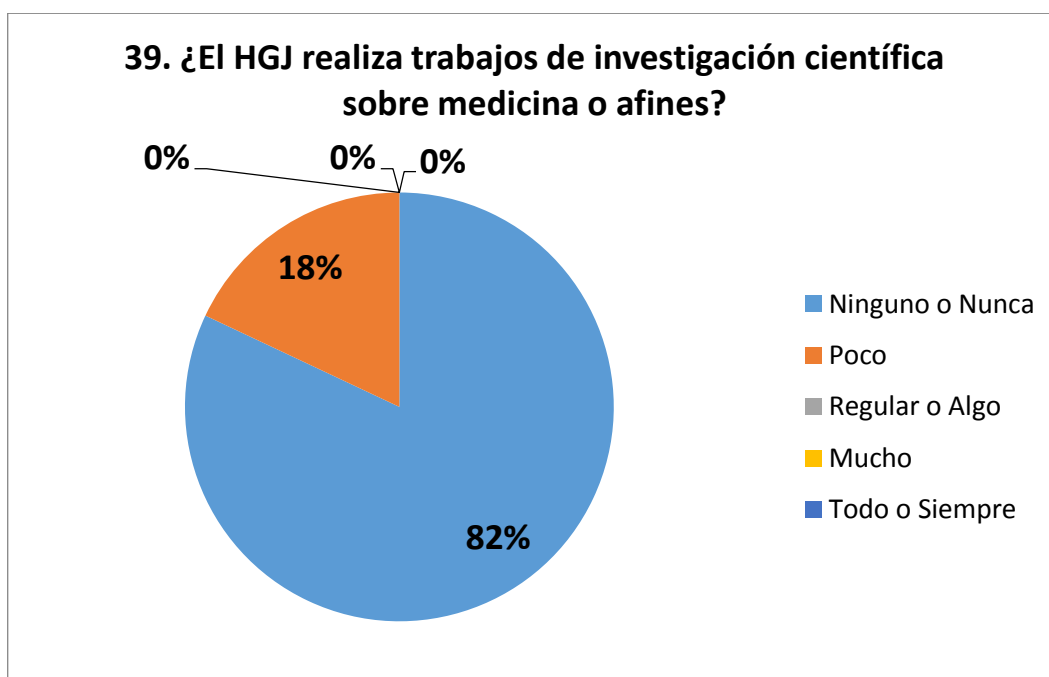


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 58% de los 176 trabajadores (101), manifiestan que el HGJ NO cuenta con un departamento o unidad de investigación o innovación

39. ¿El HGJ realiza trabajos de investigación científica sobre medicina o afines?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	145	82%
POCO	31	18%
REGULAR O ALGO	0	0%
MUCHO	0	0%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 39

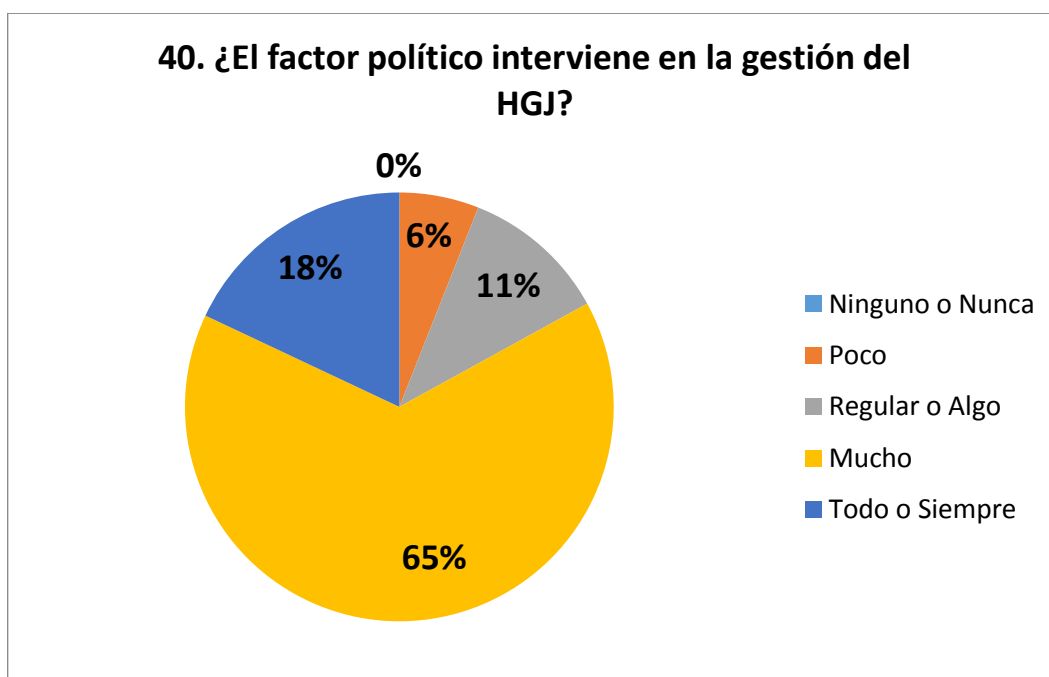


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 82% de los 176 trabajadores (145), manifiestan que el HGJ NO realiza investigación científica sobre medicina o afines.

40. ¿El factor político interviene en la gestión del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	11	6%
REGULAR O ALGO	19	11%
MUCHO	115	65%
TODO O SIEMPRE	31	18%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 40

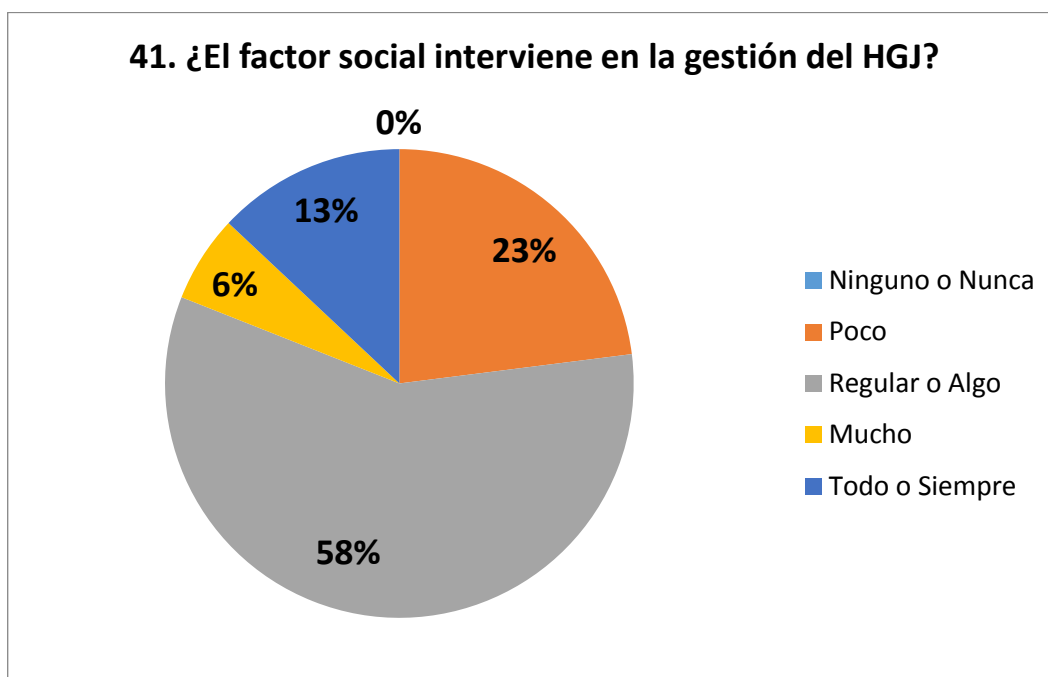


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 65% de los 176 trabajadores (115), manifiestan que MUCHO interviene el factor político en la gestión del HGJ.

41. ¿El factor social interviene en la gestión del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	41	23%
REGULAR O ALGO	102	58%
MUCHO	11	6%
TODO O SIEMPRE	22	13%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 41

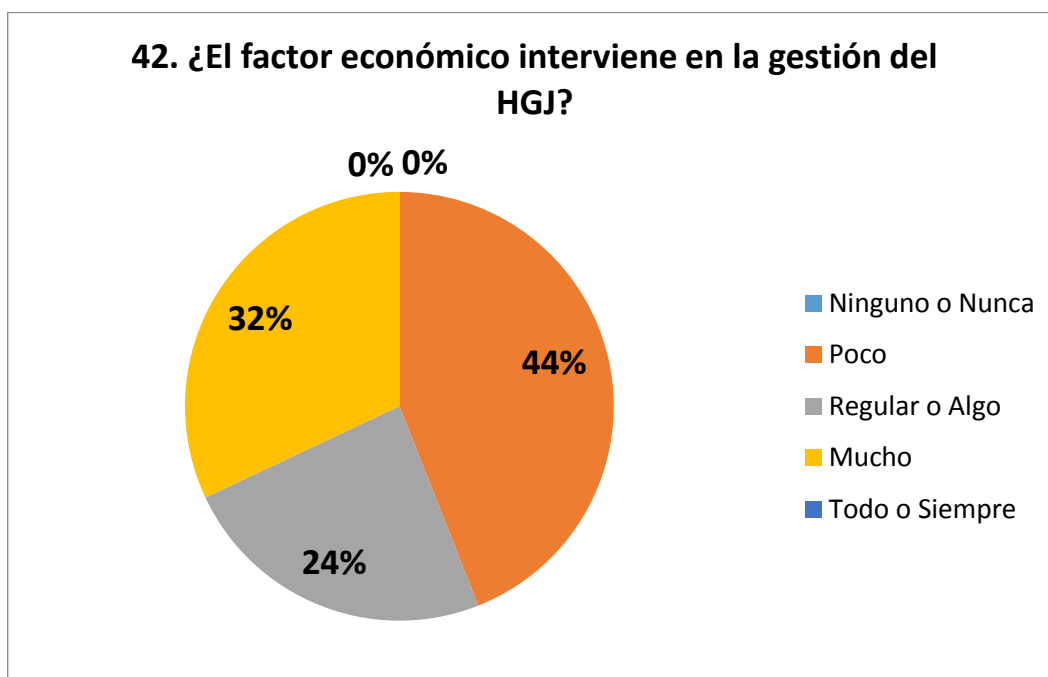


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 58% de los 176 trabajadores (102), manifiestan que es REGULAR la intervención del factor social en la gestión del HGJ.

42. ¿El factor económico interviene en la gestión del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	78	44%
REGULAR O ALGO	42	24%
MUCHO	56	32%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 42

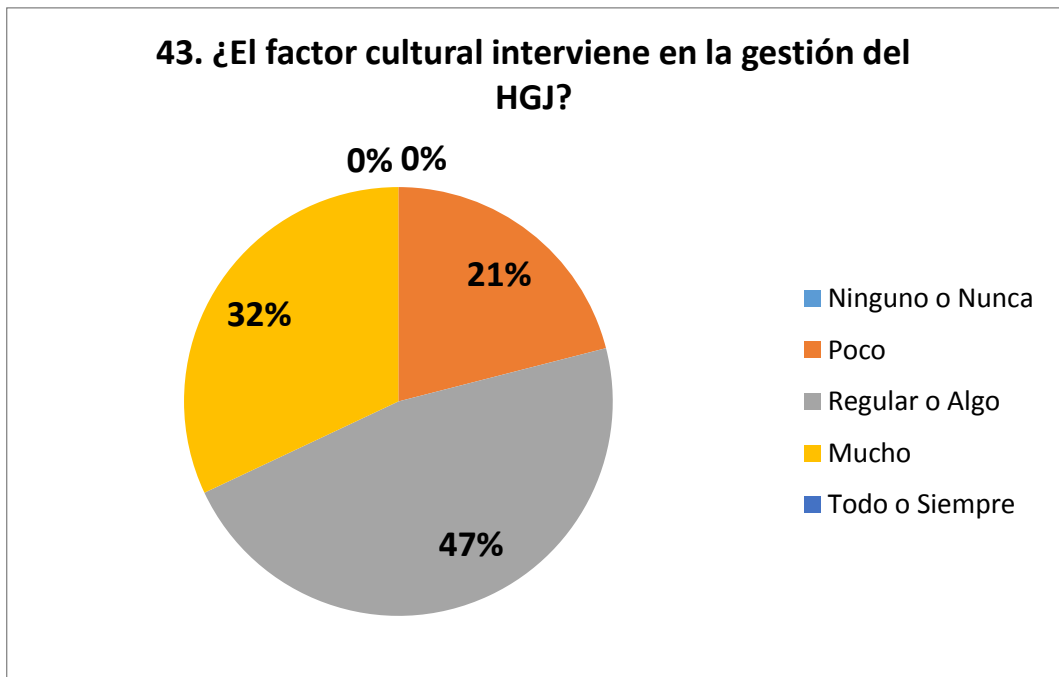


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 44% de los 176 trabajadores (78), manifiestan que POCO interviene el factor económico en la gestión del HGJ.

43. ¿El factor cultural interviene en la gestión del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	37	21%
REGULAR O ALGO	82	47%
MUCHO	57	32%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 43

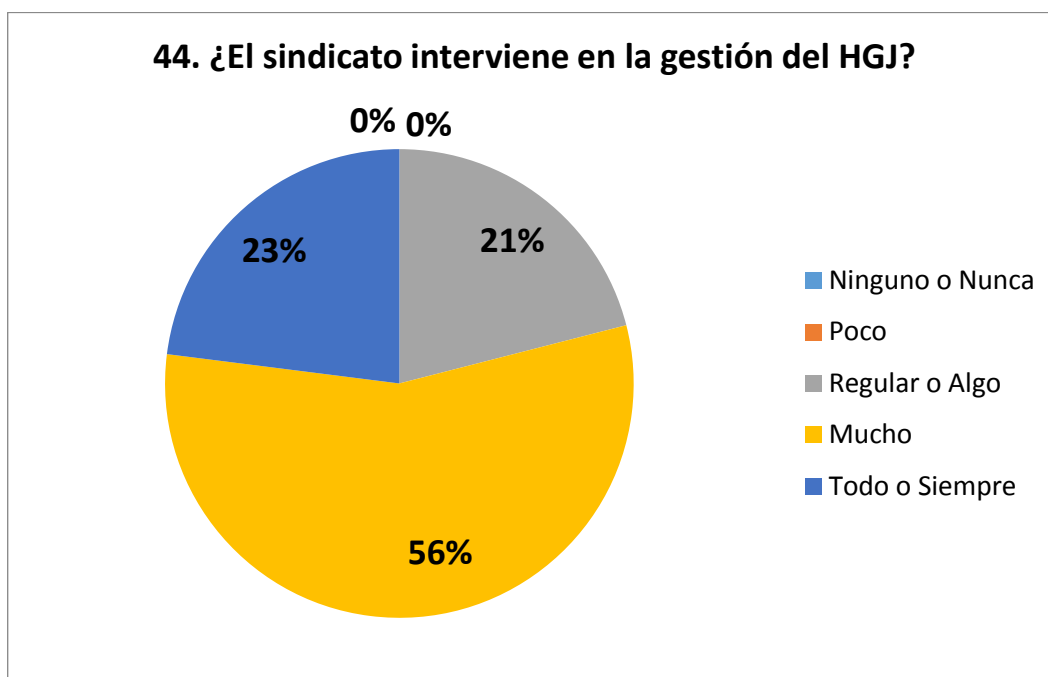


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 47% de los 176 trabajadores (82), manifiestan que es REGULAR la intervención del factor cultural en la gestión del HGJ.

44. ¿El sindicato interviene en la gestión del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	0	0%
REGULAR O ALGO	37	21%
MUCHO	98	56%
TODO O SIEMPRE	41	23%
	176	100%

Gráfico N° 44

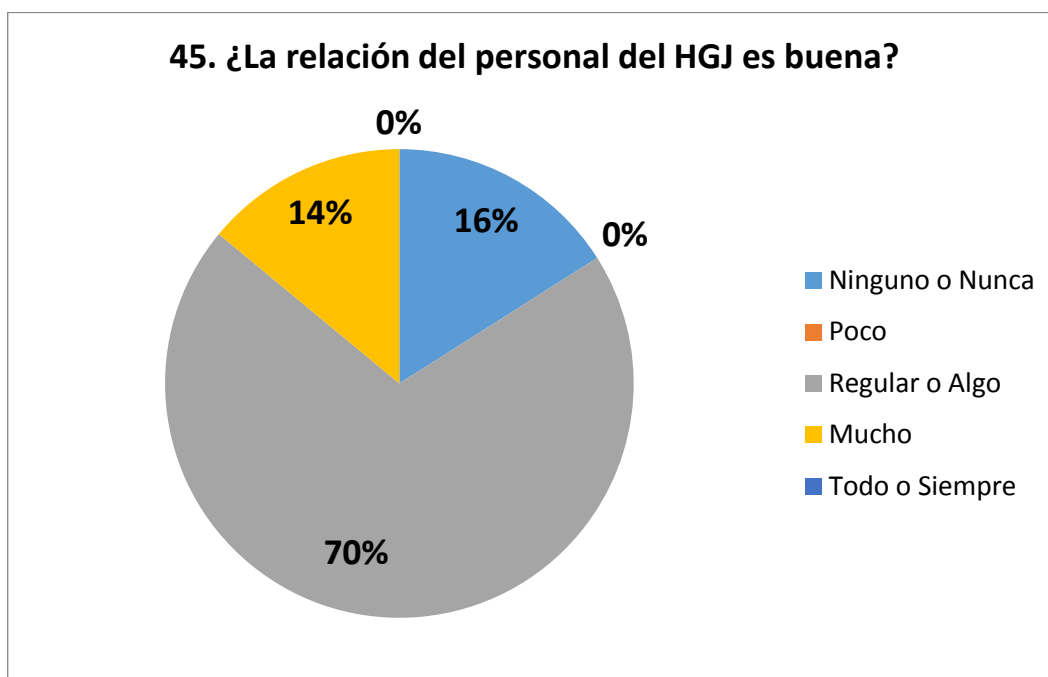


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 56% de los 176 trabajadores (98), manifiestan que MUCHO interviene el sindicato en la gestión del HGJ.

45. ¿La relación del personal del HGJ es buena?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	29	16%
POCO	0	0%
REGULAR O ALGO	123	70%
MUCHO	24	14%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 45



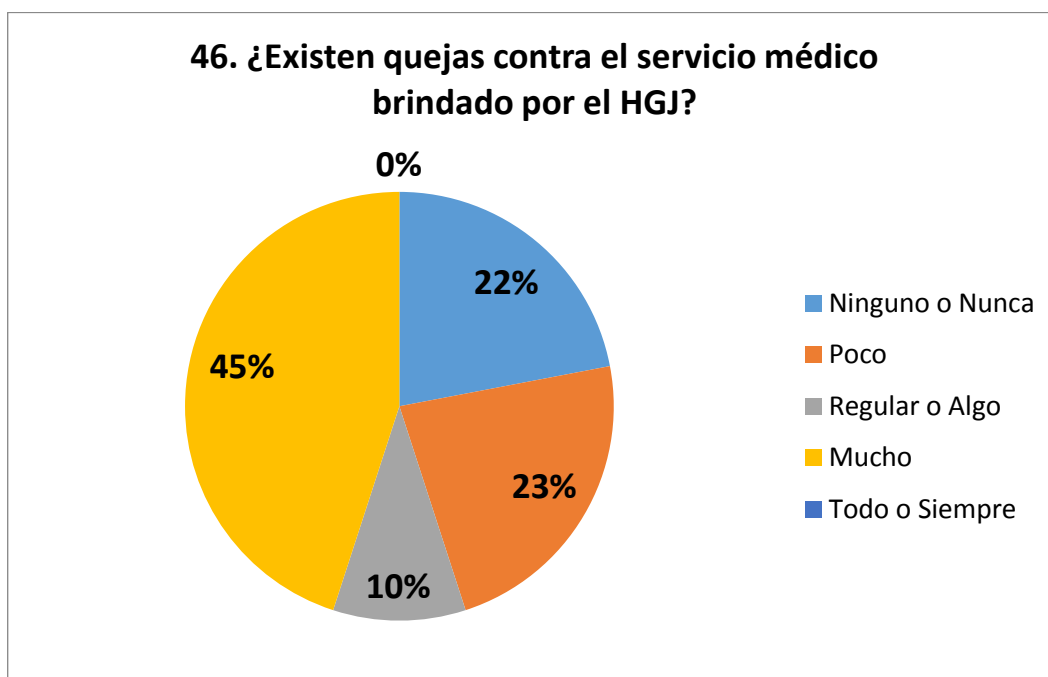
Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 70% de los 176 trabajadores (123), manifiestan que REGULAR es la relación del personal del HGJ.



46. ¿Existen quejas contra el servicio médico brindado por el HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	39	22%
POCO	41	23%
REGULAR O ALGO	17	10%
MUCHO	79	45%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 46

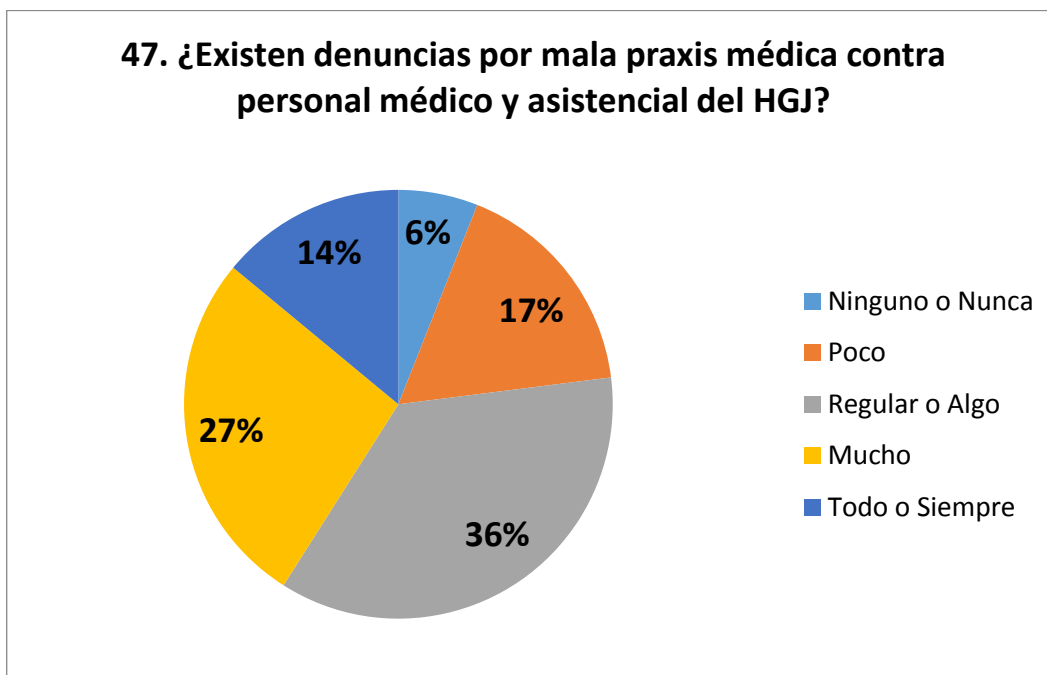


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 45% de los 176 trabajadores (79), manifiestan que MUCHO es la cantidad de quejas contra el servicio médico brindado por el HGJ.

47. ¿Existen denuncias por mala praxis médica contra personal médico y asistencial del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	11	6%
POCO	30	17%
REGULAR O ALGO	63	36%
MUCHO	47	27%
TODO O SIEMPRE	25	14%
	176	100%

Gráfico N° 47

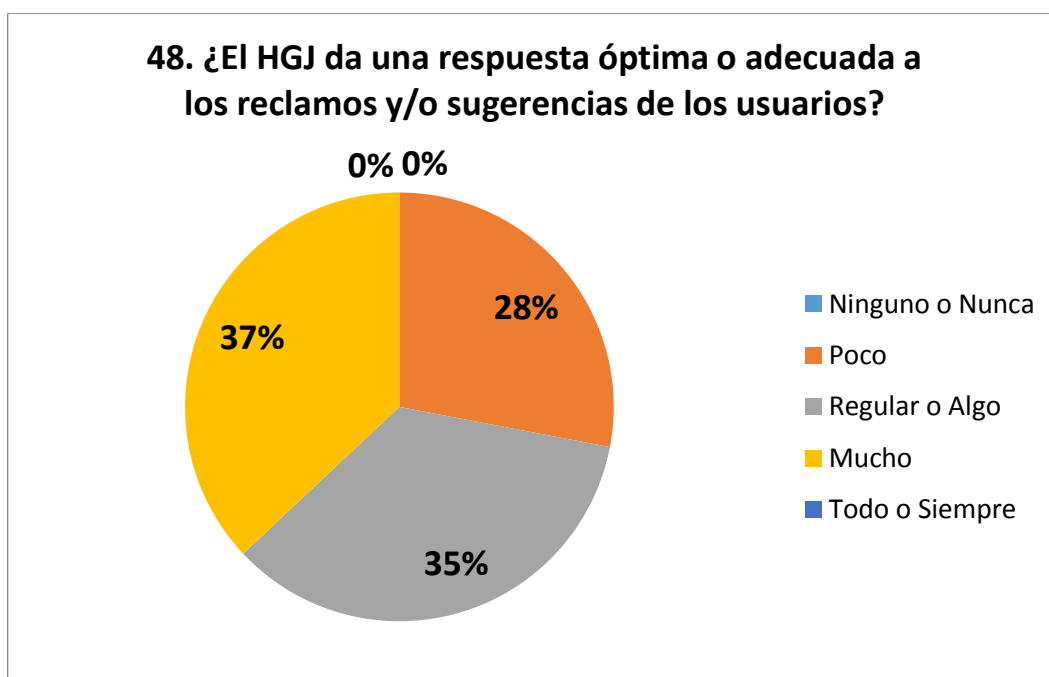


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 36% de los 176 trabajadores (63), manifiestan que REGULAR es la cantidad de denuncias contra personal médico y asistencial del HGJ por mala praxis médica.

48. ¿El HGJ da una respuesta óptima o adecuada a los reclamos y/o sugerencias de los usuarios?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	49	28%
REGULAR O ALGO	62	35%
MUCHO	65	37%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	176	100%

Gráfico N° 48

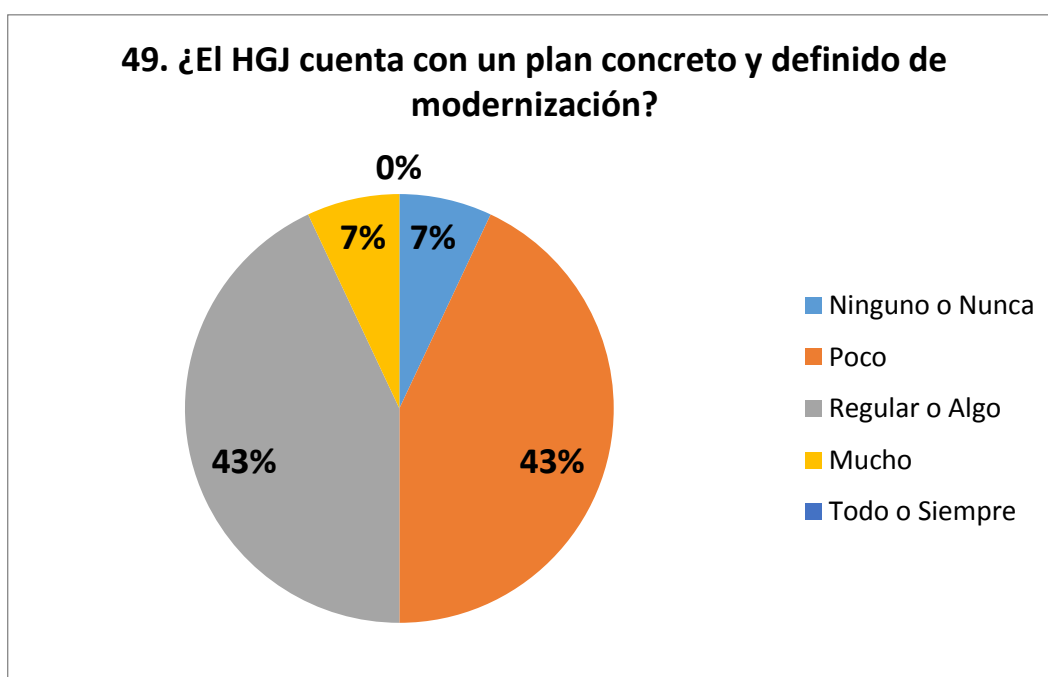


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 37% de los 176 trabajadores (65), manifiestan que MUCHO es la cantidad de veces que el HGJ da una respuesta óptima o adecuada a los reclamos y/o sugerencias de los usuarios.

49. ¿El HGJ cuenta con un plan concreto y definido de modernización?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	13	7%
POCO	75	43%
REGULAR O ALGO	76	43%
MUCHO	12	7%
TODO O SIEMPRE	0	0%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 49

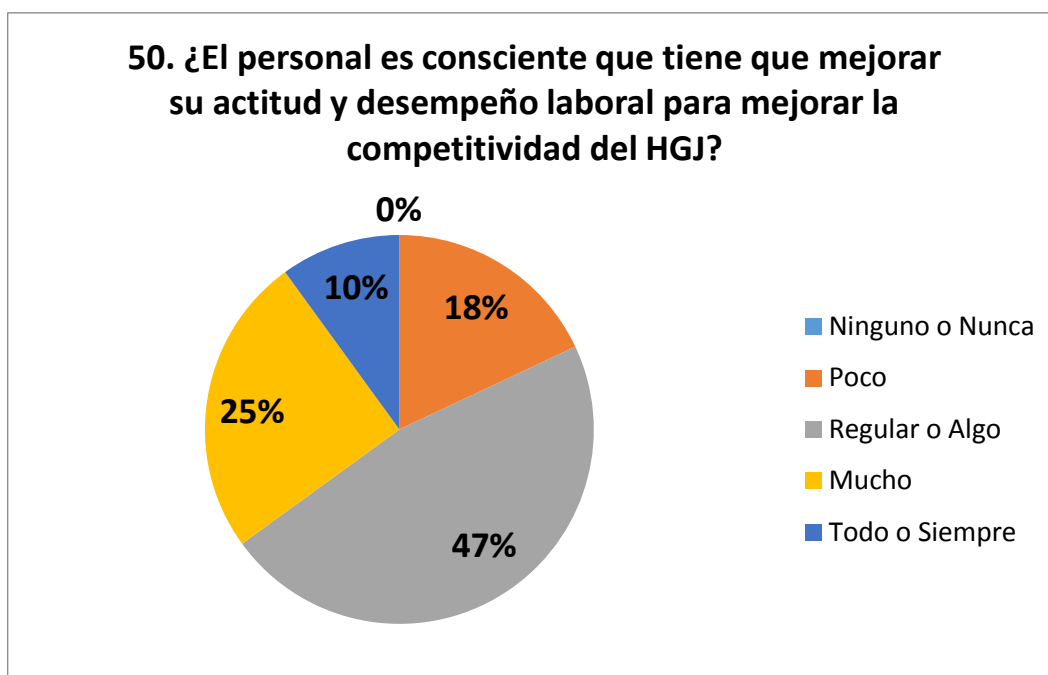


Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 43% de los 176 trabajadores (76), manifiestan que REGULAR es el estado de elaboración y definición de un plan concreto de modernización por parte del HGJ.

50. ¿El personal es consciente que tiene que mejorar su actitud y desempeño laboral para mejorar la competitividad del HGJ?		
ÍTEM	Nº TRABAJADORES	%
NINGUNO O NUNCA	0	0%
POCO	31	18%
REGULAR O ALGO	82	47%
MUCHO	44	25%
TODO O SIEMPRE	19	10%
	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 50



Fuente: Encuesta del Personal Administrativo, Médico y Asistencial del HGJ.

**Interpretación.-** En el presente gráfico se tiene que el 47% de los 176 trabajadores (82), manifiestan que REGULAR es la cantidad de personal del HGJ que es consciente que tiene que mejorar su actitud y desempeño laboral para mejorar la competitividad del HGJ.

## 4.2. Discusión

En la presente investigación realizada al personal administrativo, médico y asistencial del Hospital General de Jaén, se ha obtenido los siguientes resultados que se ponen a discusión:

La institución tiene una población de 319 trabajadores en la cual se ha utilizado como instrumento un cuestionario de 50 preguntas cerradas de cinco ítems, validado por Juicio de expertos, empleándose preguntas referentes a la competitividad del Hospital General de Jaén.

Según el objetivo, para determinar el nivel de competitividad del Hospital General de Jaén y de acuerdo a los resultados de los gráficos hechos en la investigación, se ha podido observar que en los cuadros estadísticos: 1, 2, 3 y 4, el 42% (74) y 48% (84) del personal que labora en el Hospital General de Jaén tiene poco conocimiento sobre la misión y visión de dicha entidad, respectivamente, así mismo, desconocen los valores de la entidad, siendo la principal causa la falta de información por parte de la misma entidad, conforme lo ha indicado el 49% (87) de los trabajadores.

De igual manera, se puede observar en los cuadros estadísticos; 5 y 6, el 43% de los trabajadores conocen poco sobre los objetivos estratégicos del HGJ a aplicarse durante los años 2012 al 2016, siendo la falta de información la principal causa, conforme lo han indicado el 43% (75) de los trabajadores.

De los cuadros estadísticos: 7 y 8, se puede observar que solo el 52% (92) de los trabajadores del HGJ han cumplido un poco de los objetivos estratégicos, y por otro lado, el 60% (105) de los trabajadores del HGJ han cumplido algo de las metas en salud planificadas por el Ministerio de Salud.

De los cuadros estadísticos: 9, 10 y 11, se puede observar que el 66% (116) de los trabajadores del HGJ han indicado que el citado hospital es autosustentable, así mismo, el 45% (79) refirió que el HGJ elaboró de manera regular un presupuesto por resultados, donde se indica también, que el 68% (119) precisa

que dicho presupuesto es poco para atender todos los servicios médicos que brinda el citado hospital.

Así como, de los cuadros estadísticos; 12 y 13, se tiene que un 81% (142) de los trabajadores del HGJ indica que la distribución de los recursos se realiza de manera regular en sus diferentes unidades, y un 47% (82) precisa que dichos recursos poco contribuyen en brindar un servicio óptimo o adecuado a los usuarios.

De los cuadros estadísticos: 14, 15, 16 y 17, se puede verificar que el 49% (86) de los trabajadores del HGJ, indican que algo conocen de los servicios que brinda el HGJ; así mismo, el 85% (149) de ellos, precisan que hace falta mucho personal, de igual manera, el 92% (162) refirieron que existe una cantidad regular de personal administrativo idóneo para el puesto donde, y que el 53% (94) indicó que es regular la cantidad de personal que brinda un adecuado servicio en el HGJ.

Por otro lado, de los cuadros estadísticos: 18 y 19, se advierte que el 52% (92) precisan que algo eficiente es el servicio que brinda el HGJ, y que el 47% (90) indica que en regular cantidad se satisface la demanda de los servicios que brinda el HGJ.

De los cuadros estadísticos: 20 y 21, se puede observar que el 47% (82) de los trabajadores del HGJ precisa que existe regular cantidad de procedimientos bien definidos en las actividades del HGJ, y de los cuales, el 62% (110) precisa que muchos de los procedimientos administrativos son inadecuados y que el HGJ necesita realizar cambios.

Del cuadro estadístico 22, se observa que el 45% (80) de los trabajadores del HGJ refieren que es regular la cantidad del personal administrativo, médico y asistencial del HGJ que se encuentra capacitado.

De los cuadros estadísticos: 23 y 24, se observa que el 56% de los trabajadores (99), manifiestan que el HGJ cuenta con poca tecnología para un óptimo o adecuado servicio. Así como, el 46% de los trabajadores (81), manifiestan que es regular el conocimiento que tienen sobre la estructura organizacional del HGJ.

De los cuadros estadísticos 25 y 26, se puede observar que el 55% de los trabajadores (96), manifiestan que es regular la cantidad de respuestas adecuadas y oportunas por parte del HGJ ante cualquier eventualidad que impida o disminuya el servicio que presta; y que 49% de los trabajadores (87), manifiestan que es regular la cantidad de decisiones adecuadas que toma el HGJ ante las diferentes eventualidades que ocurran en la prestación del servicio médico.

De los cuadros estadísticos 27, 28 y 29, se puede observar que el 75% de los trabajadores (132), manifiestan que es regular la cantidad de veces que el HGJ controla y evalúa el trabajo de su personal; así como, el 67% (117), manifiesta que mucho es la cantidad de veces que el HGJ mide su productividad. Así mismo, el 42% de los trabajadores (74), manifiestan que mucho es la cantidad de formatos o guías que el HGJ tiene para medir la productividad de su personal.

Del cuadro estadístico 30, se puede verificar que el 43% de los trabajadores (76), manifiestan que muchos de los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios que brinda el HGJ.

Con respecto a los cuadros estadísticos 31 y 32, se puede verificar que el 50% de los trabajadores (88), manifiestan que poco es el nivel de competitividad de los servicios médicos que brinda el HGJ frente a otros Hospitales o Clínicas de la ciudad de Jaén. Así como, el 44% de los trabajadores (78), manifiestan que poco es la cantidad de los servicios de emergencia y hospitalización con un nivel óptimo o adecuado.

De los cuadros estadísticos 33, 34 y 35, se tiene que el 49% de los trabajadores (86), manifiestan que el HGJ tiene regular cantidad de equipos, suministros, insumos y medicamentos para atender su demanda; así como, el 45% (79), manifiesta que regular es la cantidad de funciones definidas y claras de las diferentes unidades médicas y órganos administrativas del HGJ. De igual modo, el 33% (59), manifiesta que muchos equipos del HGJ cuentan con un sistema informático y de comunicación moderno.



De los cuadros estadísticos 36, 37 y 48, se tiene que el 36% de los trabajadores (63), manifiesta que en muchas oportunidades el HGJ brinda información y respuesta oportuna a sus usuarios. Por otro lado, el 47% (83), manifiesta que en regular cantidad de veces, el HGJ respondió a los requerimientos de información de las entidades públicas. Así como, y el 37% de los 176 trabajadores (65), manifiestan que MUCHO es la cantidad de veces que el HGJ da una respuesta óptima o adecuada a los reclamos y/o sugerencias de los usuarios.

De los cuadros estadísticos 38 y 39, se tiene que el 58% de los trabajadores (101), manifiestan que el HGJ NO cuenta con un departamento o unidad de investigación o innovación; así mismo, el 82% (145), manifiestan que el HGJ NO realiza investigación científica sobre medicina o afines.

De los cuadros estadísticos 40, 41, 42, 43 y 44, se puede advertir que, el 65% de los trabajadores (115), manifiestan que mucho interviene el factor político en la gestión del HGJ; en contrasentido que el 58% (102), manifiesta que es regular la intervención del factor social en la gestión del HGJ. Así mismo, el 44% (78), manifiesta poco interviene el factor económico en la gestión del HGJ y el 47% (82), manifiesta que es regular la intervención del factor cultural en la gestión del HGJ. Por último, el 56% (98), manifiesta que mucho interviene el sindicato en la gestión del HGJ.

Del cuadro estadísticos 45, se tiene que el 70% de los trabajadores (123), manifiesta que es regular la relación del personal del HGJ.

De los cuadros estadísticos: 46 y 47, se observa que el 45% de los trabajadores (79), manifiestan que mucho es la cantidad de quejas contra el servicio médico brindado por el HGJ, y que 36% (63), manifiesta que es regular la cantidad de denuncias contra personal médico y asistencial del HGJ por mala praxis médica.

Por último, de los cuadros estadísticos 49 y 50, se tiene que el 37% de los trabajadores (65), manifiestan que regular es el estado de elaboración y definición de un plan concreto de modernización por parte del HGJ; y que el 47% (82), manifiesta que regular es la cantidad de personal del HGJ que es consciente que

tiene que mejorar su actitud y desempeño laboral para mejorar la competitividad del HGJ.

De todo lo antes indicado se puede verificar que el nivel de competitividad del Hospital General de Jaén, es micro, toda vez que existe aún falencias en su administración interna por solucionar, como principalmente (y que llama mucho la atención) es el desconocimiento de la misión, visión y valores de la citada institución por parte de su personal administrativo, médico y sobre todo el asistencial, aunado a ello, el desconocimiento por la mayoría del personal sobre la existencia de objetivos estratégicos que se estaban aplicando desde el año 2012 hasta la fecha, evidenciándose la falta de compromiso en el logro de los objetivos estratégicos que van a la par con las metas del Ministerio de Salud, debido a la falta de información y comunicación a todos los servidores.

Aunado a lo anterior, se tiene la falta de presupuesto público al Hospital General de Jaén, que limita el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización, así como, la falta de recursos (medicamento, insumos, materiales y otros) que restringen la labor médica y su eficacia, que conlleva a su inadecuada distribución en las diferentes unidades, y las deficiencias en el servicio brindado, que trae como consecuencia directa, las quejas por parte de los usuarios del servicio brindado y denuncias por mala praxis médica.

Así mismo, se tiene que en el Hospital General de Jaén cuenta con equipos tecnológicos modernos para el desempeño de su personal administrativo, médico y asistencial, sin embargo, dicho personal no recibe capacitaciones para el uso adecuado de los mismos, que conllevan a su deterioro futuro y no funcionamiento eficiente.

Así mismo, se tiene que en el Hospital General de Jaén cuenta con MOF, ROF, CAP y otros instrumentos de gestión administrativa de data muy antigua, que no se condice con los nuevos procedimientos y a las nuevas teorías modernas de administración, por lo que es necesario su actualización.

También se ha determinado, que en relación al ámbito externo, la gestión del Hospital General de Jaén tiene mucha presión política, económica y principalmente por parte del sindicato de trabajadores, lo que conlleva que

muchas decisiones se tornen subjetivas y no aporten en la consecución de los objetivos estratégicos, que van a la par con las metas del Ministerio de Salud.

Finalmente, se puede concluir que el personal de trabajo del Hospital General de Jaén, es consciente y tiene firme actitud de generar el cambio de su institución, con el fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y las metas trazadas por el Ministerio de Salud, trayendo a colación la propuesta de nuevos objetivos estratégicos que coadyuvaran a lograr una nueva gestión pública moderna, en pro de lograr el mejoramiento de la competitividad de la Institución.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## **CONCLUSIONES**

Finalizado el proceso de investigación de las encuestas realizadas, nos demuestra una inadecuada conducción en la administración del Hospital General de Jaén y de la recolección de datos, se alcanzó llegar a las siguientes conclusiones:

### **CONCLUSIÓN GENERAL:**

- Se elaboró un Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Hospital General de Jaén, el cual cuenta con cinco objetivos estratégicos con sus respectivos objetivos específicos y actividades, a ser aplicado en los años 2017 – 2021, con el fin de dar solución a las deficiencias internas encontradas en la citada institución y a partir de ello mejorar su competitividad, para lo cual es necesario contar con la participación conjunta del personal administrativo, médico y asistencial.

### **CONCLUSIONES ESPECÍFICAS:**

- Del análisis de la problemática interna y externa del Hospital General de Jaén, se determinó que se encuentra en el nivel “MICRO” de competitividad, toda vez que aún, tiene falencias que superar en el aspecto interno de su organización, que impide pasar al siguiente nivel de la competitividad: “MESO”, que requiere de una buena administración interna.
- Se diseñó una propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Hospital General de Jaén, que cuenta con cinco objetivos estratégicos con sus respectivos objetivos específicos y

actividades, a ser aplicado en los años 2017 – 2021, donde será necesario la participación conjunta del personal administrativo, médico y asistencial, con el objetivo principal de lograr mejorar su competitividad y alcanzar las metas trazadas por el Ministerio de Salud.

- Se validó mediante juicio de tres expertos profesionales en Gestión Pública y Administración de Empresas, el Plan Estratégico propuesto, para mejorar la competitividad del Hospital General de Jaén para los años 2017 – 2021.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a la presente investigación realizada en el Hospital General de Jaén, se sugiere lo siguiente:

- Acoger la propuesta del Plan Estratégico para el Hospital General de Jaén, a ser aplicado en los años 2017 – 2021.
- Informar y concientizar a todo el personal la misión, visión y valores del Hospital General de Jaén.
- Hacer conocer a todo el personal los objetivos estratégico programados a ejecutarse desde el año 2012 a la fecha, así como, precisar los objetivos que se cumplieron y los que faltaron cumplir.
- Capacitar constantemente al personal sobre los servicios que brinda el Hospital General de Jaén y los procedimientos administrativos a seguir, de acuerdo a la unidad o departamento en la que se encuentra laborando.
- Priorizar el trámite oportuno de las solicitudes de los usuarios que se encuentran en emergencia y/o hospitalizados así como los requerimientos de información de las diferentes entidades públicas, en el plazo que ordena la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.
- Gestionar el aumento del presupuesto público al Hospital General de Jaén, en base a un Presupuesto por Resultados.
- Capacitar constantemente a todo el personal del Hospital General de Jaén en el manejo de los diferentes equipos tecnológicos modernos que cuentan en sus diferentes puestos de trabajo, de acuerdo a su función administrativa o asistencial.

- Actualizar el MOF, ROF, CAP y otros instrumentos de gestión administrativa del Hospital General de Jaén, acorde con los nuevos perfiles profesionales, procedimientos y a las nuevas teorías modernas de administración.
- Tratar en la medida de lo posible, realizar reuniones con los diferentes gremios sindicales del Hospital General de Jaén, así como, funcionarios del mismo Hospital, DISA Jaén y del Ministerio de Salud, a fin de plasmar acuerdos de trabajo conjunto, en pro de conseguir los objetivos estratégicos trazados para los años 2017 al 2021, que a la par, harán que se logre cumplir con las metas de salud trazadas por el Ministerio de Salud.
- Concientizar a todo el personal de trabajo del Hospital General de Jaén, que el cumplimiento de metas y objetivos, es trabajo de todos y no de la Dirección o de la Oficina de Administración y Planeamiento Estratégico, toda vez, que el servicio que brinda la institución, es ASISTENCIAL y no burocrático, por lo que el cumplimiento de los objetivos es en gran porcentaje, del empuje del personal asistencial, que acompañado de buenas capacitaciones e incentivos por productividad, se lograrán las metas trazadas, con el fin último de mejorar la competitividad de la citada Institución.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahumada, P. (2016). *Plan Estratégico para Mejorar el Clima Laboral del Personal Administrativo de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque 2016* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Chiclayo.

Alosilla-Velasco, R., Levaggi, P., Peña, A., y Rodríguez-Frías, J. (2012). *Planeamiento Estratégico del Sector Salud Privada en Lima* (Tesis de Maestría).

Recuperado de:

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/12715/Capitulo2.pdf>

Arroyo, S., y Moreno, V. (2012). *Planificación Estratégica de la Clínica San Francisco de Quito* (Tesis de Maestría).

Recuperado de:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/964/1/T-UCE-0005-142.pdf>

Ávalos, F. (mayo y junio 2009). *Factores determinantes de la Competitividad Empresarial*. Ciclo de conferencias Doctorales para MBA's. Escuela de Postgrado de la UPC – Área de Investigaciones.

Recuperado de:

<http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/621/Avalos-CompetitividadEmpresarial.pdf>

Burgos, R. (2012). *Plan Estratégico para elevar la Competitividad de la Estación de Servicios Acosta Combustibles S.A.C., en la Provincia de Trujillo* (Tesis de Maestría).

Recuperado de:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá – Colombia: Editora Lyly Sonano A. 5ta edición
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá – Colombia: Editorial Solano.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Idamsa impresiones, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición*, Mexico: Idamsa impresiones, S.A. de C.V.
- Cornejo, E. (2007). *El Desafío Competitivo. Estrategias de empresas peruanas exitosas*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Koontz, Wehrich y Cannice (2012). *Administración una Persperctiva global y empresarial*. Décimo cuarta edición, México, editora Mc.Graw-Hill
- Maldonado, E. (2012). *Plan Estratégico para un Hospital Privado ubicado en el Municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala* (Tesis de Maestría).  
Recuperado de:  
[http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4146.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4146.pdf)
- Mungarro, A. (2014). *Análisis de la Calidad Total como estrategia de competitividad para las empresas mexicanas* (Tesis de Maestría).  
Recuperado de:  
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/12715/Capitulo2.pdf>
- Peña, M. (2014). *Plan Estratégico para el Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Canton Quevedo 2013 – 2018, Ecuador* (Tesis de Maestría).  
Recuperado de:  
<http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/206/1/T-UTEQ-0014.pdf>

Sallenave, J. (1994). *La Gerencia Integral*. Barcelona, España: Editorial Norma.

Tello, M. (2006). *Los factores de la competitividad en el Perú*. Lima, Perú:  
CENTRUM.

Tinoco, D. (2015). *La gerencia integral como un factor de competitividad institucional en Senati* (Tesis de Maestría).

Recuperado de:

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4506/1/Tinoco\\_nd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4506/1/Tinoco_nd.pdf)

Vivanco, I. (2015). *Estrategias para el fortalecimiento de la competitividad nacional en relación con la visión geopolítica nacional* (Tesis de Doctorado).

Recuperado de:

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4507/1/Vivanco\\_ai.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4507/1/Vivanco_ai.pdf)

# **ANEXOS**

## INSTRUMENTO – CUESTIONARIO

### NIVEL DE COMPETITIVIDAD

El presente cuestionario pretende conocer los aspectos relacionados con la gestión del Hospital General de Jaén y la prestación de los servicios médicos. La participación es totalmente voluntaria y anónima, por lo que le rogamos la máxima sinceridad. El tratamiento de los datos que aquí figuren serán confidenciales y únicamente con fines de la elaboración de la tesis: **PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL HOSPITAL GENERAL DE JAÉN, 2016**. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) solo una alternativa. Gracias por su colaboración.

Fecha: \_\_\_\_\_

Jerarquía Laboral:    Administrativo       Médico:       Asistencial   
 Condición Laboral:   Nombrado       CAS       Destacado   
 Nivel de educación:   Profesional       Técnico       Auxiliar

Nº	PREGUNTAS	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	¿Conoce la misión del HGJ?					
2	¿Conoce la visión del HGJ?					
3	¿Conoce los valores del HGJ?					
4	¿El HGJ ha informado a su personal su misión, visión y valores?					
5	¿Conoce los objetivos estratégicos del HGJ a ejecutarse en los años 2012 al 2016?					
6	¿El HGJ ha informado a su personal sus objetivos estratégicos a ejecutarse en los años 2012 al 2016?					
7	¿El HGJ ha cumplido con sus objetivos estratégicos?					
8	¿El HGJ está cumpliendo con las metas en salud planificadas por el Ministerio de Salud?					
9	¿El HGJ es autosustentable?					
10	¿El HGJ ha elaborado su presupuesto de acuerdo a un Presupuesto por Resultados?					

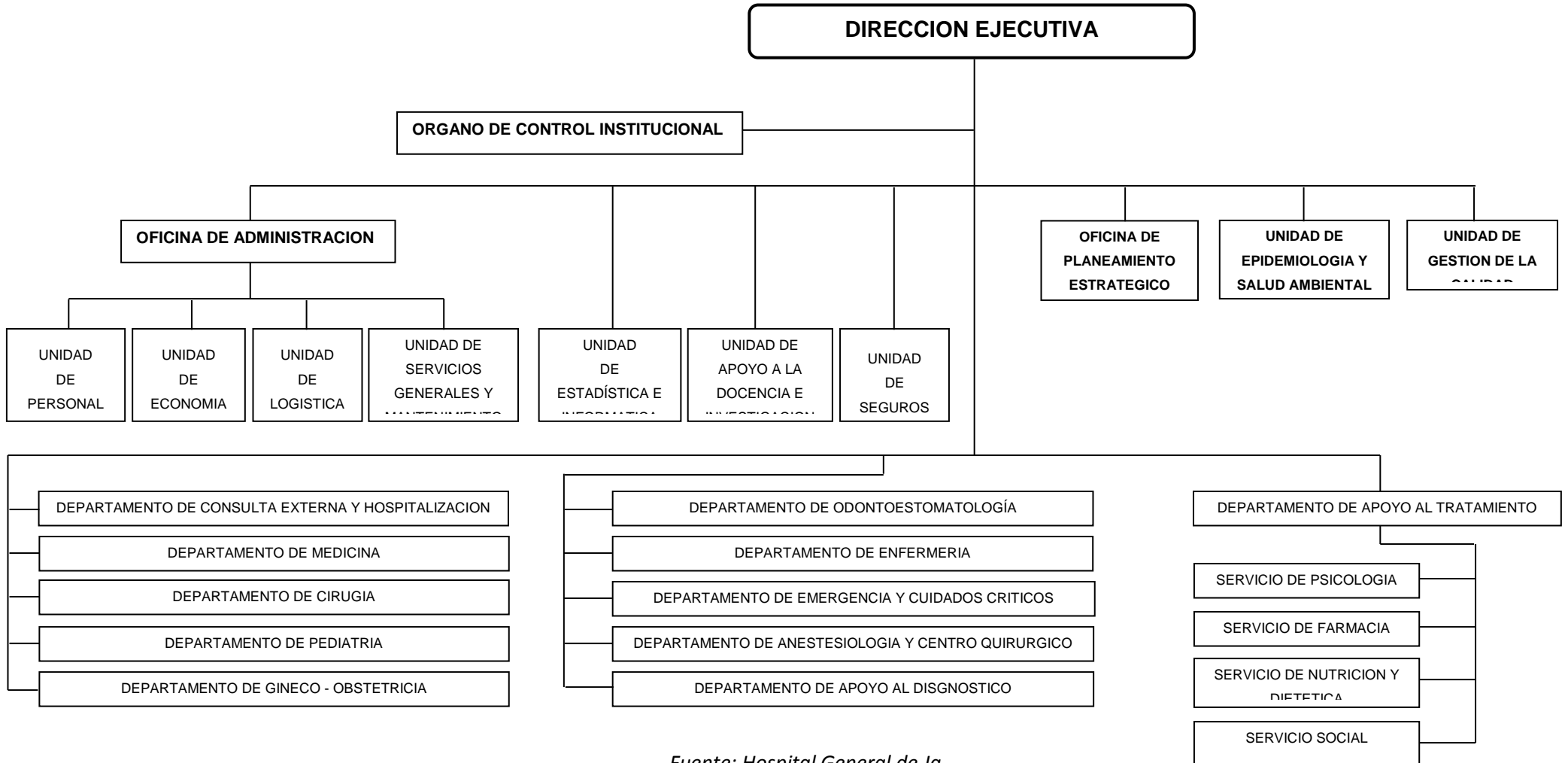
11	¿El presupuesto del HGJ es suficiente para los servicios médicos que brinda?					
12	¿El HGJ distribuye los recursos de manera idónea a las diferentes unidades del HGJ?					
13	¿El HGJ cuenta con los recursos necesarios para un servicio óptimo o adecuado?					
14	¿Conoce los servicios que brinda el Hospital General de Jaén?					
15	¿Hace falta personal en el HGJ?					
16	¿El personal administrativo que labora en el HGJ es el idóneo para el puesto?					
17	¿El personal que brinda el servicio médico en el HGJ es el adecuado?					
18	¿El HGJ es eficiente en el servicio que brinda?					
19	¿Los servicios que brinda el HGJ satisface la demanda de la Provincia de Jaén?					
20	¿El HGJ tiene procedimientos bien definidos para todas sus actividades?					
21	¿Los procedimientos administrativos del HGJ son inadecuados y necesitan realizar cambios?					
22	¿El personal administrativo, médico y asistencial del HGJ se encuentra capacitado?					
23	¿El HGJ cuenta con tecnología óptima o adecuada para el servicio que brinda?					
24	¿Conoce la estructura organizacional del HGJ?					
25	¿El HGJ responde en forma adecuada y oportuna ante cualquier eventualidad que impida o disminuya el servicio que presta?					
26	¿Las decisiones que se toman en el HGJ son adecuadas ante las diferentes eventualidades que ocurran en la prestación del servicio médico?					
27	¿El HGJ controla y evalúa el trabajo que realiza su personal de trabajo?					
28	¿El HGJ mide su productividad?					
29	¿El HGJ tiene formatos o guías para medir la productividad de su personal?					
30	¿Los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios que brinda el HGJ?					
31	¿Los servicios médicos del HGJ son competitivos frente a otros hospitales o clínicas de Jaén?					
32	¿Los servicios de emergencia y hospitalización que brinda el HGJ son óptimos o adecuados?					
	¿El HGJ cuenta con equipos, suministros,					

33	insumos y medicamentos suficientes para atender su demanda?					
34	¿Las funciones de las diferentes unidades médicas y órganos administrativos del HGJ se encuentran bien definidas y claras?					
35	¿El HGJ cuenta con un sistema informático y de comunicación moderno?					
36	¿El HJG brinda información y respuesta oportuna a sus usuarios?					
37	¿El HGJ brinda una respuesta oportuna a los requerimientos de información de entidades públicas?					
38	¿El HGJ cuenta con un departamento o unidad de investigación o innovación?					
39	¿El HGJ realiza trabajos de investigación científica sobre medicina o afines?					
40	¿El factor político interviene en la gestión del HGJ?					
41	¿El factor social interviene en la gestión del HGJ?					
42	¿El factor económico interviene en la gestión del HGJ?					
43	¿El factor cultural interviene en la gestión del HGJ?					
44	¿El sindicato interviene en la gestión del HGJ?					
45	¿La relación del personal del HGJ es buena?					
46	¿Existen quejas contra el servicio médico brindado por el HGJ?					
47	¿Existen denuncias por mala praxis médica contra personal médico y asistencial del HGJ?					
48	¿El HGJ da una respuesta óptima o adecuada a los reclamos y/o sugerencias de los usuarios?					
49	¿El HGJ cuenta con un plan concreto y definido de modernización?					
50	¿El personal es consciente que tiene que mejorar su actitud y desempeño laboral para mejorar la competitividad del HGJ?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

# ESTRUCTURA ORGANICA

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL GENERAL DE JAEN



*Fuente: Hospital General de Ja*



# PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL HOSPITAL GENERAL DE JAÉN

## 1. Presentación

El Hospital General de Jaén se encuentra ubicado en la Provincia de Jaén, Región de Cajamarca. Es el Hospital Referencial para las Provincias de Jaén y San Ignacio, Sector II de Cutervo que pertenecen a la Región Cajamarca. Por su complejidad y ubicación recibe pacientes de Bagua, Utcubamba y Condorcanqui, que pertenecen a la Región de Amazonas, de igual manera, pacientes de Huancabamba de la Región de Piura, y del distrito de Kañaris de la Región Lambayeque.

La presente investigación es proponer un plan estratégico para el Hospital General de Jaén, instrumento administrativo que se ha elaborado teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la Planificación Estratégica, considerando los objetivos y acciones programadas de la institución.

En la presente investigación se propone un plan de estratégico para mejorar la competitividad del Hospital General de Jaén, que sirva de guía para la formulación de planes operativos que son altamente calificados para desempeñarse en la gestión administrativa, los lineamientos estratégicos contenidos en el presente Plan han sido determinados en base a la información recogida en el proceso de Planeamiento efectuado en el Hospital General de Jaén, el cual contiene, estrategias, Misión, Visión, Valores, el Análisis FODA, y los Objetivos Estratégicos y específicos.

Asimismo, los Indicadores de desempeño por Actividades de esta forma se está dando cumplimiento a las que establecen la necesidad de contar con un que sirva de guía a las acciones de mediano y largo plazo y que irá incorporando a su proceso.

## 2. Conceptualización del Modelo

Chiavenato (2009) afirma que:

“Sin embargo, es preciso que ese talento humano posea conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática” (p.236).

### **Competitividad**

La Competitividad según el Diccionario de la Real Academia Española, conforme lo indica Vivanco (2015).

El término competitividad se refiere a la capacidad de competir, así como a la rivalidad para la consecución de un fin. En particular, ser competitivo (a) se relaciona con lo perteneciente o relativo a la competición, así como al hecho de ser capaz de competir, mientras que la palabra competidor (a) se asigna a quien compite. (p. 59)

Según la misma fuente, al término competencia le asigna dos posibles significados:

**Derivado de competir:** Se refiere a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; así como a la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa. Plantea, como caso particular, la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; aplicable también a la persona o grupo rival. Se puede aplicar también a la competición deportiva. Según los resultados observables, parece ser este significado con el cual más se han relacionado los conceptos diseñados para explicar el proceso histórico de la actividad económica, e impulsados por el neoliberalismo en los países no desarrollados. (Vivanco 2015, p. 60)

**Derivado de competente.** Se refiere al concepto de incumbencia como obligación y cargo de hacer algo; así como a pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. En caso particular, aplicable también a la atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Según esta segunda acepción, el término competencia estaría estrechamente relacionado con el término *competere*, en el sentido de concordar, corresponder; o también pertenecer, tocar o incumbir a alguien. De tal manera que ser competente se refiere a que una persona tiene competencia, o que le corresponde hacer algo por su competencia. (Vivanco 2015, p. 60)

Agrega Vivanco (2015)

De esta manera, se debe observar que el término competitividad dispone de por lo menos dos connotaciones semánticas, dependiendo de la acepción que se adopte. Es decir, si se le atribuye a la idea de disputa o contienda entre dos o más sujetos como oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa; o bien, a la idea de incumbencia, aptitud o idoneidad. Dicha elección brindará la posibilidad del establecimiento de por lo menos dos políticas de acción diferentes, generando resultados posibles también diferentes. (p. 60)

Teniendo en cuenta lo antes indicado, para el propósito de la presente investigación, se entenderá competitividad en su segunda acepción, que deriva de la idea de incumbencia, aptitud o idoneidad.

### **Ventajas competitivas.**

Refiere Vivanco (2015):

Las "ventajas comparativas" están relacionadas con la especialización propia de cada país: aquello que es capaz de producir comparativamente mejor, es decir, donde la ventaja es mayor o la desventaja menor. Las

fuentes de las "ventajas comparativas" se basan fundamentalmente en la productividad, y ésta a su vez, en los factores productivos: trabajo, capital, recursos naturales y tecnología. (p. 62)

Agrega Vivanco (2015):

La "ventaja comparativa", en oposición a la ventaja absoluta, es un término relativo. Esencialmente se utiliza la misma desigualdad para determinar la "ventaja competitiva". Se entiende por "ventaja competitiva" o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia. Las únicas dos fuentes generadoras de una "ventaja competitiva" son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será "comparativa". (p. 62)

Así mismo, sobre las diferenciaciones más comunes, Vivanco nos dice:

**La diferenciación del producto:** Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc. La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno. (Vivanco 2015, p. 60)

**La diferenciación de los servicios:** Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría. (Vivanco 2015, p. 63)

**La diferenciación del personal:** Esta diferenciación consiste en contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la compañía. Para que esta diferenciación funcione se tendrá que tener mucho cuidado en la

selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con la gente. (Vivanco 2015, p. 63)

**La diferenciación de la imagen:** Las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distingan de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen. Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida. Además se asocian con objetos o letras que son símbolos de calidad o de otros atributos. (Vivanco 2015, p. 63)

### **Modelo del Diamante de Porter.**

Vivanco (2015) refiere:

Michael Porter en su obra *Estrategia Competitiva* publicada en el año de 1997, perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir de este modelo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. (p. 66)

“Su esquema establece las fuerzas más poderosas, que inciden en un sector específico, partiendo del análisis del mismo. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria”. Vivanco (2015) “Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria” . En el gráfico siguiente se muestra el esquema de las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales se explican a continuación.



Fuente: Libro “Estrategia competitiva” de Michael Porter (1997).

Así mismo, Vivanco (2015) nos dice:

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. (p. 67)

**Rivalidad entre competidores:** “Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc”. Vivanco (2015):

**Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** “Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido,

falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos”. (Vivanco, 2015, 68)

**Amenaza del ingreso de productos sustitutos:** “Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto”. (Vivanco, 2015, 69)

**Poder de negociación de los proveedores:** “Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios”. (Vivanco, 2015, 69)

**Poder de negociación de los consumidores:** “Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos”. (Vivanco, 2015, 70)

### **Ventaja Competitiva y la cadena de valor.**

Vivanco (2015) refiere:

Michael Porter en su obra Ventaja Competitiva publicada en el año 2008, indica que el concepto de ventaja competitiva ha estado en el centro de las discusiones de la estrategia empresarial por ya cerca de dos décadas. Sin embargo, y como lo dicen diferentes autores (por ejemplo, Hoffman, 2000, Klein, 2001 y Rumelt, 2003) el término ventaja competitiva no tiene

una definición precisa, existiendo más bien una serie de opiniones particulares basadas en la experiencia de cada autor. (p. 70)

Agrega Vivanco (2015):

A modo de ejemplo, Michael Porter (1985) plantea que para que exista una ventaja competitiva el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar. (p. 71)

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores. (Vivanco, 2015, 71)

### Creación de Valor



Fuente: Libro “Estrategia competitiva” de Michael Porter (1997).



“Según la nueva doctrina, los rivales pueden copiar cualquier nueva posición de mercado y la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal. Sin embargo, estas afirmaciones son medias verdades peligrosas y destructivas”. (Vivanco, 2015, 72)

“La raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia. Gracias a la búsqueda de productividad, calidad y rapidez y las herramientas de gestión que esta ha engendrado (la calidad total, la subcontratación, la gestión del cambio, etc.) se han obtenido resultados espectaculares”. (Vivanco, 2015, 72)

“La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. En contraste, el posicionamiento estratégico entraña la realización de actividades diferentes de las de los rivales, o la realización de actividades similares de forma diferente”. (Vivanco, 2015, 73)

“Son pocas las empresas que han conseguido competir con éxito basándose únicamente en la eficacia operativa durante un período extenso. Además, por la rápida difusión de las prácticas idóneas, resulta cada vez más difícil mantener la ventaja sobre los rivales con ese método”. (Vivanco, 2015, 73)

“Al dejar que la eficacia operativa suplante a la estrategia las empresas han obtenido una competencia de suma cero, unos precios estáticos o en descenso y unas presiones sobre los costes que comprometen su capacidad para invertir a largo plazo en el negocio” (Vivanco, 2015, 73)

“La estrategia se basa en unas actividades singulares. La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para ofrecer una combinación única de valor”. (Vivanco, 2015, 74)

Los orígenes de las posiciones estratégicas. Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes. En primer lugar, está el posicionamiento basado en la

variedad o la elección de unas variedades de productos o servicios, y no de unos segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad es rentable cuando es la empresa la que mejor puede producir ciertos productos o servicios, empleando un conjunto distintivo de actividades. (Vivanco, 2015, 74)

“Una posición estratégica sostenible impone renuncias. Elegir una posición singular, no obstante, no basta para garantizar una ventaja sostenible, ya que provocará imitaciones por parte de los demás, que o bien modificarán su posición o bien intentarán ocupar dos posiciones a la vez”. (Vivanco, 2015, 76)

“Sin embargo, para que una posición estratégica sea sostenible y esté protegida de imitadores es necesaria la renuncia a otras. La necesidad de optar se impone cuando unas actividades son incompatibles con otras. Sencillamente, para tener más de una cosa es necesario tener menos de otra”. (Vivanco, 2015, 76)

“El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenibilidad. Mientras que la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de combinarlas” (Vivanco, 2015, 77)

Este encaje impide la entrada de imitadores, porque la cadena es tan fuerte como su eslabón más fuerte. El coste de una de sus actividades se reduce por la forma en que se realizan otras y, también, el valor que una actividad tiene para los clientes se ve realizado por las otras actividades de la empresa. (Vivanco, 2015, 77)

“Con demasiad frecuencia, el intento de crecer da al traste con la singularidad, conduce a la indiferenciación, empeora el encaje y, en última instancia, socava la ventaja competitiva y hace peligrar la estrategia. ¿Qué métodos de crecimiento, entonces, respetan y refuerzan la estrategia? En términos generales, lo más recomendable es profundizar la posición estratégica, no ampliarla ni comprometerla”. (Vivanco, 2015, 78)

“Profundizar una posición consiste en lograr que las actividades de la empresa sean más peculiares, en fortalecer su encaje y en informar mejor de la estrategia a los clientes que deben valorarla. Sin embargo, muchas empresas sucumben a la tentación de perseguir el crecimiento adoptando características, productos o servicios de moda, sin adaptarlos a su estrategia”. (Vivanco, 2015, 78)

Frecuentemente, una empresa puede crecer más rápidamente, y de una forma mucho más rentable, penetrando mejor en las necesidades y variedades en las que tiene algo propio que ofrecer que arrastrándose en sectores de un mayor crecimiento potencial en los que no tiene ninguna exclusividad. Carnike, actualmente la mayor cadena de cines en Estados Unidos, debe su rápido crecimiento a su disciplinada concentración en los mercados pequeños. La empresa vende rápidamente los cines de grandes ciudades que caen en sus manos como consecuencia de alguna absorción. (Vivanco, 2015, 79)

### **Ventaja Competitiva de las Naciones.**

“Michael Porter en su obra *Ventaja Competitiva de las Naciones* publicada en el año de 1990, señala que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas y las naciones explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez”. Vivanco (2015) “Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados”. (p. 79)

**El “diamante” de la competitividad: Condiciones básicas para la formación de clúster.** “El enfoque conceptual que aquí se expone, se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas”. (p. 79)

Son los siguientes: Las condiciones de los factores; “La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí; Las condiciones de la demanda; y La situación de las industrias relacionadas y de apoyo”. (Vivanco, 2015, 80)

**Las condiciones de los factores.** “Los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como la infraestructura física, hasta la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten”. (Vivanco, 2015, 81)

**Los esquemas de estrategia y rivalidad.** “El contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas tiene que ver con las reglas, los incentivos y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local. Las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca rivalidad local”. (Vivanco, 2015, 81)

**Condiciones de la demanda.** “Las condiciones de la demanda en la sede de las empresas tienen mucho que ver con el hecho de que las empresas puedan y quieran pasarse de productos y servicios imitadores y de baja calidad, a una competencia basada en la diferenciación. Las economías de poca productividad se enfocan fuertemente en los mercados extranjeros. Para progresar, se deben desarrollar mercados locales más exigentes”. (Vivanco, 2015, 82)

**Industrias afines y de apoyo.** “La ubicación dentro de un clúster puede brindar un acceso superior o de menor costo a insumos especializados, tales como componentes, maquinaria, servicios a empresas y personal, en comparación con la integración vertical, las alianzas formales con entidades externas o la “importación” de insumos de lugares distantes”. (Vivanco, 2015, 83)

“Es más, los clúster desarrollados no sólo consisten en una industria, sino en estas más las industrias afines. Estas industrias, frecuentemente, recurren a insumos comunes o muy parecidos que expanden las oportunidades para los proveedores” (Vivanco, 2015, 83)

Después de haber explicado las cuatro fuentes de competitividad que forman el “diamante”, hay que preguntarse ¿dónde se encuentran los clúster, dentro de este esquema? Lo expresado permite comprender que los clúster son una manifestación de estas cuatro aristas del diamante, o

para decirlo de otra forma, la interacción de esas cuatro fuentes de competitividad es lo que crea un conjunto de condiciones especiales que conducen a que en determinados espacios se formen esos entramados de empresas y organizaciones a los que se les ha llamado clúster. A la vez, la dinámica de los clúster influye en la estructura de la competencia, en la oferta de factores, en las características de la demanda y en las industrias afines y de apoyo; en este sentido, se les debe considerar como una quinta faceta del “diamante de la competitividad”. (Vivanco, 2015, 84)

En concreto, los clúster afectan la competencia en tres sentidos básicos: Aumentan la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen; Mejoran la capacidad de innovación de empresas e industrias, y en ese tanto, aumentan su productividad; y Estimulan la formación de nuevas empresas que amplíen y profundicen las ventajas aportadas por el clúster. (Vivanco, 2015, 85)

**Las referidas a los recursos naturales.** Esta teoría explica el desarrollo económico de Canadá a partir de los impulsos provenientes de la exportación de sus distintos recursos naturales – pescado, pieles, minería, madera, papel y trigo – y a las inversiones en actividades relacionadas que ellos activan. (Vivanco, 2015, 85)

**Las referidas al sustrato común.** Todas las hipótesis explicativas de formación de complejos productivos tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen. En efecto, esa mayor competitividad deriva de importantes externalidades, economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo. Estas empresas y actividades se refuerzan mutuamente; la información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, las nuevas oportunidades se perciben más tempranamente y las innovaciones se

difunden con rapidez a lo largo de la red. La fuerte competencia de precio, calidad y variedad da lugar a nuevos negocios, fortalece la rivalidad entre empresas y contribuye a mantener la diversidad. (Vivanco, 2015, 85)

Esto significa que para lograr esta ventaja, es necesario competir y mantener cooperación entre las empresas miembros del clúster sin que cada una pierda su propia identidad e independencia. Dicho en otros términos, los integrantes del clúster o cadena productiva compiten para mantener sus propios clientes individuales, pero cooperan entre sí para alcanzar niveles de calidad e innovación que les permita ganar nuevos contratos de producción, con productos que demandan cumplir mayores exigencias de calidad, tamaño de pedido, mayores capitales de trabajo, capacidad instaladas, que de forma individual no pueden alcanzar ninguno de los integrantes del conjunto productivo. (Vivanco, 2015, 86)

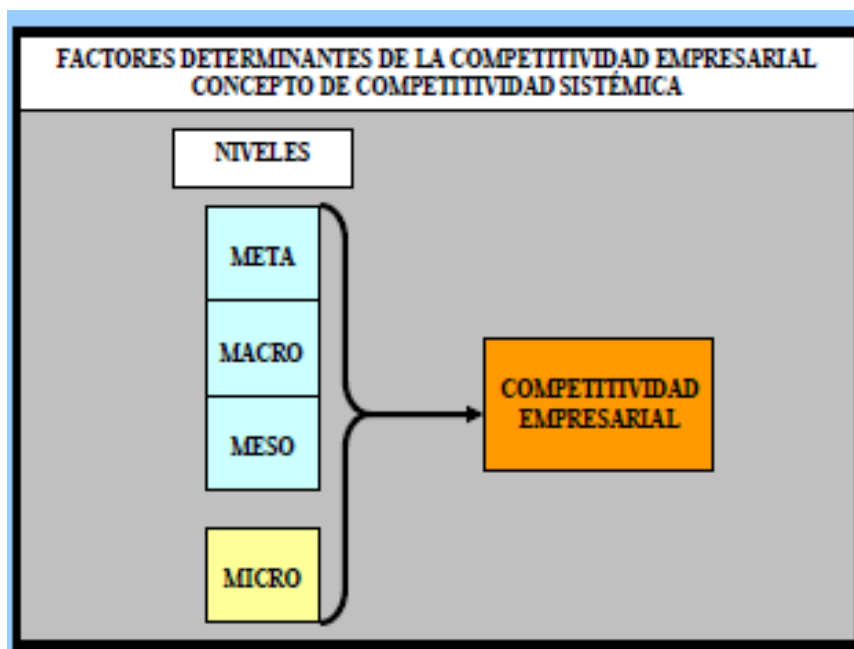
Así como el clúster funciona con el motor de la competencia y cooperación de sus miembros, al final, el clúster no solo provee ventajas a sus miembros por obligarse a sí mismo a definir estrategias dirigidas expresamente a competir, y por ende se obligan a mejorar la calidad en todos los frentes que se necesitan para hacer posible que clientes y mercados de mayor valor agregado sean metas de las empresas miembros del clúster. Al final, el clúster genera una mayor calidad y suministro de informaciones que circulan entre sus empresas miembros, y muy en especial, resulta en una mejor imagen y mayor credibilidad de las empresas y sus productos y servicios". (Vivanco, 2015, 86)

### **Competitiva Sistémica.**

Ávalos (2009) refiere:

La competitividad empresarial es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones coordinadas de gobiernos, instituciones, empresas y de toda la sociedad como un conjunto. Desde esta perspectiva, la competitividad es producto

de la interacción de cuatro dimensiones o niveles determinantes: Meta, Macro, Meso y Micro. (p. 6)



Fuente: Factores determinantes de la competitividad empresarial por el Dr. Fernando Ávalos Rocca.

Ávalos (2009), sobre los factores de la competitividad, nos dice:

**Nivel Meta.-** Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel meta:

- Patrones básicos de organización política, jurídica y económica.
- Factores socioculturales y valores compartidos que alienten la dinámica empresarial.
- Capacidad estratégica y política de los actores sociales para el logro de consensos en los objetivos y estrategias de largo plazo. (Ávalos, 2009, p. 7)

**Nivel Macro.-** Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel macro:

- Política monetaria.

- Política presupuestaria.
- Política fiscal.
- Política comercial.
- Política de competencia.
- Política cambiaria. (Ávalos, 2009, p. 8)

**Nivel Meso.-** Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel meso:

- Política de exportaciones e importaciones.
- Política de infraestructura física.
- Política educacional.
- Política tecnológica.
- Política de desarrollo industrial.
- Política regional.
- Política medioambiental. (Ávalos, 2009, p. 8)

**Nivel Micro.-** Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel micro:

- Capacidad de gerencia.
- Diseño de estrategias empresariales.
- Gestión de innovación.
- Aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor.
- Integración en redes de cooperación tecnológica.
- Reorganización de la logística entre empresas.
- Promoción de la interacción de proveedores, productores y clientes. (Ávalos, 2009, p. 9)

### **Competitividad a Nivel Empresa**

Las investigaciones sobre las fuentes de ventajas competitivas han conducido, de manera general, a dos escuelas que destacan en la actualidad, en un intento por tratar de explicar y predecir el desempeño superior sostenido:

**La de la Estructura de la Industria,** “Esta escuela, basada en los planteamientos de la organización industrial, predominó desde la década de los setenta hasta los

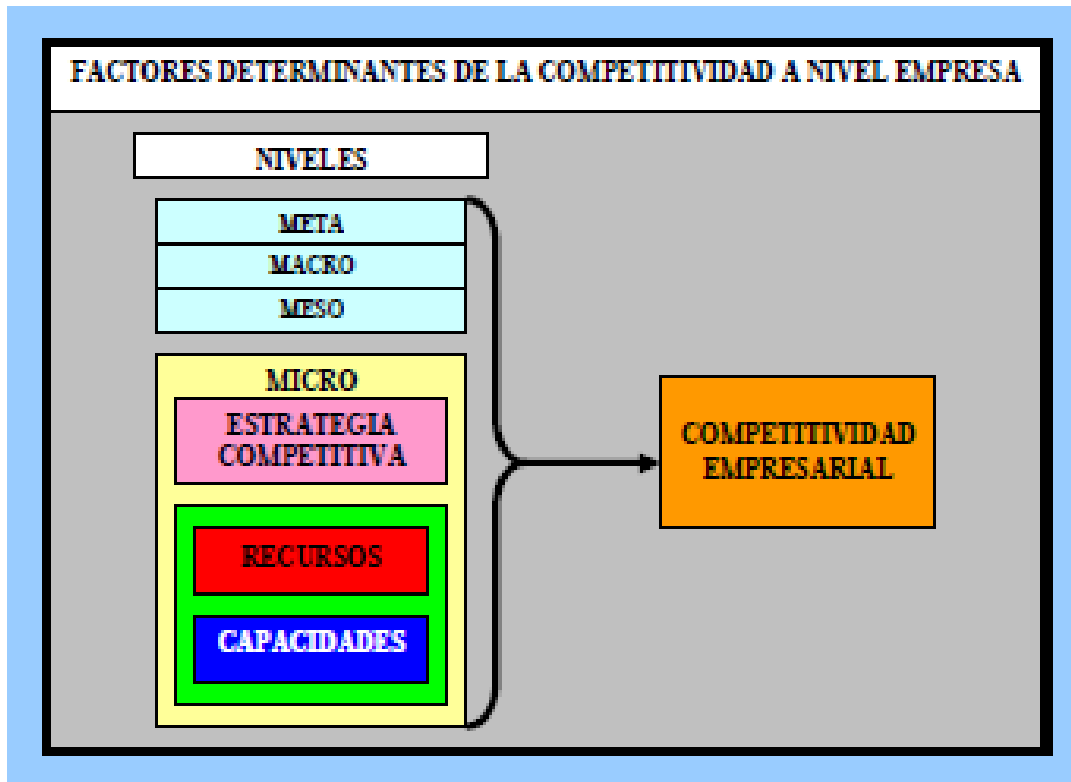


ochenta y está asociada principalmente con Porter, y propone que los retornos superiores a los obtenidos por los competidores son producto principalmente de las condiciones del entorno y de cómo responden a éste las distintas empresas. En general, a nivel amplio o segmentado, sólo existen dos estrategias genéricas: ***Liderazgo en costos y Diferenciación***". (Ávalos, 2009, p. 12)

**Recursos:** "Son conjuntos de factores disponibles en el mercado, que son poseídos o controlados por la empresa para la producción de bienes y servicios. Para este fin, las empresas utilizan un amplio rango de activos y mecanismos, tales como instalaciones productivas especializadas, tecnología, sistemas de información gerencial, programas de incentivos, confianza entre la gerencia y los trabajadores, etc". (Ávalos, 2009, p. 13)

**Capacidades:** "Competencia, habilidad o aptitud que tienen las empresas para desplegar y utilizar sus recursos, usualmente de manera combinada, haciendo uso de sus procesos organizacionales para lograr un fin deseado". (Ávalos, 2009, p. 14) Una clasificación de las capacidades de empleo recurrente en la basada en las distintas áreas funcionales:

- Gerencia general.
- Gerencia financiera.
- Marketing y ventas.
- Investigación de mercado.
- Investigación y desarrollo de productos.
- Ingeniería básica y aplicada.
- Producción.
- Distribución.
- Asuntos legales.
- Personal. (Ávalos, 2009, p. 14)



Fuente: Factores determinantes de la competitividad empresarial por el Dr. Fernando Ávalos Rocca.

## Planeación

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirma que:

La planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.108).

## Tipos de planes

### La misión o el propósito

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos dice que:

“Identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente una misión o un propósito” (p.109).

“En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.109).

### **Los objetivos o metas**

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal” (staffing), la dirección y el control” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.110).

### **Estrategia**

“Se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.111).

### **Políticas**

“Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.111).

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.111)

## **Procedimientos**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirma que:

“Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades” (p.112).

## **Programas**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirma que:

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado (p.113).

## **Coordinación de planes a corto y largo plazos**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirma que:

A menudo se hacen planes de corto plazo sin referirlos a los de largo plazo; éste es, evidentemente, un grave error. La importancia de integrar a los dos

tipos no puede exagerarse, pero no debe hacerse un plan de corto plazo a menos que contribuya al logro relevante de un plan a largo plazo. Se pierde mucho tiempo al tomar decisiones relativas a situaciones inmediatas que no consideran su efecto en objetivos más lejanos. (p.117)

Los gerentes responsables deben revisar y analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas de largo plazo, y han de informar con regularidad a los gerentes subordinados sobre los planes a largo plazo para que tomen decisiones consistentes con las metas a largo plazo de la compañía. Hacer esto es mucho más sencillo que corregir inconsistencias más adelante, en especial cuando los compromisos a corto plazo tienden a llevar a compromisos adicionales en la misma línea. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.117)

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.152)

Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.152)

## **Organización**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos dice que:

“Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales” (p.152).

## **Comunicación**

Chiavenato (2009) nos dice que: “En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas”. (p.308).

Chiavenato (2009) agrega que: “La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe”. (p.308)

## **Funciones de la comunicación**

Chiavenato (2009) nos dice que:

“Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño” (Chiavenato, 2009, p.309).

## **Comunicación organizacional**

Chiavenato (2009) afirma que:

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal (p.321).

### **Comunicación en equipos**

Chiavenato (2009) sostiene que:

“Cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas” (p.326).

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Implementar un Plan Estratégico para el Hospital General de Jaén.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico situacional del Hospital General de Jaén.
- Implementar un Plan Estratégico para el Hospital General de Jaén a ejecutarse desde el año 2017 al 2021.
- Informar y explicar técnicamente al personal administrativo, médico y asistencial la misión, visión y objetivos estratégicos del Hospital General de Jaén.
- Concientizar al personal administrativo, médico y asistencial la misión, visión y objetivos estratégicos del Hospital General de Jaén.

- Diseñar procedimientos de control y seguimiento de la ejecución de las actividades u objetivos específicos, a fin de comprobar la consecución de los objetivos estratégicos propuestos para el Hospital General de Jaén.

#### **4. Justificación**

En el aspecto teórico se justifica porque proporciona conocimientos valiosos para mejorar la competitividad de los administrativos en el Hospital General de Jaén, aplicando un plan estratégico que se basa en diferentes teorías científicas; en lo práctico la Investigación mejoraría la competitividad para el personal administrativo de la institución de este modo la planificación estratégica serviría como aporte para ser aplicados en otras instituciones que buscan mejorar su competitividad; y en el aspecto metodológico se aplicará un plan estratégico a través de diferentes programas para lograr un cambio en la competitividad de una determinada Institución mediante su personal administrativo.

#### **5. Principios**

Chiavenato (2001) indica que:

##### **a) Principio de planeación**

“Sustituir el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación emperica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos” (Chiavenato, 2001, p.11).

##### **b) Principio de preparación**

“Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus actitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado” (Chiavenato, 2001, p.11).

##### **c) Principio de control**

“Controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con



los trabajadores para que la ejecución sea mejor posible” (Chiavenato, 2001, p.11).

**d) Principio de ejecución**

“Distribuir el trabajo de manera que a cada persona se le asignen tareas y responsabilidades o distintas. A la gerencia le corresponde la planeación, preparación y control, al trabajador, la ejecución” (Chiavenato, 2001, p.11).

**e) Principio de la excepción**

“Los casos desarrollados dentro de los estándares no deben llevar la atención del gerente, sino los casos excepcionales- que se salen de los estándares-para corregirlo y lograr la normalidad” (Chiavenato, 2001, p.11).

**6. Antecedentes del Hospital General de Jaén**

El Hospital General de Jaén es una institución pública comprometida con la salud que hace esfuerzos denodados para cumplir con la función social que, como prestador del segundo nivel de atención del sistema de salud le corresponde.

En el año 1991 a raíz de la Epidemia del Cólera que se presentó en la ciudad de Jaén y que causo un alta morbilidad, colapso la capacidad del entonces Centro de Salud de Jaén (actual local de la DISA Jaén) las autoridades de Salud se vieron obligadas a utilizar los ambientes de los pabellón A y B del hospital que ya habían sido culminados, y cuyo fin no eran precisamente los de hospitalización. Inicia su funcionamiento con personal del Centro de Salud de Jaén, Hospital de Bellavista, Centro de Salud de Morro Solar, Centro de Salud de San Ignacio, quienes voluntariamente solicitaron pertenecer al reciente instalado hospital.

Mediante Resolución N° 020-91-RENOM de fecha 15 de Marzo del año 1991 se autoriza el funcionamiento del Hospital Sub Regional de Jaén en el local nuevo y se conforma una comisión para la instalación y puesta en

marcha del Hospital, designando como primer director al Doctor Luis Alberto Aguilar Cevallos .

Con la resolución la R.E.R. N°127-94-SA/DM de fecha 13 de Abril de 1994 emitida por el Despacho Ministerial firmada por el Ministro de Salud Dr. Jaime Freundt-Thorne Oyanguren, se resuelve elevar de categoría al centro de Salud de Jaén a Hospital General de Jaén Tipo I.

Con fecha 21 de Diciembre del 2001 mediante Resolución Directoral N° 063-2001 –EF/77.15 el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) autoriza el procedimiento de apertura de cuentas bancarias y acreditación de las unidades ejecutoras del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2002 .Inicia su funcionamiento como Unidad Ejecutora N° 405 del Pliego 445 – Gobierno Regional de Cajamarca a partir del año fiscal 2002.

Mediante Resolución Directoral de fecha 23 de Junio del 2005 se reconoce al Hospital General de Jaén en la categoría de Hospital II-1de acuerdo a la norma técnica N° 021-MINSA/DGSPN.01 denominada “categoría de Establecimientos del sector Salud “.

Según Resolución Regional Sectorial N° 751-2011-GR.CAJ/DRS-DESP de fecha 05 de Octubre del 2011 firmada por el Director Regional de Salud Dr. Reynaldo Núñez Campos se realiza la modificación de los establecimientos de Salud pertenecientes a la Sub Región Jaén denominándolo como Hospital de Atención General en cumplimiento a la norma técnica 021-MINSA/DGSP-V-03.

Cuenta con 04 especialidades básicas, tiene población asignada para las actividades preventivas promocionales y población referencial de las provincias de Jaén y San Ignacio. Realiza actividades preventivas promocionales, asistenciales y de recuperación.

La ubicación del Hospital lo transforma, además, en un punto de referencia y paso obligado de toda derivación de pacientes críticos de distintas

localidades del Nororiente Peruano. Bajo estas circunstancias, el Hospital General de Jaén atraviesa todas las vicisitudes propias de los desajustes entre los recursos disponibles tanto en cuanto a infraestructura, equipamiento y tecnología, como recursos humanos y formas de gestión y la demanda a la que debe responder.

Es necesario señalar que si bien el presente documento de Plan Estratégico Hospitalario - PEH, constituye un instrumento que explicita el arco direccional, guía la acción y establece criterios de éxito, el PEH propiamente dicho sólo se completa en la acción. Quizá sea el proceso de gestión estratégica, indispensable para su concreción, el desafío verdaderamente crítico.

La fase que se inicia a partir de ahora implica un esfuerzo cotidiano que reclama capacidad e inventiva para conducir un proceso de cambio en una situación compleja e incierta, a la vez que requiere del compromiso de un importante número de personas clave de la institución.

**Fuente:** Hospital General de Jaén – Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016.

## **7. Estructura de un Plan Estratégico**

### **7.1. MISION**

“Somos un Hospital de referencia subregional, que brinda servicios de salud en forma integral y de calidad, con recursos humanos competentes, buscando satisfacer las necesidades de los usuarios, para mejorar los niveles de salud de la población.”

**Fuente:** HGJ, Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016.

## 7.2. VISION

Para el año 2017 ser un hospital nivel II-2, líder en prestación de servicios de salud a nivel local, con capacidad resolutive, cultura organizacional fuerte, reconocidos y aceptados en la población por la calidad del servicio y respeto pleno a los derechos del usuario.

**Fuente:** HGJ, Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016.

## 7.3. VALORES

**-ACTIVIDAD CENTRADA EN EL PACIENTE.-** Es la orientación fundamental del hospital y hace referencia a centrar nuestros servicios en las necesidades y expectativas del cliente externo tanto desde el punto de vista técnico, como de información y trato.

**-RESPECTO MUTUO.-** Respeto personal y profesional entre las personas del hospital independientemente de la profesión o las características individuales de cada persona.

**-TRABAJO EN EQUIPO.-** Con apoyo mutuo y solidario: para la resolución de problemas, caracterizado porque se comparte el conocimiento y la experiencia, se rompen las divisiones jerárquicas funcionales aumentando la confianza en los retos.

**-COMUNICACIÓN ABIERTA.-** La posibilidad y necesidad de comunicarnos de una forma abierta y honesta entre las personas y los diferentes estamentos del hospital.

**-COMPROMISO SOCIAL.-** Brindando atención a la población más vulnerable y que demanda nuestros servicios.

**-ORIENTACIÓN AL RESULTADO.-** Conseguir que el trabajo de la organización se oriente a conseguir mejoras en los resultados obtenidos para los diferentes grupos de interés.

**-APUESTA POR LA INNOVACIÓN.-** Implica una actitud proactiva ante el cambio para la mejora abarcando aspectos como la formación continua, la gestión del conocimiento y el desarrollo tecnológico.

**-CONSENSO.-** El acuerdo mutuo entre los procesos y las personas debe dirigir los cambios y mejoras que planteamos en el hospital.

**Fuente:** HGJ, Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016.

#### **7.4. ORGANIGRAMA**

Organigrama del HGJ (ver anexo)

#### **7.5. NORMATIVIDAD VIGENTE EN EL SECTOR SALUD**

- Ley N° 27657, Ley del Ministerio de Salud, Capítulo III, Artículo 5° y el Reglamento de la Ley aprobado por D.S. N° 013-2002-SA, Artículo 14° y su modificatoria.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público.
- Ley N° 28927, Ley de Presupuesto Público año 2007, capítulo IV Implementación de Presupuesto por Resultados.
- Ley N° 29142, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2008, capítulo IV Presupuesto por Resultados.
- Decreto Supremo N° 023-2005-SA, aprueban Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud y su modificatoria mediante el Decreto Supremo N° 007-2006-SA, Artículos 3°, 4°, 17° y 18°.
- Decreto Supremo N° 163-2004/EF, establecen disposiciones para la mejora de la calidad del gasto público y crea el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público.
- Resolución Ministerial N° 826-2005/MINSA, aprueba “Normas para la elaboración de Documentos Normativos del Ministerio de Salud”.
- Resolución Ministerial N° 589-2007/MINSA, aprueba “Plan Nacional Concertado en Salud”.
- Resolución Directoral N° 027-2007-EF/76.01, aprueba “Directiva para la Programación y Formulación del Presupuesto de los Programas Estratégicos en el Marco del Presupuesto por Resultados”.

- Directiva N° 003-2003-EF/68.01, Directiva para la reformulación de los Planes Estratégicos Institucionales, periodo 2004-2006, aprobada por Resolución Directoral N° 004-2003-EF/68.01.

## 7.6. FODA DEL HOSPITAL GENERAL DE JAEN (HGJ)

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación geográfica estratégica para el acceso a la población.</li> <li>- Ser una Unidad Ejecutora.</li> <li>- Amplia área perimétrica (10,000 Mts<sup>2</sup>).</li> <li>- Ser un Hospital referencial para la zona norte de la Región Cajamarca.</li> <li>- Personal interesado en su auto capacitación.</li> <li>- Personal asistencial involucrado en áreas administrativas.</li> <li>- Presencia de una Gerencia moderna.</li> <li>- Establecimiento con mayor capacidad resolutiva en relación a su categoría (Nivel II-1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de Gestión de los Recursos Humanos en Salud</li> <li>- Infraestructura inadecuada desordenada tugurizada</li> <li>- Débil cultura organizacional.</li> <li>- Recursos Humanos desmotivados.</li> <li>- Tecnología obsoleta.</li> <li>- Procesos desordenados y baja coordinación entre áreas</li> <li>- Presencia de médicos especialistas limitado.</li> <li>- Bajos niveles de satisfacción del usuario externo .</li> <li>- Sistema Administrativo débil.</li> <li>- Desabastecimiento de insumos y medicamentos.</li> <li>- Falta de una política de mantenimiento preventivo de los equipos.</li> <li>- Ausencia de una política de desarrollo de los Recursos Humanos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto porcentaje de personal contratado.</li> <li>- Falta de Normalización y Protocolización de la actividad asistencial</li> <li>- Ausencia de un Sistema informático integrado</li> <li>- No existe un Sistema de eliminación de residuos sólidos hospitalarios.</li> <li>- Cuadro de Asignación de Personal no presupuestado al 100%.</li> <li>- No existe Documentos de Gestión Institucional actualizados.</li> <li>- Cerco perimétrico en mal estado.</li> <li>- Recursos Financieros limitados.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** HGJ, Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016.

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo del Gobierno Regional de Cajamarca.</li> <li>- Financiamiento mediante el seguro integral de salud</li> <li>- Médicos Especialistas con plazas orgánicas en la DISA destacados al hospital.</li> <li>- Implementación del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de conflictos sociales</li> <li>- Inadecuada organización del sistema de salud (sistema de referencia y contrareferencia).</li> <li>- Inadecuada política de los recursos humanos del sector</li> <li>- Condiciones climatológicas, epidemiológicas desfavorables</li> </ul>

<p>Presupuestos por Resultados PpR.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de otras Instituciones: Municipalidad, DISA, Beneficencia, Gerencia Sub Regional y otros.</li> <li>- Mayor demanda de los beneficiarios del SIS.</li> <li>- Existencia de convenios con universidades nacionales y particulares.</li> <li>- Apoyo con presupuesto para equipamiento por PARSALUD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilos de vida inadecuados de la población</li> <li>- Bajo nivel socioeconómico de la población</li> <li>- Limitado nivel cultural de la población</li> <li>- Presencia de instituciones privadas que brindan servicios de salud forma inadecuada.</li> <li>- Incremento de Enfermedades crónicas degenerativas</li> <li>- Alto porcentaje de referencias injustificadas de los establecimientos del primer nivel de atención.</li> <li>- Alto porcentaje de población migrante que afecta el seguimiento de los programas estratégicos.</li> </ul>
---	---

**Fuente:** HGJ, Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016.

## **8. Estrategias para implementar**

### **Ejes estratégicos**

#### **A) PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

##### **8.1. Objetivo Estratégico**

Empoderar al personal administrativo, médico y asistencial, la estrategia institucional del Hospital General de Jaén, a ejecutarse entre los años 2017 al 2021.



## **Objetivos Específicos**

- Impartir al personal administrativo, médico y asistencial, charlas y exposiciones sobre la estrategia institucional del Hospital General de Jaén, a ejecutarse entre los años 2017 al 2021.
- Obtener una línea base y final de los talleres y capacitaciones técnicas al personal administrativo, médico y asistencial, sobre la interiorización de los objetivos estratégicos institucionales.
- Concientizar al personal administrativo, médico y asistencial sobre la importancia de cumplir los objetivos estratégicos institucionales del Hospital General de Jaén, a ejecutarse entre los años 2017 al 2021.

## **Actividades**

- Realizar talleres y capacitaciones técnicas sobre los objetivos estratégicos institucionales, con asistencia del personal administrativo, médico y asistencial; así como, informar o transmitir a todo el personal sobre la misión, visión y valores institucionales.
- Realizar evaluaciones teóricas y prácticas al personal administrativo, médico y asistencial, sobre los objetivos estratégicos institucionales, así como un seguimiento de sus actividades diarias, pro ejecución de los objetivos estratégicos.
- Motivar al personal administrativo, médico y asistencial, mediante exposición de los datos estadísticos del HGJ sobre la atención médica brindada y el cumplimiento de las metas e indicadores establecidos por el Ministerio de Salud, y con ello interiorizar que cumpliendo los objetivos estratégicos se mejorará el presupuesto, el servicio brindado y los beneficios al personal de trabajo (capacitaciones, ascensos, bonos, etc.).

## **8.2. Objetivo Estratégico**

Precisar y detallar los cargos, perfiles y competencias de los Funcionarios, Directivos y Servidores del Hospital General de Jaén, con relación directa a la creación de valor en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales del Hospital General de Jaén.

### **Objetivo Específico**

Actualizar los documentos de gestión, como el reglamento de organización y funciones (ROF), manual de organización y funciones (MOF) y el cuadro analítico del personal (CAP) y otros, de acuerdo de los objetivos estratégicos propuestos.

### **Actividades**

- Actualizar el ROF del HGJ.
- Actualizar el MOF del HJG.
- Actualizar el CAP del HGJ.
- Otras modificaciones estatutarias y/o reglamentarias.

## **B) PERSPECTIVA USUARIO**

### **8.3. Objetivo estratégico**

Mejorar la calidad del servicio al usuario.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las expectativas del usuario en relación al servicio médico que brinda el Hospital General de Jaén.
- Optimizar los resultados de atención médica en los usuarios.

## **Actividades**

- Elaborar y realizar cuadros estadísticos de las encuestas aplicadas a los usuarios del Hospital General de Jaén.
- Difundir los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los usuarios del Hospital General de Jaén.
- Gestionar y programar reuniones mensuales entre el personal administrativo, médico y asistencial, a efectos de buscar soluciones a los problemas y deficiencias en el servicio brindado en el Hospital General de Jaén.
- Crear y mantener activa una página web del Hospital General de Jaén, en la cual se deberá detallar al personal de trabajo, los servicios brindados, los procedimientos administrativos a seguir y un enlace de consultas, en la cual se interactuará virtualmente con la población, sobre las consultas frecuentes y dudas sobre el servicio que se brinda.
- Priorizar consultas médicas externas mayores de 30 días de solicitada o en espera.
- Priorizar intervenciones quirúrgicas mayores a 30 días de solicitada o en espera.
- Optimizar el trámite de solicitud, transporte y recepción de todo tipo de análisis médicos, a fin de emitir pronunciamiento médico sobre el diagnóstico, tratamiento, intervención quirúrgica y de rehabilitación, en forma inmediata
- Priorizar un mínimo de 2 horas diarias de visitas médicas a pacientes hospitalizados.

## **C) PERSPECTIVA PROCESO INTERNO**

### **8.4. Objetivo estratégicos**

Mejorar los Procesos Hospitalarios.

### **Objetivos Específicos**

- Eficiencia en el uso de los recursos y materiales médicos y administrativos.
- Eficiencia en el uso de salas quirúrgicas y camas hospitalarias.
- Mejorar la calidad de atención a los pacientes hospitalizados.

### **Actividades**

- Identificar y priorizar a los usuarios con mayor riesgo en la ocupación de camas de hospitalización y salas quirúrgicas.
- Gestionar ante el Ministerio de Salud y Gobierno Regional de Cajamarca, un programa de atención médica domiciliaria.
- Identificar y priorizar todos los días las camas que se encuentran ocupadas innecesariamente.
- Gestionar el empleo de las salas quirúrgicas en un mínimo de ocho (08) horas diarias.
- Realizar control semanal de las intervenciones quirúrgicas no realizadas o suspendidas.
- Monitorear la atención médica y asistencial brindada a los pacientes hospitalizados.

### **8.5. Objetivo estratégico**

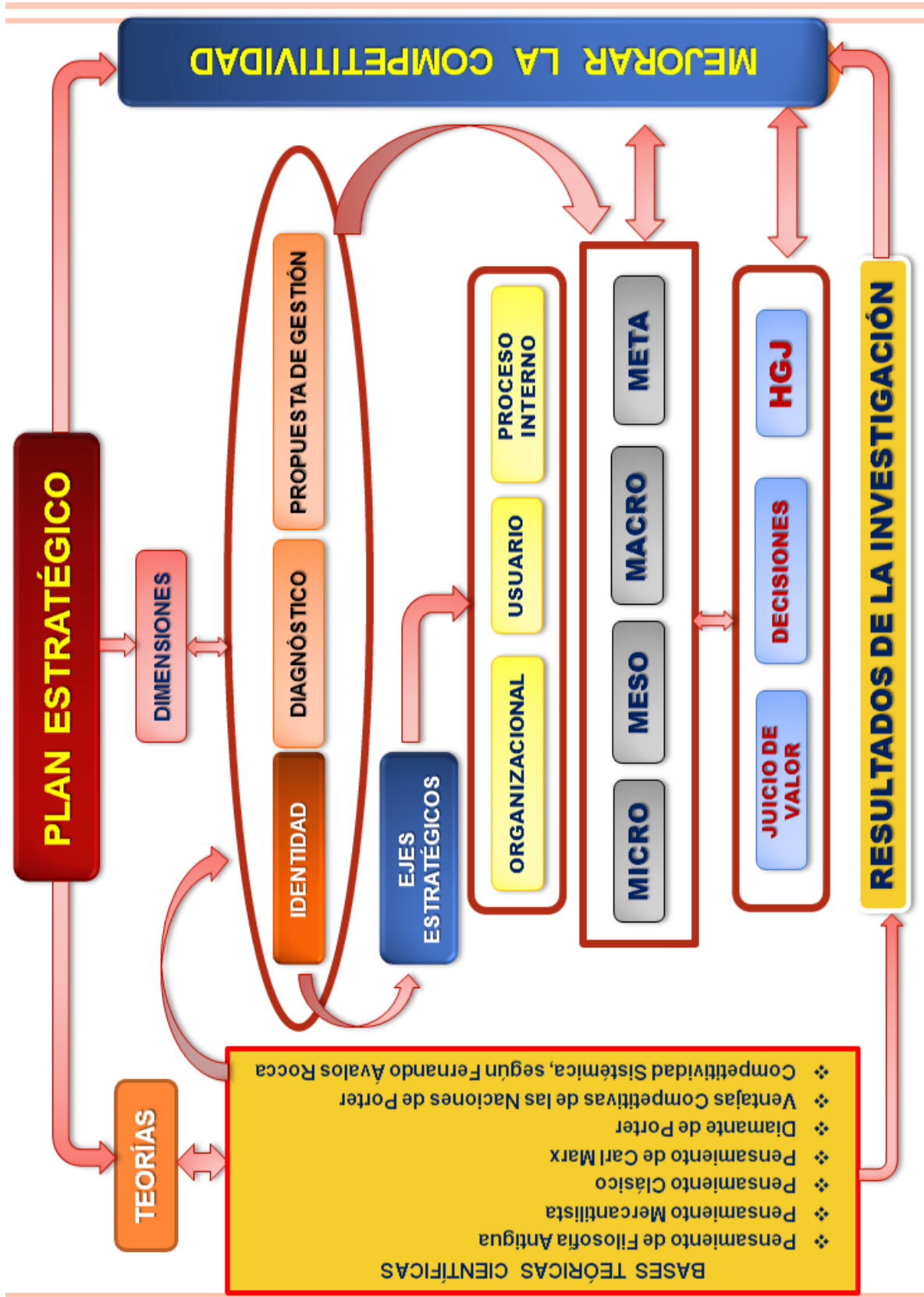
Mejorar los procesos de apoyo hospitalario y administrativo

### **Objetivos Específicos**

- Mejorar la gestión hospitalaria y administrativa.
- Optimizar los procesos internos en la gestión hospitalaria.
- Optimizar la gestión de las Unidades de Apoyo Administrativo.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y las metas e indicadores establecidas por el Ministerio de Salud.

## **Actividades**

- Gestionar atención en Sala de Emergencias del Hospital.
- Gestionar la dispensación de medicamentos.
- Gestionar rescate de pacientes críticos hospitalizados.
- Implementación inmediata de planes de mejora ante brotes de Infecciones intrahospitalarias.
- Ejecutar programa semestral o anual de mantenimiento de equipamiento crítico.
- Actualizar inventario de equipos médicos en todas las dependencias del establecimiento hospitalario.
- Ejecutar programas semestrales o anuales de auditorías.
- Aplicación de Planes de Mejora generados por Auditoría.
- Elaborar cuadros estadísticos del avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y las metas e indicadores establecidas por el Ministerio de Salud.
- Publicar y divulgar los datos estadísticos a los Jefes de Unidades del Hospital General de Jaén, a fin de que sean compartido con su personal, y coordinar las acciones necesarias para su permanencia en el tiempo o mejora en casos se obtenga resultados por debajo del estándar.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, P. (2016). *Plan Estratégico para Mejorar el Clima Laboral del Personal Administrativo de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque 2016* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Chiclayo.
- Alosilla-Velasco, R., Levaggi, P., Peña, A., y Rodríguez-Frías, J. (2012). *Planeamiento Estratégico del Sector Salud Privada en Lima* (Tesis de Maestría). <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/12715/Capitulo2.pdf>
- Arroyo, S., y Moreno, V. (2012). *Planificación Estratégica de la Clínica San Francisco de Quito* (Tesis de Maestría). <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/964/1/T-UCE-0005-142.pdf>
- Ávalos, F. (mayo y junio 2009). *Factores determinantes de la Competitividad Empresarial*. Ciclo de conferencias Doctorales para MBA's. Escuela de Postgrado de la UPC – Área de Investigaciones. <http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/621/Avalos-CompetitividadEmpresarial.pdf>
- Burgos, R. (2012). *Plan Estratégico para elevar la Competitividad de la Estación de Servicios Acosta Combustibles S.A.C., en la Provincia de Trujillo* (Tesis de Maestría). <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá – Colombia: Editora Lyly Sonano A. 5ta edición
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá – Colombia: Editorial Solano.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Idamsa impresiones, S.A. de C.V.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones*, segunda edición, Mexico: Idamsa impresiones, S.A. de C.V.
- Cornejo, E. (2007). *El Desafío Competitivo. Estrategias de empresas peruanas exitosas*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Koontz, Wehrich y Cannice (2012). *Administración una Persperctiva global y empresarial*. Décimo cuarta edición, México, editora Mc.Graw-Hill
- Maldonado, E. (2012). *Plan Estratégico para un Hospital Privado ubicado en el Municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala* (Tesis de Maestría). [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4146.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4146.pdf)
- Mungarro, A. (2014). *Análisis de la Calidad Total como estrategia de competitividad para las empresas mexicanas* (Tesis de Maestría). <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/12715/Capitulo2.pdf>
- Peña, M. (2014). *Plan Estratégico para el Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Canton Quevedo 2013 – 2018, Ecuador* (Tesis de Maestría). <http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/206/1/T-UTEQ-0014.pdf>
- Sallenave, J. (1994). *La Gerencia Integral*. Barcelona, España: Editorial Norma.
- Tello, M. (2006). *Los factores de la competitividad en el Perú*. Lima, Perú: CENTRUM.
- Tinoco, D. (2015). *La gerencia integral como un factor de competitividad institucional en Senati* (Tesis de Maestría). [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4506/1/Tinoco\\_nd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4506/1/Tinoco_nd.pdf)
- Vivanco, I. (2015). *Estrategias para el fortalecimiento de la competitividad nacional en relación con la visión geopolítica nacional* (Tesis de Doctorado). [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4507/1/Vivanco\\_ai.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4507/1/Vivanco_ai.pdf)