

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTAL "EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACION DEL AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION-MENCION GERENCIA GENERAL**

**EVALUACION DE ESTRATEGIAS DEL SERVICIO SALUD DE PDVSA SUR
BARINAS UTILIZANDO EL MODELO GERENCIAL BALANCED
SCORECARD.**

Trabajo de grado para optar al Título de Magíster en Administración
Mención: Gerencia General

**Autora: Lic. Hortencia, Páez
Tutora: MSc. Luz O Cuellar**

Barinas, Noviembre de 2002

Barinas 22 de Noviembre de 2002

Ciudadana:

Prof. (a):

Coordinador (a) del Área de Postgrado-Barinas

Presente

Tengo a bien dirigirme a Usted, en la oportunidad de solicitar las diligencias correspondientes para llenar los trámites referidos a la Presentación y Evaluación del Trabajo de Grado y designación de jurado examinador respectivo, de acuerdo a lo establecido en los artículos 12, 37, 39 y 50 del Reglamento de estudios de Postgrado de la UNELLEZ.

A tales efectos se anexa a esta comunicación, tres (3) ejemplares del Trabajo de Grado, titulado: Evaluación de estrategias del servicio Salud de PDVSA Sur Barinas utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard.

Agradeciendo de antemano sus buenos oficios sobre el particular, se suscribe de Usted.

Atentamente,

Lic.: Hortencia Páez

Barinas, 22 de Noviembre de 2002

Ciudadano:

Mario Corredor

Coordinador de la Maestría Mención: Gerencia General.

Coordinación del Área de Postgrado

Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social

UNELLEZ – Barinas

Su Despacho.

Por medio de la presente me dirijo a Ud. Para presentarle formalmente el Trabajo de Grado denominado, Evaluación del Servicio Salud De PDVSA Sur Barinas Utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard, para optar el título de Magíster en Gerencia Mención: Gerencia General que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” en La ciudad de Barinas. A fin de que sea evaluado por las instancias Correspondientes.

Atentamente.

Autor: Hortencia Coromoto Páez

C.I: 3.916.395

Barinas 22 de Noviembre de 2002

Ciudadana:

Prof.

Vicerrector de Planificación y Desarrollo Social

Presidenta de Estudios de Postgrado

Presente

En mi carácter de tutor de la participante: Lic. Hortencia Páez, Cedula de identidad: 3.916.395, quien Presenta el Trabajo de Grado Titulado: Evaluación de Estrategias del servicio Salud de PDVSA Sur de Barinas utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard, para optar al titulo de Magíster Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, Hago del conocimiento de esa honorable Comisión, que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación publica y evaluación por parte del jurado examinador designado al efecto.

En la ciudad de Barinas, a los veintidós días del mes de Noviembre de 2002.

Atentamente,

MSc Luz O Cuellar

DEDICATORIA

El presente dedicatoria va dirigida A:

- Primeramente al Dios todo poderoso, como guía espiritual por iluminarme el camino para culminar esta ardua tarea de investigación
- Memoria de mis seres queridos que aun perduran en mi mente y mi corazón: Padre Ángel Ignacio, Madrina Juana Maria, y mis hermanos, Ele Zulia, Yasmil Noldemar Y Edgar Alberto, recordarlos, me llena de fortaleza para seguir adelante, y ver mis metas culminadas.
- Mi madre Inocencia, por darme la luz del mundo y ensañarme a vivir en el.
- Mis hijos: Maghglebe Yasmín, Pedro José y Mari Carmen, frutos del amor a dios, familia, y memoria a mi hermana Eglee Zulay.
- Mi hermana gemela, MSc Elena R. Páez, mi amiga y apoyo incondicional en lo personal, y en los conocimientos.
- Mis sobrinas especiales Lic. Carmen Elena y Dra. Nathaly González Páez, mis ahijados, y demás familiares ejemplos a seguir, por llevar intrínseco el espíritu de estudiosos como medio de crecimiento para el ser humano, siendo ya su mayoría profesional.
- Mi patria Venezuela forjadora de grandes hombres.
- Todas aquellas personas que de una y otra manera contribuyeron a que esta difícil, pero bella tarea, culminara con éxito siendo el tema central “La evaluación de estrategias gerenciales”

RECONOCIMIENTOS

Ante de la dinámica exigente de los cambios que debe existir en el mundo empresarial, les doy gracias primeramente a Dios y a la Santísima Virgen, por poner en mi camino a personas e instituciones que me cedieron el apoyo para hacer realidad este trabajo de investigación de grado, por lo que hago mi reconocimiento de manera muy especial a:

- La Universidad Experimental de los Llanos Occidental “EZEQUIEL ZAMORA”, por brindarme la oportunidad de ingresar como participante en el Estudio de Post-grado en la Maestría de Gerencia General.
- Mi tutora Mcs. Luz Omaira Cuellar excelente profesional y calidad humana.
- Mi Hermana Msc. Elena R. Páez, asesora inmediata durante el proceso de investigación y elaboración del proyecto.
- Msc Jaqueline de Chacón, por facilitarme su orientación y material impreso Documental oportuno.
- Msc. Xiomara Agreda, por indicarme el camino correcto en la búsqueda del Tutor y Asesor para el proceso de investigación, y su feliz culminación.
- Msc. Maria A. Ciavattone, por brindarme su apoyo como asesor industria, y Balanced Scorecard.
- A PDVSA, SUR, por su aceptación, comprensión y cederme el espacio para realizar el campo de investigación de tema seleccionado.

INDICE GENERAL

Pág.		
	DEDICATORIA	ii
	RECONOCIMIENTOS.....	iii
	INDICE GENERAL.....	iv
	LISTA DE CUADROS.....	vii
	LISTA DE GRAFICOS.....	vii
	LISTA DE FIGURAS.....	viii
	RESUMEN.....	ix
	 INTRODUCCION.....	 1
	CAPITULO I	
	EL PROBLEMA	
	 1.1. Ámbito Social del Problema.....	 5
	1.2. Importancia y Justificación del Tema.....	9
	1.3. Alcances y Limitaciones.....	11
	1.4. Objetivos de la investigación	
	1.4.1. Objetivo General.....	13
	1.4.2. Objetivos Específicos.....	13
	 CAPITULO II	
	MARCO TEORICO	
	 2.1. Antecedente de la Investigación.....	 14
	2.2. Bases Teóricas.....	19
	2.2.1. Automatización del Balanced Scorecard.....	21
	2.2.2. El Balanced Scorecard en la Planificación Estratégica.....	22
	2.2.3. Estrategia en la Empresa.....	23

2.2.4. Cuatro Perspectivas Estratégicas del Balanced Scorecard.....	25
2.2.5. Perspectiva Financiera.....	26
2.2.6. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.....	29
2.2.7. Construyendo el Balancea Scorecard: Equipo de Alto Desempeño	33
2.2.8. Calidad de los Servicios de Salud.....	33
2.2.9. Garantizando la Calidad en Salud.....	34
2.2.10. Descripción de la Empresa PDVSA.....	37
2.2.11. Visión de la Gerencia de Servicios de Salud.....	39
2.2.12. Misión de Servicios de Salud.....	39
2.2.13. Visión de Servicios de Salud.....	39
2.2.14. Sistema de Categoría y Análisis de Contenidos.....	41

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de Investigación.....	44
3.2. Diseño de Investigación.....	45
3.3. Población de Muestra.....	48
3.4. Tamaño de la Muestra.....	49
3.5. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	52
3.6. Técnica de Análisis de Resultados.....	54

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación de los Resultados.....	56
4.2. Análisis de los Resultados.....	83

CAPITULO V**MAXIMIZACION DEL VALOR EN LA GERENCIA DE SALUD DE PDVSA
SUR DEL ESTADO BARINAS**

Propuesta.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	116
ANEXOS.....	120

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp.
3.1 Estratificación de la muestra	51
3.2 Indicadores a medir.	53
4.1 Puntaje obtenido por las categorías de estudio	56
4.2 Preguntas del instrumento relacionado con la perspectiva financiera.	57
4.3 Tabulacion de los resultados: Categoría de análisis perspectiva financiera	58
4.4 Preguntas del instrumento relacionado con la perspectiva clientes, socios y comunidad.	63
4.5 Categoría de análisis: perspectiva cliente, socios y comunidad.	64
4.6 Preguntas del instrumento relacionado con la perspectiva procesos internos.	70
4.7 Categoría de análisis: Perspectiva proceso internos	71
4.8 Preguntas del instrumento relacionado con la perspectiva dinámica organizacional.	76
4.9 Categoría de análisis: perspectiva dinámica organizacional.	77
4.10 Análisis de las debilidades de la perspectiva financiera.	83
4.11 Análisis de las debilidades de la perspectiva cliente, socios y comunidad.	86
4.12 Análisis de las debilidades de la perspectiva procesos internos	90
4.13 Análisis de las debilidades de la perspectiva dinámica organizacional	94
5.1 Relación entre estrategias e indicadores de causa y efecto	109

LISTA DE GRAFICOS

Gráficos	pp.
4.1 Categoría: perspectiva financiera. Resultados globales	61
4.2 Categoría: perspectiva financiera. Desglosado los resultados	62
4.3 Categoría perspectiva cliente, socios y comunidad	68
4.4 Categoría perspectiva cliente, socios y comunidad	69
4.5 Categoría perspectiva procesos internos	74
4.6 Categoría perspectiva cliente, socios y comunidad	75
4.7 Categoría perspectiva dinámica organizacional	81
4.8 Categoría perspectiva dinámica organizacional	82

LISTA DE FIGURAS

Figuras	pp.
2.1 Indicadores del Cuadro de Mando integral	31
2.2 Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción	32
2.3 Triangulo de seguridad de calidad	35
2.4 Pirámide invertida de control de calidad	37
2.5 Gerencia de PDVSA Sur	38
2.6.1 Organigrama Funcional de la gerencia de Salud.	40
2.6.2 Organigrama Aprobado de la gerencia de Salud.	41
4.1 Estrategias implementadas en la gerencia de salud en la perspectiva financiera	85
4.2 Estrategias implementadas en la gerencia de salud. Perspectiva cliente, socios y comunidad	89
4.3 Estrategias implementadas en la gerencia de salud. Perspectiva procesos internos	93
4.4 Estrategias implementadas en la gerencia de salud. Perspectiva Dinámica Organizacional	98
4.5 Situación de la gerencia de salud y las incidencias de las debilidades en el desarrollo de las actividades	102
5.1 Deber ser en los indicadores de la gerencia de salud basado	107

en el Modelo Causa Efecto.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTAL “EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACION DEL AREA DE POSTGRADO
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION-MENCION GERENCIA GENERAL**

**EVALUACION DE ESTRATEGIAS DEL SERVICIO SALUD DE PDVSA SUR
BARINAS UTILIZANDO EL MODELO GERENCIAL BALANCED
SCORECARD.**

Autor: Lic.: Hortencia Páez

Tutor: MSc Luz O Cuellar

Año: 2002 – Noviembre

RESUMEN

El Cuadro de Mando Integral proporciona a las empresas el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy día, las organizaciones están compitiendo en entorno complejos, y por lo tanto, es vital que tenga una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y misión estratégica. Esta herramienta mide la actuación gerencial de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas; las financieras, los clientes, los procesos internos y la dinámica organizacional. En virtud de lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo

Evaluar las estrategias del Servicio Salud PDVSA Sur Barinas, Utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard. El diseño de la investigación esta enmarcado dentro de un proyecto factible, de naturaleza descriptiva por considerarse el más adecuado al tipo de indicadores a indagar. Así mismo se pretende a dar respuesta a un problema empresarial del área de Servicios de Salud, y a través del estudio efectuado le permita a los individuos contribuir con el desarrollo de las estrategias acordes con las necesidades, y de esta forma, maximizar el valor en la Gerencia

de salud a partir de un conjunto de estrategias orientadoras e integradoras. Se concluyo que en la gerencia de salud existe una interrupción por parte de una serie de indicadores que generan una situación de riesgo en la gerencia de salud de PDVSA, Sur. Para mejorarla, se propuso una maximización del valor en la gerencia, basadas en las pautas establecidas en le Modelo de Cuadro de Mando Integral o Sistema Balanceado de Indicadores SBI (Balanced Scorecard), conformado por los indicadores que resultaron de la aplicación del instrumento diseñado para la Evaluación de Estrategias del Servicio Salud de PDVSA SUR, Barinas. Es decir, el deber ser en los indicadores de la gerencia de salud basado en el Modelo Causa Efecto.

INTRODUCCION

La realización de este trabajo de investigación, se ubica en la empresa PDVSA – Sur Barinas, como una organización estable en cuanto a la oferta y la demanda del servicio de salud hacia los clientes como son sus trabajadores, por lo tanto, debe estar en búsqueda de mejores estrategias gerenciales para el logro de la investigación del personal como principal recurso humano, conjuntamente con los recursos materiales y financieros, para cambiar de acuerdo a las exigencias de los avances tecnológicos.

La filosofía de la empresa es variable, debido a que hace hincapié en la prestación de servicios, conjuntamente al área administrativa integral de la gerencia de salud, PDVSA – Sur, quien se encarga de la planificación y administración de recursos presupuestarios de manera racional, que permita aplicar los indicadores de gestión para cada proceso involucrado en la empresa, como también mantener o superar los sistemas estandarizado en cuanto a los principios de administración del cambio en la operatividad presupuestaria, de acuerdo con los nuevos regimenes legales, con PDVSA, tenga relevancia empresarial para los procesos de licitación implementados en beneficio del bienestar y condiciones humanas de los actores que se encuentran inmensos en la gerencia de salud de PDVSA Sur – Barinas.

En virtud de los planteamientos antes expuestos, existen muchos y diversos indicadores de gestión que motivan a una empresa u organización para realizar dichas transformaciones, la filosofía del manejo de cambio es diversa. Sin embargo, las reformas que debe hacer la organización se están tomando más complejas. De ahí que las funciones de la administración del cambio, comprobados durante largo tiempo, deben enfrentarse a las nuevas realidades de los grandes procesos gerenciales, apoyándose en las estrategias y tecnologías actualizadas, que deben ser implementadas para el éxito de la organización.

Para la Gerencia de salud de PDVSA – Sur Barinas, los procesos de medición son importantes para el buen desarrollo de la empresa y toma de decisiones, si esta no se mide, difícilmente se conocerán las debilidades y fortalezas existentes en ella. En efecto, el sistema de medición de cualquier proceso en la empresa afecta el comportamiento de la gente, tanto del interior como el exterior de la institución. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Es necesario que la Gerencia de salud, adopte estrategias con respecto a diversos indicadores y entre estos están los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas e indicadores financieros. Para el logro de tales propósitos, existen en la actualidad una herramienta innovadora, como lo es el Cuadro de Mando Integral, que conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación general, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan el cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

La empresa PDVSA – Sur, es una organización que constantemente experimenta cambios en cada uno de los procesos que la integran, debidos a los grandes avances tecnológicos, organizacionales y administrativos que le exige la competitividad y globalización de la misma. Es por esto que el estudio está centrado en la evaluación de las estrategias de la gerencia de salud, utilizando para esto, el Modelo Gerencial de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

El Servicio de Salud en la Empresa PDVSA Sur es una pieza fundamental en la optimización de las actividades y en el bienestar social de los trabajadores, por lo tanto, se le debe brindar al cliente el mejor

servicio posible, para garantizar una satisfacción y eficiencia del servicio prestado.

La Gerencia en estudio cuenta con un número significativo de beneficiarios que esperan mejores servicios por parte de esta agencia. Por tal motivo es oportuno realizar una revisión del proceso para puntualizar sus debilidades y fortalezas y de esta forma generar cambios que beneficien al usuario.

Esta investigación se centró en el enfoque de evaluación de estrategias, implementando el Cuadro de Mando Integral, basado en la teoría de Bavaresco (1988), plantea que “La inducción parte de la observación exacta de fenómenos particulares para llegar a conclusiones empíricas, sacadas de la experiencia”. (p.29) y en razón a ello, esta investigación se desarrolla aplicando en una forma lógica el método inductivo,

Por otro lado, el estudio tiene una tendencia de tipo evaluativo, debido a que se obtuvieron resultados del Servicio de Salud de PDVSA Sur, con el fin de proporcionar datos que fueron valiosos para la toma de decisiones acordes de las exigencias del momento en la empresa.

También, es importante destacar que la investigación tuvo característica de tipo descriptivo, exploratorio y documental, ya que se afianzaron las bases del estudio en la teorización relacionada con el objeto en estudio.

Como resultado de la metodología implementada se concluyó que la gerencia de salud posee una serie de debilidades en las diversas estrategias implementadas en las perspectivas financieras, clientes, procesos y dinámica organizacional, generando una serie de incidencias en

la calidad del servicio prestados a sus clientes y a su vez en el personal de la unidad en estudio.

La información se obtuvo por medio de instrumentos de recolección de datos. El trabajo de investigación estuvo estructurado en cinco capítulos: Capítulo I El Problema, el cual contempla: Ámbito Social del Problema, Importancia y Justificación del Tema, Alcances y Limitaciones, Objetivos de la Investigación, el Capítulo II Marco Teórico: Antecedentes, Bases Teóricas. Capítulo III Marco Metodológico, Tipo de Investigación, Población y Tamaño de la Muestra, Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos y Técnicas de Análisis de Resultados. Capítulo IV Análisis y Procesamiento de Resultados. Capítulo V Propuesta para la Gerencia de Salud de PDVSA Sur Barinas, utilizando el Cuadro de Mando Integral.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Ámbito Social del Problema

La competencia actual, a la cual está sometido el mundo de los negocios, demanda de las organizaciones cambios oportunos que les permitan permanecer y fortalecer su posición en el mercado, captar y desarrollarse en nuevos mercados nacionales e internacionales y aprovechar las ventajas competitivas y en la cual PDVSA Sur Barinas no escapa de esta realidad.

En la actualidad las organizaciones fomentan el compromiso a largo plazo, tanto de la alta Gerencia como del resto del personal que labora en ella, para alcanzar el desarrollo adecuado y enfatizar el mejoramiento continuo con el único fin de satisfacer al cliente, es decir, que la gerencia adquiere la responsabilidad para implementar una forma más efectiva de gestionar y mejorar los procesos.

En efecto, el cambio no es algo que sucede una vez, es parte de la rutina de las organizaciones que desean estar figurando permanentemente en el mercado, es por esto, que las instituciones están inmersas en cambios constantes y acelerados a partir de la autorregulación de la misma, que si no son comprendidos y enfrentados, las conducirán al fracaso. La competitividad avanza a pasos agigantados, la mayoría de las instituciones deben equiparse para manejar los cambios de acuerdo a su diagnóstico y tener un enfoque estratégico para adaptarse y enfrentarlos. Para evitar cualquier fracaso, se debe evolucionar anticipadamente o por lo menos paralelamente a las transformaciones que se producen en el medio ambiente en el que se desenvuelven, para lograr el éxito de las exigencias del mundo competitivo y

global, es necesario trascender en el tiempo; logrando satisfacer oportunamente las necesidades de sus clientes externos e internos.

La gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a la calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en estas, por lo tanto, esto sugiere otro tipo de administración.

Bajo esta concepción, la empresa PDVSA Sur Barinas se considera, en esta investigación como unos de los Distritos productores de gran relevancia en la industria nacional y regional, por sus exigencias internas y externas que vive profundas transformaciones con grandes logros, valorización y energización de su capital intelectual que son sus trabajadores, haciendo hincapié en sus potencialidades personales y profesionales, en tal sentido, la gerencia juega un papel preponderante, no sólo por la estabilización de la organización, sino en la dirección hacia el cambio en diversos ámbitos de la empresa.

Para hacer frente a los cambios actuales y verdaderos, la empresa PDVSA Sur Barinas, requiere implementar en los procesos e individuos visión de futuro, con habilidades para amoldarse a los requerimientos de un medio dinámico cambiante que se debe evaluar, para ser capaces de anticipar las necesidades del cliente, de trabajo en equipo, de manejar tecnología, analizar y optimizar los costos, a nivel interno y externo de la corporación, de manejar un volumen importante de información, flexibilizar la estructura organizativa, innovar constantemente y sobre todo hacer énfasis en el desarrollo del recurso humano.

En este sentido Kaplan y Norton (2000), opina que

...Las mediciones son importantes en el desarrollo armónico de las empresas, si se obvia, es imposible gestionar con precisión y confianza a cada proceso de la organización. El sistema de medición de una organización afecta considerablemente el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competitividad de la era de la información, han de utilizar sistemas de

medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desafortunadamente en las empresas se adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera con resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.(Pág. 34)

PDVSA Sur Barinas posee una estructura organizativa constituida por veinte gerencias de apoyo que se acoge a las diversas estrategias de trabajo unificadas y de esta forma se moviliza el cambio mediante el liderazgo de los gerentes, trabajadores, clientes, otros. En este sentido y orden, la empresa necesita evaluar sus acciones para verificar la forma de hacer las cosas, entendiéndose por esta como la valoración, juicio de apreciar la mayor o menor efectividad de los procesos, en cuanto al cumplimiento de los objetivos en correspondencia en un contexto en el cual ocurre.

Ante el planteamiento efectuado anteriormente el presente estudio pretende efectuar una evaluación a la Gerencia de Servicios de Salud, con el objeto de indagar sobre las estrategias implementadas, tomando en consideración las perspectivas subyacentes en la estrategia de la empresa y la comparación con las metas esperadas.

En este sentido la evaluación de estrategias en la gerencia de servicios de salud, constituye un esfuerzo por mirar más allá de los hechos obvios, en relación con la salud de los trabajadores y por ende de la empresa PDVSA Sur Barinas, valorando los factores y tendencias fundamentales tales como:

- Creación del valor para el accionista con altos índices de rendimiento, ganancia de crecimiento y mantenimiento del negocio.
- Mejoramiento de las operaciones y uso de capital.
- Satisfacción del cliente con los servicios prestados.

- Capacidad para adaptarse a las nuevas realidades, para cambiar y mejorar, fundadas en las competencias medulares del negocio.
- Disponibilidad de información estratégica.
- Desarrollo de competencias claves.
- Intercambio comunicación al y tecnológico en los entes involucrados.

Es evidente, que la necesidad de información administrativa exacta y precisa es crítica para toda organización que espera mantenerse o mejorar su posición competitiva, la creciente complejidad tanto de la Gestión de las operaciones, como en los Controles administrativos de las empresas en el ámbito de Hospitales y Clínicas Industriales del País, ha incrementado la responsabilidad de los administradores y aun más la creciente presión de los Clientes y Proveedores de servicios de Salud que indican que esta tendencia de crecimiento exige buscar generar e implantar un modelo de Gerencia para la creación de Valor, una nueva manera de alinear procesos sin traumas y alcanzar el triunfo en las metas y objetivos trazados

La Gerencia de Salud de PDVSA Sur, tiene una línea de servicios médicos y procesos, por lo cual, están acordes con sus operaciones, sin embargo, cada día las exigencias a la que se enfrenta el proceso son más complejos y exigentes, el cual hace que el esfuerzo para cumplir con las metas trazadas con los clientes amerite cambios administrativos-gerenciales que mantengan los niveles de calidad en el servicio prestado.

De acuerdo a resultados emanados y plasmados en el informe de resultados por la actividad financiera del proceso de Salud (2001), el sistema tradicional de optimización de costos, procesos, control y seguimiento de facturación generan impactos negativos en el presupuesto aprobado en contra posición a gestión y control en las líneas de servicios, ya que no cumple con el objetivo primordial de toda Gerencia de Salud, como es la de mantener “satisfecho y feliz al cliente receptor del servicio salud”, en cuanto al

control de costos, en el sistema actual, todos los costos son controlados en forma Global por administración, Control y Gestión, que verifica si la planificación que se hizo para el período del presupuesto, es igual a lo gastado para dicho período; es decir, se puede medir el comportamiento de lo planificado con lo gastado, más no permite diferenciar qué procesos llevan esos costos, ni que actividades de esos procesos son los que están originando más gastos, por consiguiente, a medida que los costos operacionales se han ido incrementando, se hace necesario, identificar sistemas y problemas que detecten que actividades de los procesos hacen más costosos la fluidez de la información veraz y oportuna, para la obtención de los resultados en la ejecución presupuestaria real versus costo del servicio prestado, aunados a los controles internos inmersos en las normas y procedimientos emitidos por las alta gerencias de la organización salud.

En virtud de los planteamientos antes hechos, el Servicio de Salud en PDVSA Sur Barinas amerita una evaluación para identificar con precisión las debilidades de las estrategias que desarrolla e inciden en el desarrollo progresivo de los planes establecidos por la empresa.

1.2. Importancia y Justificación del Tema

De acuerdo a la importancia que amerita la salud en cualquier individuo, la investigación tiene su relevancia debido a que la gerencia de Servicios de Salud o Médicos presta un servicio fundamental dentro de la seguridad y bienestar de los trabajadores de la empresa PDVSA Sur Barinas, especialmente los que gozan de las Contrataciones Colectivas Vigentes, y que en las actividades operacionales se encuentran propensos a cualquier accidente o imprevisto. Es importante destacar, que la Gerencia no sólo se encarga de la condición del trabajador enfermo, sino también de prestar la mayor comodidad ergonómica en el trabajo del individuo, para así, evitar situaciones que deterioren la calidad del servicio prestado y la satisfacción del cliente.

Los procesos internos en cuanto al aprendizaje y crecimiento Organizacional; crea valor en la Gerencia Médica, Hospitales y Clínicas Industriales, que se apoyarán en la gente proactiva, que aunado a la tecnología para preservar y restituir la salud de trabajadores, jubilados, familiares, optimizan los costos en beneficio de sus clientes. Con la ejecución de programas de prevención y control en las diferentes patologías, se generará mayor inversión en capital humano, presupuestario y costos voluminosos que requieren mayores controles para garantizar a todos los trabajadores excelentes servicios, de manera que valoren su importancia para la obtención de hombres y mujeres sanos, con una calidad de vida que les permita mantenerse activos y productivos, de acuerdo con la Ley del Trabajo Vigente.

La presente investigación tiene como propósito Evaluar las estrategias del Servicio Salud de PDVSA Sur Barinas utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard, las condiciones organizacionales en función a la planificación estratégica, en su proceso anual de presupuesto. Esta herramienta gerencial permitirá hacer medición y cambios significativos en las estrategias implementadas. Ante los planteamientos expuestos, la investigación presenta las siguientes interrogantes:

¿Existen debilidades en la Gerencia de Servicios de salud que pueden ser resueltos a través del Modelo de gerencia Balanced Scorecard?

¿Que actividades efectúa la Gerencia de Salud PDVSA SUR. Barinas para fortalecer los Servicios y la satisfacción del cliente?

¿Se puede concebir la Gerencia de Servicios de Salud como un proceso que optimiza sus costos, productividad y calidad de los servicios?

¿Es necesario adiestrar el personal de servicios de salud para la optimización del proceso?

1.3. Alcance y Limitaciones

1.3.1. Alcance

El presente trabajo de investigación tendrá como objeto la implementación del Modelo gerencial Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), como herramienta de medición para obtener un juicio valorativo sobre las estrategias implementadas por Servicios de salud de PDVSA Sur Barinas y de esta forma detectar los posibles cambios significativos en la transformación de la Unidad de Negocios y la satisfacción del cliente.

La implementación de innovaciones tecnológicas de información y gerenciales en una forma muy rápida, genera en la mayoría de las gerencias, problemas en la implementación y operacionalización de dichas tecnologías, por lo tanto, es necesario evaluar la gestión administrativa de la Gerencia de Salud con respecto a la satisfacción del cliente, a fin de unificar el proceso de control de las estrategias, para implementar correctivos en los indicadores claves de la empresa PDVSA Sur Barinas

La proyección de la presente investigación abarcará las expectativas presentadas en los cambios y transformaciones de la Gerencia medulares de servicios, en cuanto a la inclusión de mecanismos, procedimientos, técnicas e instrumentos confiables y donde se extenderá el estudio hasta los hospitales y clínicas adyacentes, pertenecientes a PDVSA Sur, del Municipio Barinas, Estado Barinas. Todo esto permitirá que en la Gerencia de la Clínica Industrial de PDVSA, mejore el rendimiento de su actuación en el cumplimiento de sus funciones inherentes a cargo y su labor como emisor de servicios, específicamente en materia de evaluación, con la integración de los trabajadores y/o familiares y jubilados, la gestión Gerencial, el impacto de asumir la disciplina en equipo, la experiencia en el campo y los modelos mentales que tienen los trabajadores, médicos, enfermera y el personal administrativo de la clínica Industrial PDVSA SUR, la necesidad de los pacientes y familiares, los recursos disponibles en la localidad y las características de las poblaciones.

La presente investigación permitirá conocer la necesidad técnica que requiere el paciente relacionados con la evaluación del servicio prestado y el equipo administrativo que lo acompaña. Así mismo, conducirá a establecer los diferentes instrumentos de registros de evaluación, a través del programa de control administrativo de rendimiento que busca la satisfacción del cliente y la eficacia de los procesos.

1.3.2. Limitaciones:

Para desarrollar la presente investigación será determinante el factor tiempo en el proceso, para la indagación, análisis y dedicación en la redacción del estudio en referencia, ya que la evaluación es un paradigma temible en cualquier organización

1.4. Objetivos de la Investigación.

1.4.1. Objetivo General:

Evaluar las estrategias del Servicio Salud de PDVSA Sur Barinas utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard

1.4.2. Objetivos Específicos.

1.-Diagnosticar la situación actual de la Gerencia de Servicios de Salud de PDVSA Sur Barinas a través del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

2.-Describir las estrategias implementadas por la Gerencia de Servicios de Salud de PDVSA Sur Barinas, tomando en consideración los indicadores claves del modelo de Cuadro de Mando Integral.

3.-Evaluar las estrategias del Servicio Salud de PDVSA Sur Barinas utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard

4.-Maximizar en el valor en la Gerencia de Salud de PDVSA Sur del Estado Barinas, a partir de un conjunto de estrategias orientadoras e integradoras del Modelo Balanced Scorecard.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

PDVSA - CIED (Centro Internacional de Educación y desarrollo), (1999) en el seminario efectuado en Caracas, denominado Balanced Scorecard, Enfoque y Experiencia Latinoamericana, tuvo como objetivo explicar como las cuatro perspectivas básicas del "Balanced Scorecard" se sustentan en los conceptos fundamentales de Estrategia de Empresas que se han desarrollado en las últimas tres décadas, especialmente en el ámbito de Estrategias Competitivas.

La Perspectiva Financiera plantea que el resultado que resume el éxito es la agregación de valor, con los mismos conceptos de las escuelas vinculadas a la Gerencia Basada en Valor, que tanto auge ha tenido en los noventa. Así

mismo, en la Perspectiva de Clientes se indica que el vehículo para generar valor, es una correcta decisión de pares producto - mercado, aspecto que dominó la estrategia de empresas en los años setenta. La perspectiva de procesos internos señala que es necesario tener ventajas competitivas como requisito para ser preferidos por los clientes, es decir, para que los productos sean exitosos en los mercados y generen valor; enfoque que nace en los ochenta y revoluciona la estrategia. Finalmente, si las ventajas competitivas son estáticas, su vida será corta y por lo tanto se requiere de estar permanentemente construyendo futuro, es decir, hay que tener un enfoque de ventajas competitivas dinámicas, o mejor aún, capacidades competitivas medulares, escuelas de pensamiento estratégico que han dominado los años noventa y es lo que el "Balanced Scorecard" plantea en su perspectiva de aprendizaje y desarrollo de la organización.

Así mismo Contreras (1999), presidente de la gerencia de empresas Consultoras, radicada en Caracas, Venezuela, plantea que el Balanced Scorecard puede crear valor para los accionistas.

El expositor explica como el Balanced Scorecard se alinea con la generación de valor Económico Agregado (EVA), como herramienta de medición de desempeño. El Balanced Scorecard permite identificar los factores que contribuyen a generar valor para una empresa y sus accionistas en el mediano y largo plazo, así como formular las estrategias correspondientes. Así mismo, EVA como indicador de resultado en la perspectiva Financiera condensa una gran cantidad de información como por ejemplo: Información sobre el estado de Resultados (Ganancias y Pérdidas) en lo que se refiere a la utilidad Operativa, el balance general con respecto al capital empleado (Activo circulante, propiedad, planta y equipos y activos a largo plazo).

En este sentido, existen algunas barreras que dificultan la implantación del BSC como modelo de gerencia y del EVA como indicador de resultado en la perspectiva Financiera:

Contreras (1999), Conceptualización del EVA. Como la poca comprensión que existe con respecto al concepto y el exagerado énfasis en el número

como resultado, sin tener en cuenta las implicaciones en la variación de dicho "número" no permiten percibir las bondades del instrumento. El EVA es una herramienta de análisis más que un número.

Los sistemas de información financiera, la interconexión, disponibilidad de información y problemas de actualización que presentan los actuales sistemas de información, hace que los usuarios de dichos sistemas adopten otras herramientas de análisis que requieran menos información.

Por otro lado, la credibilidad gerencial, la credibilidad con respecto a la metodología, y el desconocimiento de los elementos básicos de la misma hace que el BSC, sea utilizado para el seguimiento de la gestión y la presentación de resultados más que como un modelo de Gerencia Estratégica.

Alineación del EVA con los sistemas de compensación la escasa relación entre el logro de los objetivos y la compensación relacionada con dichos logros no permiten que el BSC sea implantado como modelo de gerencia de forma exitosa.

Del mismo modo, Urquiola (2001), en su trabajo para optar al grado de Magíster, planteó en la investigación como propósito diseñar un plan estratégico para optimizar costos en la Gerencia de Servicios Generales, utilizando como herramienta al Cuadro de mando Integral. El proceso específico de estudio fue Mantenimiento de Instalaciones no industriales de PDVSA Sur Barinas y conocer de esta forma la manera de optimizar los costos en el proceso, como también la forma de actuar tanto interna como externamente en esta Unidad de Negocio. La investigación pretende dar respuesta a un problema financiero, que permita a la empresa y al proceso de Servicios Generales controlar sus acciones a través de sus diseños de planes internos y emanados por los actores del proceso y mejorar de esta forma su gestión general-financiera.

Como resultados, evidencio la necesidad de reducir sus costos sin perder

la calidad del servicio prestado, la pro actividad y competitiva del mismo, tomando en consideración la participación de sus integrantes y las características reales de los trabajadores del campo y del proceso para la aplicación de la herramienta de Planificación Estratégica, dados los rasgo de los procesos productivo de este sector. En este sentido se generan una serie de conclusiones y recomendaciones y propuesta en función a los resultados del diagnostico hecho.

El autor, López (2001), en su monografía titulada el cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. En esta monografía se justifica inicialmente la necesidad de uso del Cuadro de mando, estableciendo sus rasgos característicos y contenido, e incidiendo en la sistemática a seguir en su elaboración. Así mismo en este trabajo, se realiza una propuesta sobre la posibilidad de adaptación de las nuevas tecnologías de análisis y distribución de la información, configurándose lo que podríamos denominar Cuadro de mando hipermedia. Se trata de una idea que radica, esencialmente, en la creación de una Intranet, evidenciando las ventajas y posibilidades que, desde la orientación de la gestión empresarial y de la toma de decisiones, ofrecen estas tecnologías.

Escalona, (2001), En su investigación se centro en realidad una evaluación de las estrategias implementadas específicamente a nivel de farmacias que operan en el Municipio Barinas del Estado Barinas para el periodo 2000-2001, utilizando para ello una herramienta que se expone bajo el enfoque estratégico. El análisis de los resultados obtenido conjunto a dar respuesta a los objetivos formulados y a las interrogantes de la investigación, logrando llegar a las siguientes conclusiones:

- El enfoque estratégico presenta una metodología de análisis y evaluación que puede efectivamente aplicarse a pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de establecer estrategias viables que se orienten hacia el éxito. La importancia de las estrategias y de su análisis radica fundamentalmente en la en la que expectativa de que a través de ellas se mejoran los resultados de la gestión.

- Las empresas en la actualidad requieren además de demandar información financiera, dada la complejidad de las operaciones y de los mercados, información relacionada con otras dimensiones, las cuales están medidas en términos de eficiencia, eficacia, crecimiento, calidad, competencia y clientes; por lo que la evaluación de las estrategias constituye un elemento fundamental para conducir adecuadamente a las empresas.
- Para poder ejecutar un proceso de evaluación de estrategias, se debe elaborar un diagnóstico, el cual permita conocer no solo la realidad interna de una empresa, sino también conocer el sector al cual pertenece y las variables que influyen en sus operaciones, con el fin de obtener una visión completa de la situación presente en la empresa; para que a partir de eso se fijen los planes en el corto y largo plazo.
- A nivel general las farmacias no utilizan el enfoque estratégico para planificar, diseñar políticas, procedimientos y estrategias ni para evaluar y controlar las operaciones; más bien lo que existe es un plan de acción lógico e informal de actividades con proyección de corto plazo.

Finalmente se puede concluir que las estrategias implementadas por las farmacias no han sido lo suficientemente efectivas para garantizar el desarrollo y fortalecimiento de las empresas que integran este sector económico, aun y cuando han permitido resolver situaciones muy particulares. De acuerdo a la evaluación realizada el tipo de estrategias que generalmente utilizan se define conceptualmente como: estrategias realizadas, de proceso, emergente, competitiva e hipercompetitiva. De la misma manera, la estrategia considerada, además de las implementadas, como la más idónea es la estrategia funcional debido a que le proporcionara a las farmacias dirección en cada una de las áreas de la empresa, lo que permitirá poner en ejecución estrategias de negocio al establecer como competir dentro de su sector, apoyándose en el análisis de los factores internos y externos de la organización.

En esta sección se describe la fundamentación teórica del problema

investigado. Se realiza a partir del análisis estructural de la evaluación de estrategias el servicio de salud de PDVSA – Sur Barinas utilizando el Método gerencial Balanced Scorecard.

2.2.-Bases Teóricas

En lo que respecta a Kaplan y Norton, (1996); se tiene que la tesis central de Cuadro de Mando Integral es simple y, a la vez, poderosa: el futuro de cualquier organización depende de unos pocos elementos que son los que determinan también su actual posición en el mercado. Si existe la capacidad de identificar y medir estos factores claves existe la gran certeza de controlar el futuro de la empresa. El “Cuadro de Mando Integral” es, pues, un conjunto reducido de indicadores, diferentes para cada empresa, que ayudan a conocer la situación real del negocio y controlar su evolución.

En esta época, dominada por una ingente cantidad de datos que muchas veces no proporcionan una información adecuada, muchas compañías están tratando de desarrollar sistemas de medida sencillos y de agruparlos en un cuadro de mando integral para enfocar toda la energía de la empresa en una dirección determinada. Sin embargo, la propia práctica empresarial ha hecho que el cuadro de mando integral haya dejado de ser un simple instrumento de medida y se halla convertido en un elemento central a la hora de implantar y gestionar estrategias.

La importancia central de la estrategia es fruto de un proceso histórico que se desarrolla a lo largo de las últimas décadas. En un principio, la vida de las empresas se enfocaba exclusivamente hacia la rentabilidad y su herramienta más poderosa era el presupuesto. A medida que pasan los años, surge la calidad como eje central de los esfuerzos de la empresa. Sucesivamente se da un mayor énfasis a los clientes, a la reestructuración de los procesos internos y a la gestión de los Recursos Humanos, mientras que ahora es la estrategia la que se considera el motor de la empresa y la que se coloca en el centro de

los procesos de gestión.

En este mismo sentido Kaplan y Norton (1996), definen cinco principios de las organizaciones basadas en la estrategia:

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos debido a que muchas formulaciones estratégicas se quedan en grandes palabras vacías de contenidos. El cuadro de mando integral permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara puede ser la tecnología que permita medir la gestión en una economía basada en el conocimiento.

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia. El cuadro de mando integral puede ser también, la herramienta que permita que los todos los esfuerzos de la organización se dirijan en la misma dirección y que facilite la creación de sinergia.

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo. El cuadro de mando integral permite que la formulación estratégica se traduzca a todos los niveles de la organización, que todos los empleados conozcan su grado de contribución a los objetivos estratégicos de la empresa e incluso facilita vincular la compensación por incentivos al grado de cumplimiento de estos mismos objetivos.

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo y que la mayor parte de los directivos dedican menos de una hora al mes a discutir estrategias. Si el cuadro de mando integral está conectado con los objetivos estratégicos, cada vez que se discuta o se modifique, se estará revisando o actualizando la estrategia.

Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. El arte

del liderazgo es el mantenimiento de un equilibrio inestable entre estabilidad y cambio. Para los buenos directivos no hay un “estado estable” y el cuadro de mando integral puede ser una poderosa herramienta no sólo para provocar, sino también para controlar el cambio.

2.2.1. Automatización del Balanced Scorecard:

Según Sánchez (1999) plantea que;

Seleccionar la mejor aplicación para la automatización de su Balanced Scorecard puede convertirse en un verdadero reto. Es posible que sus aspiraciones ni siquiera sean cubiertas por "la mejor" aplicación existente en el mercado, y que, por lo tanto, deba recurrir a el ensamblaje de su propia herramienta, usando varias herramientas de mercado como partes del mismo. (Pág. 12)

El mercado del Balanced Scorecard (BSC) ha abierto una avalancha de aplicaciones especializadas, tantas que resulta imposible hacer una investigación y evaluación adecuada de todas en un tiempo y a un costo razonable. Esto se hace aún más difícil, pues como suele suceder con cualquier producto, la información de los suplidores abunda en detalles sobre las bondades genéricas del mismo, pero nada dicen de las limitaciones específicas de la herramienta. Además, tampoco presentan información de costos de manera fácilmente accesible para ir descartando alternativas por la vía de los análisis preliminares de costo, presupuesto disponible.

Y con bases a las consideraciones anteriores, se tiene que el Sistema Automatizado de Procesos (SAP) Incorpora el BSC, bajo el esquema del Management Copckit, y luego como una de sus herramientas de evolución del SEM (Strategic Enterprise Management). Hoy en día, cuentan con una alianza con The Balanced Scorecard Collaborative (Kaplan & Norton), que potenciará enormemente esta aplicación. El Balanced Scorecard es una herramienta que puede ser usada en conjunto con otras herramientas para optimizar la calidad del servicio prestado al cliente.

2.2.2. El Balanced Scorecard en la Planificación Estratégica.

De acuerdo a Bittel (1998), se tiene que;

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante. (Pág. 67)

Otro elemento que surge de esta evolución es la orientación hacia una visión sistémica del ambiente de negocios, identificando los roles y necesidades de cada unos de los actores involucrados (stakeholders), lo que conlleva la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias en los negocios.

En 1992, Kaplan y Norton, establecen que el Balanced Scorecard, es una metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la evaluación del Desempeño del Negocio. Reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con esta metodología, debido que incorporan a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

2.2.3. Estrategia en la Empresa

El concepto de estrategia proviene del verbo griego estrategos, que significa planificar la destrucción del enemigo en razón del uso eficaz de los recursos

del ejército; tradicionalmente ésta palabra ha sido utilizada en el terreno de las operaciones militares. En relación con su aplicación a la administración y los negocios diversos autores han ofrecido sus enfoques y definiciones, por su parte, Andrews (1980) citado por Mintzberg, Brian y Voyer (1997), la define como:

Un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía, así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece las clases de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las combinaciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes. (Pág. 2)

Así mismo, Apsoff (1965), igualmente citado por Mintzberg et al (1997), la define como "un hilo que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados"; bajo éste concepto la estrategia se convierte así en una regla para tomar acciones; destacando cuatro componentes que son: los productos que la empresa ofrece y el mercado en el cual opera, el vector de crecimiento expresado en la proyección de los cambios que se esperan aplicar, las ventajas competitivas y la sinergia.

Ambas definiciones representan dos formas de concebir a la estrategia, la primera definición tiene una orientación hacia el concepto de planificación, mientras que el segunda se orienta hacia la adecuación más conveniente entre el ambiente y los recursos de la empresa. Para Mintzberg et al (1997) éstas definiciones tienen elementos comunes como: El ambiente en donde se desarrollan las operaciones de las empresas, la misión en donde se define la razón de ser de la organización, el análisis de la situación, con el objeto de determinar su posición en el ambiente y los recursos con los que se cuenta, éste análisis se conoce como DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas); finalmente la empresa analiza como emplear sus recursos a través de las estrategias. Además el autor comenta que el análisis de la situación de la empresa es el paso previo antes de cualquier acción.

Por otro lado, Goodstein, Nolan y Pfeiffer, (1998), plantean que las

estrategias son las acciones mediante las cuales una organización pretende lograr sus objetivos, en presencia de incertidumbre; también se puede decir que las “estrategias son los métodos generales escogidos para alcanzar objetivos específicos. No incluye los detalles de los procedimientos individuales que se seguirán diaria o mensualmente; éstas son las tácticas.

Toda organización cuenta con una estrategia aun cuando nunca haya sido definida de manera explícita; el tamaño, la complejidad de la organización y el área de negocio donde se desarrolle la empresa son determinantes para la estrategia que se formule. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. David, (1992).

Mintzberg et al (1997) define a la estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”; y en su ensayo plantea cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia, a la cual denomina las cinco P de la estrategia. La primera la define como un plan, el cual se refiere a un curso de acción con un propósito consciente; la segunda definición se refiere a un patrón considerando que se requiere una definición que incluya un patrón resultante, destacando la congruencia en el comportamiento.

La tercera se refiere a las maniobras definidas como formas específicas propuestas para superar a un competidor. La cuarta definición se refiere a la posición que tiene la empresa respecto a su entorno y finalmente la define como una perspectiva, la cual está referida o es inherente a la organización internamente. En conclusión entre éstas definiciones existen varias relaciones por lo que ninguna predomina sobre otra y en cierta medida se complementan. Mintzberg et al, (1997)

La estrategia bien definida permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de la organización, llevándola a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y

de sus competidores (oportunidades y amenazas).

2.2.4. Cuarto Perspectivas Estratégicas del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (1996), plantean que el Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Es importante considerar que, la ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

2.2.5. La Perspectiva Financiera: Respondiendo a las expectativas del accionista.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las

expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

Perspectiva de Clientes: Relaciones con los clientes

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financieras.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

Perspectiva de Procesos Internos: Asegurando la excelencia de los procesos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes. Se recomienda que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Es importante considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y

mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad)
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo/Reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos

2.2.6. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional: Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro.

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos

importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal y Clima Organizacional.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de mando se derivan de la visión y estratégica de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

- ❖ La Financiera
- ❖ La del Cliente
- ❖ La del Proceso interno
- ❖ La de Formación y Crecimiento

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (Ver figura 2.1)

Figura N° 1. Indicadores del Cuadro de Mando Integral.



Kaplan y Norton 2000. Balanced Scorecard. p. 345

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. Virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Este debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

El cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de mando como un Sistema de Gestión Estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (Ver Figura 2.2).

Figura N° 2.2 Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.



Fuente: Kaplan y Norton Balanced Scorecard. 2000. p. 349

2.2.7. Construyendo el Balanced Scorecard: un Equipo de Alto Desempeño

Gitlow (1999), expone que para el diseño exitoso del Balanced Scorecard, una organización o empresa debe contar con tres componentes fundamentales:

- Un involucramiento total del equipo ejecutivo de la organización, en cuyas manos está la definición de la visión y estrategia y quien en última instancia será el "dueño" del proyecto de diseño. Este equipo será, en definitiva, el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.
- Un equipo guía que se involucre a fondo en la metodología de las Cuatro Fases y que facilite el marco referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del Balanced Scorecard, como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización o empresa. Este equipo buscará los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos por perspectiva, como indicadores, metas, estrategias y otros.
- Un consultor, bien sea interno o externo que conozca la metodología y oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía.

2.2.8. Calidad de los Servicios de salud

Según Calderón (1999), el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud se ha convertido en la estrategia fundamental tanto en el negocio corporativo como en el internacional de la década de los 90. Ha habido, sin embargo, poco acuerdo entre los directivos y profesionales especializados en el campo, en lo referente al significado de la palabra "calidad".

La Norma Standard ISO E 8402:1994 de la Organización Internacional para la Estandarización define a la calidad como: "La totalidad de rasgos y características de un producto o servicio, que conllevan la aptitud de satisfacer necesidades preestablecidas o implícitas".

Quizás la más sencilla definición de Calidad está inspirada por el trabajo de Deming (1997), un pionero del movimiento hacia la Calidad en la industria. En su enunciado más básico, proveer de buena calidad significa: "Realizar las cosas correctas de manera correcta". En la atención de la Salud también significa ofrecer un rango de servicios que sean seguros y efectivos y satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

La Organización Mundial de la Salud (1990), tratando de abarcar la perspectiva de los distintos grupos involucrados (Clientes, Proveedores, Planificadores, Sanitaristas), define la calidad como: "La Calidad en la Atención en Salud consiste en la apropiada ejecución (de acuerdo a estándares) de intervenciones de probada seguridad, que son económicamente accesibles a la población en cuestión, y que poseen la capacidad de producir un impacto positivo en la mortalidad, morbilidad, discapacidad y malnutrición."(Pág. 23)

2.2.9. Garantizando la Calidad en Salud

La característica de la Atención en Salud difiere de la Industria (Productor - Consumidor) en dos importantes rasgos: Primero, la mayoría de los clientes carecen del conocimiento para juzgar técnicamente la calidad del Servicio de Salud que se le brinda; segundo, no solo la satisfacción y la excelencia podrían depender de la calidad del servicio, sino también la salud física, mental y algunas veces la vida misma.

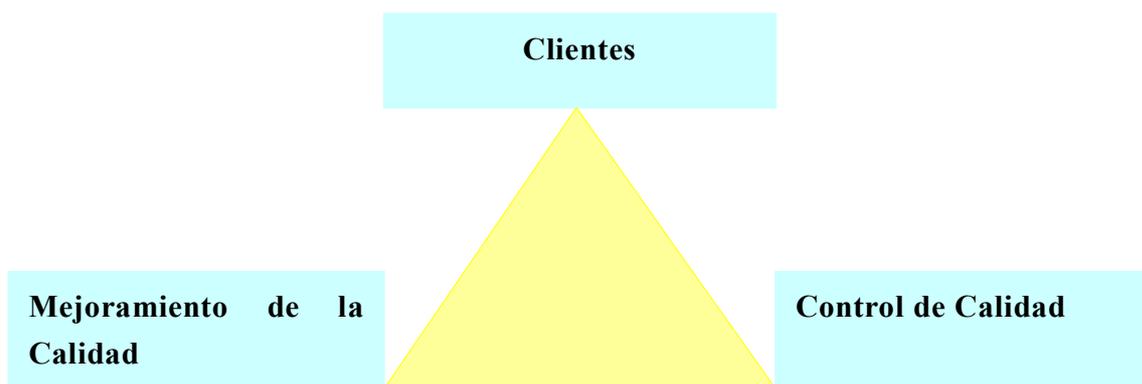
Un moderno abordaje del tema de Calidad en Salud a menudo es representado por un triángulo (ver figura 3), que refleja los conceptos de gerencia, desarrollados por Juran (1987). Los tres vértices del triángulo están constituidos por el diseño de la calidad, control de calidad y mejoramiento de la calidad, son componentes relacionados, esenciales y mutuamente refuerzan la Garantía de Calidad.

Diseño de la Calidad: Es planear y desarrollar el proceso. El diseño del proceso define la misión de la organización, incluyendo sus clientes y servicios. Este provee los medios y recursos y determina los estándares a aplicar en la prestación del servicio.

Control de Calidad: Consiste en el seguimiento, supervisión y evaluación que asegure que cada trabajador y cada unidad de trabajo alcance aquellos estándares y consecuentemente brinden servicios de buena calidad.

Mejoramiento de la Calidad: Apunta al incremento de la calidad y a promover estándares mediante la resolución continua de problemas y el mejoramiento de procesos.

Figura N° 3. Triangulo de Seguridad en Calidad.



Fuentes: Kelley y Márquez. Diseño de Calidad. (1997). p. 39.

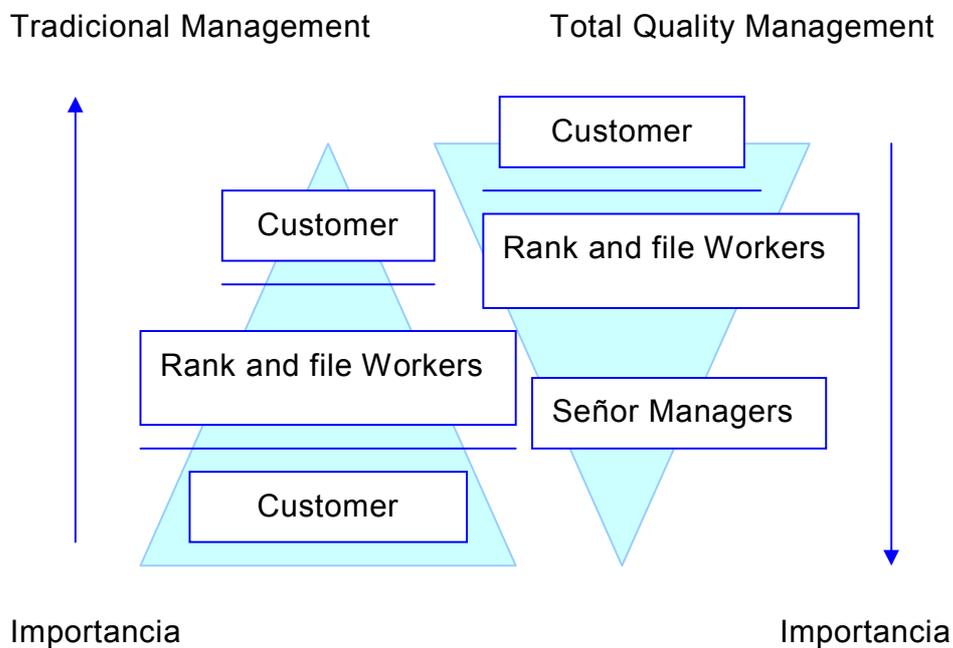
Primero el Cliente: La Atención en Salud centrada en el cliente proporciona lo que los clientes en cualquier parte quisieran: respeto, comprensión, honradez, información exacta, competencia, conveniencia y resultados.

La adopción de un ensayo centrado en el cliente a menudo requiere de un giro o un cambio en las actitudes. Aún mientras se intenta brindar servicios de buena calidad, la mayor parte de los proveedores de servicio y su personal han asumido que ellos, por estar calificados para la atención en salud, saben o suponen que es lo mejor para sus clientes. Una orientación dirigida al cliente reconoce como premisa que las preocupaciones y preferencias de los clientes también son válidas e importantes. La orientación hacia el cliente también proporciona una nueva perspectiva en los programas de gerenciamiento. Las necesidades y deseos del personal, también deben ser considerados a fin de motivarlos y consecuentemente brindar buena atención. De esta manera surge el "cliente interno".

Calderón (1999), plantea que muchas organizaciones e instituciones de Salud, tanto públicas como privadas, han visto históricamente a sus clientes como receptores pasivos de servicios y productos. Los expertos, los gerentes y directores de salud se han ubicado a sí mismos en el vértice superior de una pirámide jerárquica, mientras que los pacientes serían la base amplia y numerosa.

En contrario, las organizaciones e instituciones con programas orientados al cliente invierten esta pirámide y ubican al cliente en la parte superior (ver Figura 2.4).

Figura N° 4. Pirámide Invertida de Control de calidad.



Fuente: Kelley y Márquez. Diseño de Calidad. 1997. p. 123

Básicamente se advierte aquí la diferencia entre el gerenciamiento tradicional y el gerenciamiento en calidad total.

2.2.10. Descripción de la Empresa PDVSA

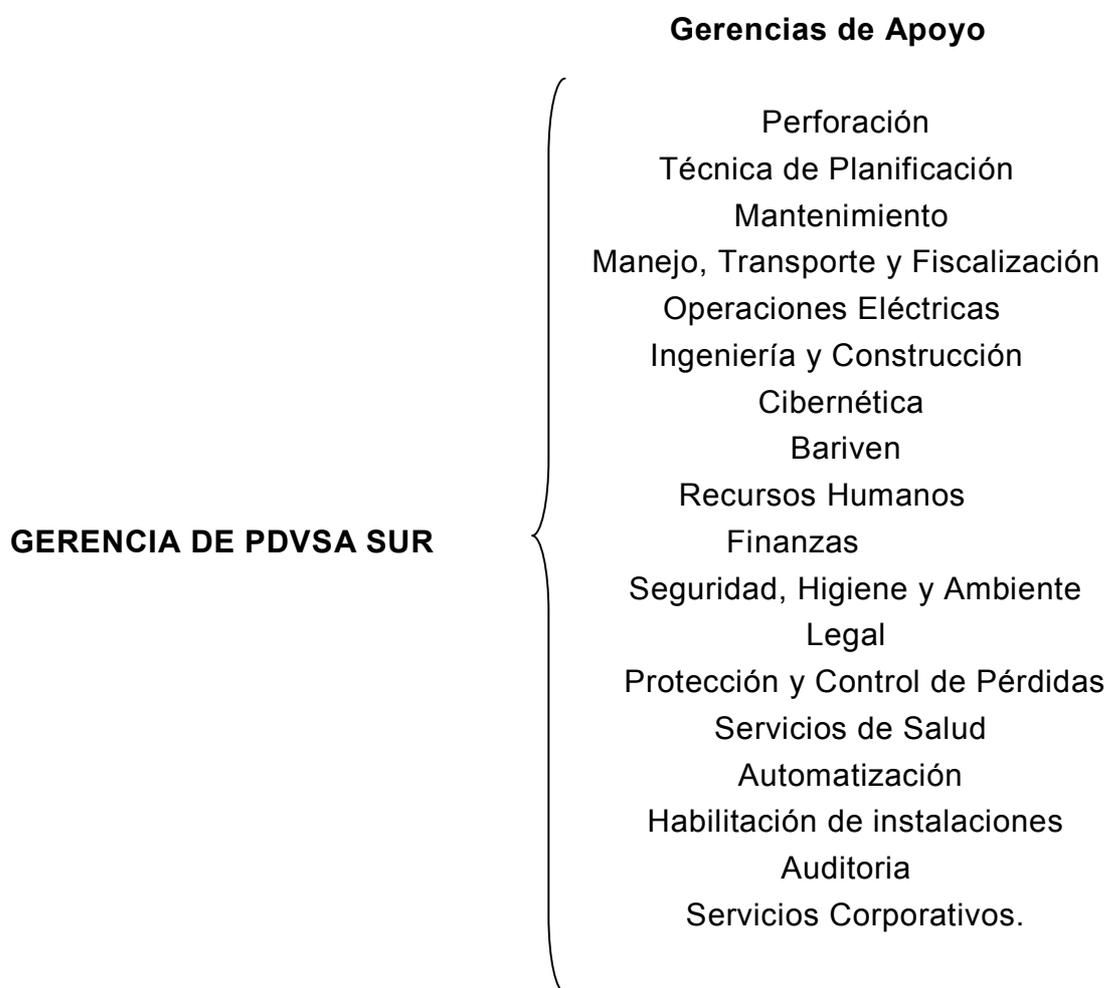
PDVSA, Petróleos de Venezuela S.A, es la empresa matriz propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, que se encarga del desarrollo de la Industria Petrolera, Petroquímica y Carbonífera. Tiene la función de planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de sus empresas operadoras y filiales, tanto en Venezuela como el exterior.

PDVSA lleva adelante actividades en materia de Explotación y Producción para el desarrollo de petróleo y gas, betumen y crudo pesado de la Faja del Orinoco, exploración y manufactura de Orimulsión y Explotación de los yacimientos de Carbón.

La empresa se encuentra ubicada en diversas regiones del país y entre estas está PDVSA Sur Barinas que presenta una población de 660 trabajadores fijos y su estructura organizativa es la siguiente:

La empresa, cuenta con diecisiete gerencias que utilizan los servicios de la gerencia de salud. A continuación se ilustran las dependencias que dependen de la unidad en estudio (ver figura N° 2.5)

Figura N° 5. Gerencia de PDVSA Sur.



Fuente: Tomado de PDVSA-Sur. 2001.

2.2.11. Visión de la Gerencia de Servicios de Salud

La Organización de Servicios de Salud, líder en su campo, reconocida por su excelencia que basa la calidad de su gestión en un equipo de trabajo.

2.2.12. Misión de Servicios de Salud:

Proveer servicios de atención médica integral y administrar planes de beneficios afines, con énfasis en la prevención, en el momento y lugar que el asociado lo requiera, con tecnología de vanguardia y personal altamente calificado, con una atención médica ética consciente en costos y orientada a la máxima satisfacción del requerimiento del cliente.

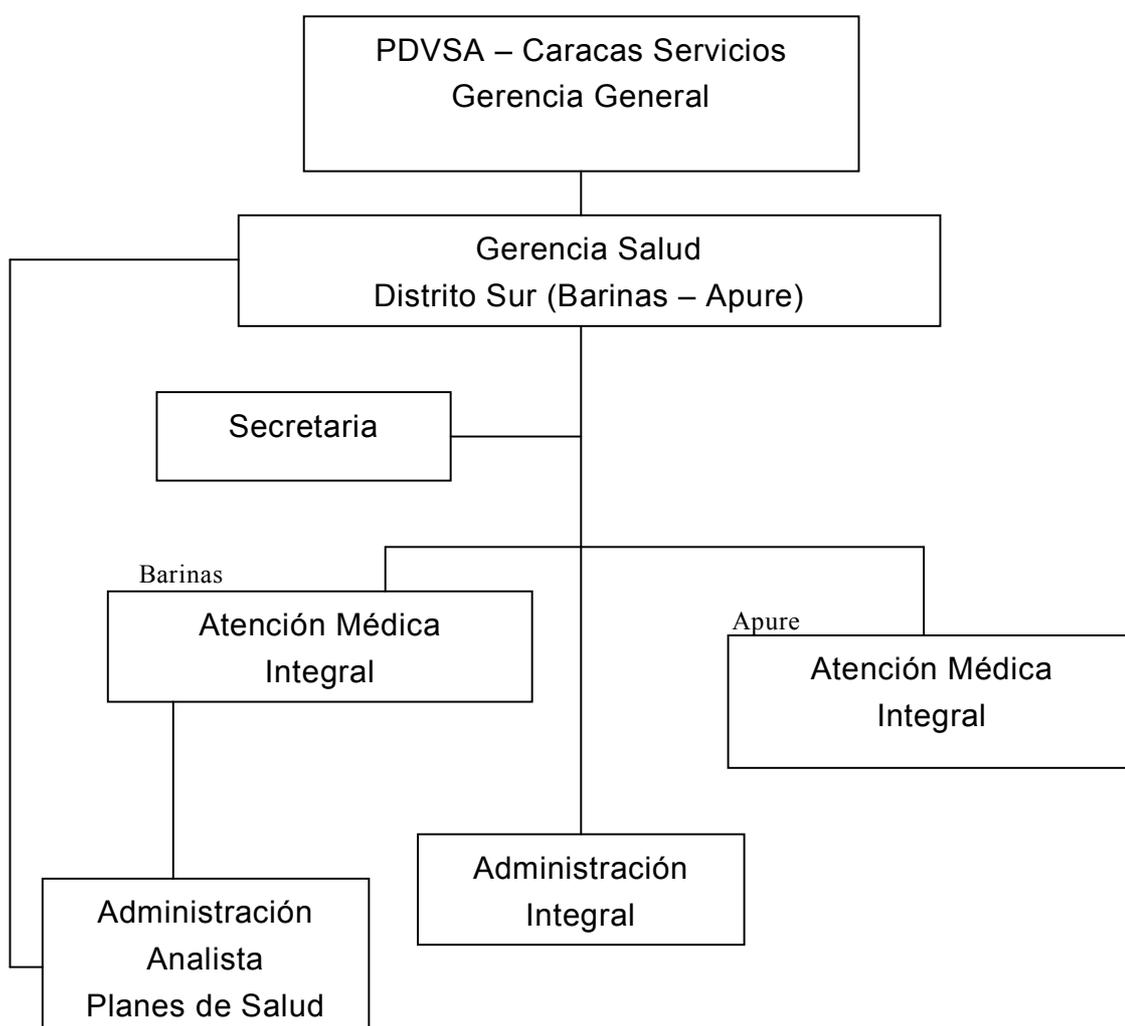
2.2.13. Visión de Servicios de Salud:

Esta fundamentada en los planes de la Industria Petrolera Venezolana, a través del recurso humano capacitado y tecnología de vanguardia, previendo a los usuarios de soluciones integrales con criterios de calidad y competitividad, a fin de contribuir, mejorar la salud del trabajador y como consecuencia aporta valor para la corporación.

La Gerencia de Servicios de Salud establece dentro de las bases legales en la Cláusula y procedimiento colectivo petrolero (2002-2003), plantea que la compañía se compromete a que la asistencia y servicios médicos y paramédicos provistos por ella sean prestados con toda eficiencia y de acuerdo con los procesos de la ciencia médica.

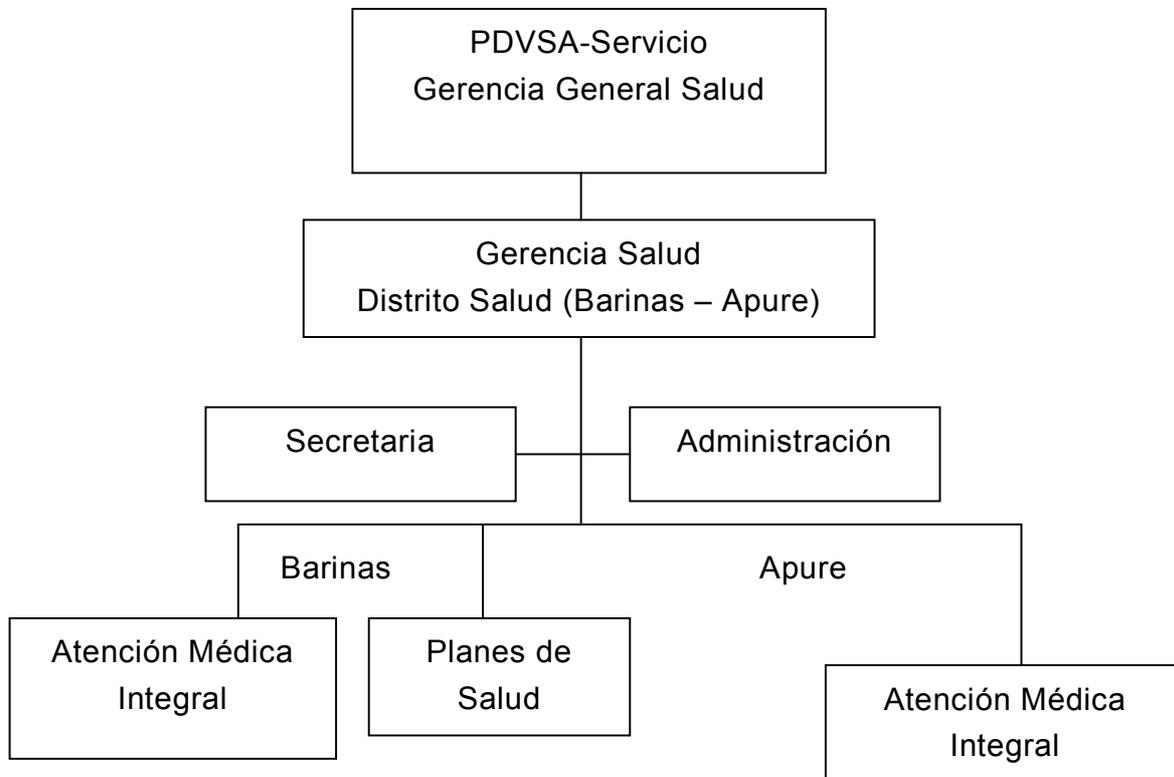
La Gerencia de Salud de PDVSA – Sur posee una estructura organizativa diseñada estratégicamente para cumplir con las competencias que se le atribuye en los procesos de atención y gestión al cliente. (Ver figura N° 2.6).

Figura N° 2.6.1. Organigrama Funcional de la gerencia de salud.



Fuente: Tomado de PDVSA-Sur. (2001)

Figura N° 6. Organigrama Aprobado de la gerencia de salud.



Fuente: Tomado de PDVSA-Sur. (2001)

2.2.14. Sistema de Categorías y Análisis de Contenidos

De acuerdo a Serrano (1990), "Las categorías son esquemas clasificatorios o clases que ayudan a lograr un conocimiento más claro y preciso de la realidad. La teoría o doctrina de las categorías fue propuesta por Aristóteles por primera vez; él fue primero en sistematizar esta noción y explicarla de una manera científica" (Pág. 111)

Por otro lado Martínez (1996), plantea que "Categorizar implica clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión que sea claro e inequívoco (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática; este término o expresión constituye la categoría.

Las categorías pueden contener (y por lo general contienen) subcategorías."(Pág. 112)

Las categorías se definen de acuerdo a Hurtado (2000) "...por las relaciones entre los objetivos, y en este caso, por las relaciones entre los contenidos de las unidades informativas y el tema. Implican la identificación de diferencias y semejanzas y la agrupación en conjuntos. Una categoría es la abstracción de una o varias características comunes de un grupo de objetos."(Pág. 113)

En efecto, como se ha señalado anteriormente, la categorización, el análisis y la interpretación de los contenidos no son actividades mentales separadas, el investigador trata de hallarle sentido a las cosas que examina, se adelanta y vuelve atrás para ubicar a cada elemento en un contexto y para modificar ese contexto a fondo de acuerdo con el sentido que va encontrando en los elementos.

Con referencia a lo anterior, en la presente investigación se trata de categorizar, aplicando metodología (ver tabla de categorización de contenidos), con el objeto de construir, rediseñar y articular el todo y las partes, a medida que se desarrolla la investigación y va emergiendo el significado de cada evento, momento, hecho o dato. A continuación se representan los cuadros que representan las Unidades de Análisis en estudio y su operacionalización:

CUADRO N° 2.1.1. Categorización y Análisis de Contenido
Objetivo General: Evaluar el Servicio Salud de PDVSA Sur Barinas Utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard.

UNIDADES DE ANALISIS	DEFINICION CONCEPTUAL	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	MUESTRA	INSTRUM.
Modelo Gerencial Scorecard	"El cuadro de Mando Integral tiene con fin medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento."	Gestión Estratégica	-Finanzas Clientes Formación Procesos Internos Organización Visión Misión Metas Desarrollo del Recurso Humano Formación Vinculada a: . Relaciones laborales . Transferencia Tecnológicas . Procesos Productivos Comunicación Planificación	Trabajadores de la gerencia de servicios de salud	Cuestionario A
Servicios de Salud	Proveer servicios de atención médica integral y administrar planes de beneficios a fines, con énfasis en la prevención, en el momento y lugar que el asociado lo requiera, con tecnología de vanguardia y personal altamente calificado, con una atención médica, ética consistente en costo y orientada a la máxima satisfacción del requerimiento del cliente.	Visión Estratégicas	Visión, Misión Calidad del Servicio Salud Finanzas Atención al Cliente Procesos Internos Estructura Organizativa Vinculación con las Unidades de Negocio. Capacitación Tecnología	Trabajadores de las gerencias de PDVSA SUR Barinas	Cuestionario A Cuestionario B

Fuente: Diseño de Investigador. Categorización y Análisis de Contenido. 2002

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Se parte de que toda investigación gerencial, no se debe caracterizar simplemente por el tema que se investiga, los métodos y técnicas que se utilizan, sino por la finalidad que persigue, y en el entendido de que la gestión gerencial es una actividad que involucra y afecta a todos los miembros de una organización.

El presente estudio fundamenta los criterios metodológicos en una visión holística de la investigación que significa un proceso interno, completo que se contrapone a la visión fragmentada de la realidad propia del enfoque newtoniano – cartesiano del universo, y se basa en el principio según el cual el todo es mayor que la suma de las partes, y el todo en cada una de ellas, en interacciones constantes y paradójicas.

Por tal motivo, el marco metodológico de la investigación tiene como propósito fundamental la evaluación del servicio salud de PDVSA Sur Barinas utilizando el modelo gerencial mando integral.

Para el logro de dicho objetivo se sugiere una serie de procedimientos coherentes y ordenados que permitirá establecer los elementos claves, hechos y fenómenos significativos hacia los cuales se orientará el interés de la investigación. Balestrini, (1999)

3.1. Tipo de Investigación.

Sobre el tipo de investigación Canales (1996), señala que "Hay diferentes tipos de investigación, los cuales se clasifican según distintos criterios..." (p. 53). Así mismo, Padrón (1992), establece que en las Ciencias Sociales, las investigaciones se han clasificado de acuerdo con distintos criterios: "bibliográficas", "documental", "descriptiva", "explicativa", "evaluativo", "etnográficas", entre otras.

De acuerdo a la línea investigativa del trabajo, objetivos establecidos en el estudio, al nivel de especificidad y profundidad del conocimiento; se tiene que el tipo de investigación tiene una tendencia evaluativa. Para Briones (1991), citado por Hurtado (2000), la investigación evaluativa se utiliza para referirse "al acto de juzgar o apreciar la importancia de un determinado objeto, situación o proceso en relación a ciertas funciones que deberían cumplirse o con ciertos criterios de valoración, explícitos o no". (p. 383)

Otra definición proporcionada también por Briones (1991), citado por Hurtado (2000), señala que la investigación evaluativa es aquella que "analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se puedan derivar criterios útiles para la toma de decisiones con respecto a la administración y desarrollo del programa evaluado". (p 384)

De acuerdo a los criterios metodológicos descritos, la presente investigación, es de carácter evaluativa, ya que pretende emitir un juicio de valor sobre las estrategias implementadas por los servicios de Salud de PDVSA Sur Barinas; después de realizar el diagnóstico de la situación a través de la herramienta Balance Scorecard, en donde se identificarán los indicadores claves que presentan debilidades y aquellos que poseen fortalezas en la unidad de negocio.

El presente trabajo, se puede caracterizar también como una investigación

exploratoria, debido a que se efectuará sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.

También está centrada en una investigación descriptiva, debido a que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Para Arias (1999), "Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables o categorías, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación" (p. 46)

Igualmente el autor expresa, que la investigación documental es aquella que "se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros documentos"; por lo cual, se afirma que la presente investigación es también documental, debido a que la información obtenida se sustenta en fuentes documentales, bibliográficas, hemerográficas y en entrevistas con expertos. Su clasificación, tratamiento y presentación se rigen por las Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) y por las Normas Internacionales de la Asociación Psicológica Americana (APA).

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. En esta parte de la metodología se definirá y se justificará el tipo de investigación, según el diseño o estrategia empleada.

Para Hernández (1991), una vez que se ha definido el tipo de investigación y establecido el objeto de estudio, se debe concebir una manera práctica y concreta de responder las interrogantes de la investigación. Por lo que es evidente que para todo investigador, su preocupación se centra en encontrar

esa metodología adecuada para analizar e interpretar adecuadamente los hechos o fenómenos en estudio.

Acevedo (1981), expone que “el diseño metodológico adecuado para la correcta selección de técnicas de muestreo, recolección y análisis de datos es aquel que hace más fácil el análisis de los resultados”. En la metodología de investigación seleccionada se aplicará el método inductivo, el cual consistirá en estudiar desde una perspectiva particular hasta una general, los aspectos teóricos y sucesos reales, asociados a la calidad y estrategias implementadas por la gerencia de servicios de Salud de PDVSA Sur Barinas, donde los resultados serán aplicados en la práctica para el área administrativa de dicha dependencia con la finalidad de detectar dificultades y establecer correctivos técnicos que ayuden a mejorar el servicio de salud a los clientes.

Como el tipo de investigación es fundamentalmente evaluativa el diseño de investigación definida integra según Hurtado (2000), el diagnóstico descriptivo previo de la situación bajo estudio (estadio descriptivo); el análisis exhaustivo de los componentes relacionados (estadio analítico); la identificación de los procesos conectados con los efectos deseados expresados, en los objetivos (estadio explicativo) y la evaluación del proceso, destacando el impacto expresado en las consecuencias que trascienden a los objetivos (estadio evaluativo).

Para desarrollar el estadio o fase descriptiva con el fin de obtener un diagnóstico objetivo de la situación bajo estudio, se utilizarán instrumentos estructurados, en primer término se revisarán diversas fuentes de carácter documental, para estructurar el marco teórico soporte de la investigación y para conocer opiniones de expertos en el área. Luego mediante el empleo de la metodología planteada por el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), se aplicará un cuestionario con todos los elementos claves del modelo gerencial propuesto, para de esta forma, obtener información sobre factores internos y variables que están presentes en el contexto de la gerencia de servicios de Salud de PDVSA Sur.

El estadio o fase analítica se ejecutará mediante el Cuadro de Mando Integral, la Encuesta y las relaciones del objeto en estudio. La fase explicativa se desarrollará una vez identificados y precisados los elementos mediante el estudio de los efectos e implicaciones, en éste caso, de la calidad y estrategias implementadas por la Unidad de Servicios de Salud de PDVSA Sur Barinas.

Finalmente, la fase evaluativa se desarrollará mediante la comparación entre los fundamentos teóricos sustento de la investigación y la realidad estudiada y diagnosticada, con lo cual se generarán juicios de valor sobre las implicaciones y calidad de las estrategias implementadas en la gerencia de Servicios de salud de PDVSA Sur. La metodología descrita culminará con el desarrollo de un conjunto de conclusiones y recomendaciones con la finalidad de plantear la propuesta de un programa de control administrativo fundamentado en el Modelo gerencias de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

3.3. Población y Muestra.

3.3.1. Población.

Para Morles (1994), “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán validas conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. (p. 17)

Con referencia a lo anterior se tiene que, la población sobre la cual se realizará la investigación la constituye una población finita en cuanto está determinada por un número limitado de unidades; de acuerdo con los datos obtenidos de la gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Sur Barinas, se tiene que la Gerencia de Servicios de salud está conformada por 27 personas, como también, el número de trabajadores nómina de PDVSA Sur es de 613 de

todas las gerencias para recoger la opinión sobre las cualidades del servicio de salud de PDVSA Sur Barinas. Las gerencias serán: Servicio, Producción, Mantenimiento, Legal, operaciones Eléctricas, Perforación, Recursos Humanos, Control Interno, Cibernética, Finanzas. La muestra escogida emitirá un juicio valorativo sobre algunos indicadores establecidos en el modelo de Cuadro de Mando integral y los presentes en la Gerencia de Servicios de salud.

3.3.2. Muestra

Morles (1994), plantea que la muestra "...es el subconjunto representativo de un universo o población" (p. 54)

El método de muestreo se basa en ciertas leyes que le otorgan su fundamento científico, las cuales son: La ley de los grandes números y el cálculo de probabilidades

La muestra se obtendrá a partir de procedimientos estadísticos, sobre una población de 613 personas fijas de diferentes gerencias y 27 integrantes de la Gerencia de Servicios Salud de PDVSA Sur Barinas, que permitirá al investigador definir categorías y subcategorías, para manejarla con mayor facilidad y precisión en el estudio.

3.4. Tamaño de la Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra debe tenerse en cuenta los parámetros de la población que se desea investigar, los procedimientos para determinar la representatividad de la muestra, el error de la muestra y el tamaño de la misma.

Hurtado (2000), plantea que "para conformar una muestra es necesario seleccionar cuales de las unidades de estudio serán observadas; ésta selección se hace a través de muestreo, cuando el estudio no puede ser

hecho con la población completa; considerando que el propósito del investigador sigue siendo generalizar los resultados en función a la representatividad de la muestra seleccionada."(p. 345)

Una muestra es parte representativa de la población, cuando sus características se reproducen en ella, lo más exactamente posible. Una vez definido la población en éste estudio de manera precisa y homogénea, se aplicará un muestreo aleatorio probabilística, utilizando la técnica de azar simple mediante la tabla de números aleatorios; donde todos los elementos de la población tendrán la misma probabilidad de ser elegidos.

Una de las ventajas de éste tipo de muestras es que permite calcular el tamaño del error en los resultados.

Balestrini (1999), establece que para determinar el tamaño de la muestra de la población objeto de estudio, se debe utilizar un procedimiento estadístico definido, estableciendo un nivel de confianza de 95 % y un error de 5 %; a continuación se presenta la fórmula utilizada para el cálculo de la muestra en poblaciones conocidas. (p 129)

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

n = es el valor a obtener y representa el tamaño de la muestra

Z²= es un valor teórico que representa el nivel de confianza, y lo escoge el investigador. Para un nivel de confianza de 95 %, donde Z² será 4.

e = constituye el error de estimación o error de muestreo y para la investigación será 5%

p y q = se refiere al comportamiento del evento a medir. Son las posibilidades de éxito y fracaso que tiene un valor de 50% por lo que p y q = 50%

N = tamaño de la población

Sustituyendo en la formula tenemos que:

n = es el valor a obtener y representa el tamaño de la muestra

Z² = para un nivel de confianza de 95 % será 4

e = 5 %

p = 50%

q = 50%

N = 613

$$n = \frac{4 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 613}{25 \cdot (613 - 1) + 4 \cdot 50 \cdot 50} = 236$$

Cuadro No 3.1. Estratificación de la Muestra.

Gerencias	Actores	Población	Muestra
Servicios de Salud	Cultura y Valores Organizacionales	2	2
	Desarrollo Personal	16	16
	Finanzas	1	1
Gerencias de PDVSA Sur Barinas	Principios Generales	2	2
	Liderazgo	2	2
	Inglés	4	4
	Personal que conforman las 19 gerencias de PDVSA Sur Barinas.	613	236
	Total	640	263

Fuente: Cálculos propios del Investigador. Muestra. 2002

Es importante destacar que se tomarán de los 311 trabajadores de las diversas gerencias a 16 personas de cada gerencia, para conocer la opinión de cada Unidad sobre servicios de salud ofrecido por la gerencia del mismo.

3.5. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.

Para Hurtado (2000), en la investigación evaluativa se pueden utilizar diversas técnicas e instrumentos para cubrir las fases que permitirán evaluar efectivamente el objeto de estudio. Para la fase descriptiva se recomienda primero utilizar instrumentos abiertos y flexibles que faciliten la observación y la revisión de documentos; pero cuando se pretenden determinar elementos más precisos se recomiendan instrumentos estructurados.

Para la recolección y medición de la información en ésta investigación, se utilizará primero la técnica de observación directa, para visualizar a través de la percepción las características visibles en el objeto en estudio. Luego se procederá a estudiar información de carácter documental, mediante la revisión de material bibliográfico y hemerográfico; en una primera etapa, la búsqueda se orientará hacia los antecedentes del problema y en una segunda etapa hacia la profundización de los conocimientos relacionados con los planteamientos teóricos y metodológicos. Las técnicas utilizadas serán la de presentación resumida y de análisis crítico.

También en ésta etapa, para obtener información de carácter histórico y para complementar el conocimiento de la gerencia de Salud de PDVSA Sur Barinas, se elaborarán dos tipos de encuestas dirigidas a trabajadores de Salud y la otra a las gerencias restantes.

Según Hernández et al (1991), para medir muestras probabilísticas es esencial para la recolección de información utilizar la técnica de la encuesta; debido a su importancia y para cubrir completamente la fase descriptiva, se utilizará ésta técnica mediante la aplicación de la encuesta con preguntas dicotómicas.

El instrumento se diseño de acuerdo a los indicadores establecidos por el modelo gerencial de Cuadro de mando integral que consiste en lo siguiente:

Cuadro N° 3.2. Indicadores a Medir.

Perspectiva Subcategoría	Indicador Financiero				Indicador Cliente				Indicador Procesos Internos				Indicador Dinámica Organizacional			
	CD	ED	DA	CA	CD	ED	DA	CA	CD	ED	DA	CA	CD	ED	DA	CA
Objetivos																
Indicadores																
Blancos																
Iniciativas																
Visión Estratégica																
Comunicación																
Planificación																
Misión																

Fuentes: Kaplan y Norton El Cuadro de Mando Integral. 2000 p. 178

El cuadro N° 4 representa la forma de diseño de la encuesta para diagnosticar a la gerencia de Servicios de Salud de PDVSA Sur Barinas, para la conformación del instrumento será necesario el juicio de experto para dar validez al instrumento.

Este instrumento permitirá recopilar información concreta basada en los objetivos del estudio, obteniendo información en forma rápida, confiable y valiosa para el análisis de resultados.

Para cubrir la fase analítica y explicativa, indica Hurtado (2000), se puede utilizar matrices de comparación o análisis estadístico cuantitativo y descriptivo; para ésta investigación y con la información obtenida a través de

los referidos instrumentos se elaborarán unas conclusiones y recomendaciones en función del diagnóstico presente, con ayuda al deber ser de la teoría, que sustenta la investigación y la situación real evidenciada en el diagnóstico formulado. Finalmente se procederá a proponer estrategias de solución a la gerencia de servicios de salud de PDVSA Sur.

3.6. Técnicas de Análisis de Resultados

Se observa claramente que el análisis constituye un proceso que involucra la clasificación, codificación, procesamiento e interpretación de la información obtenida durante la recolección de la información; con la finalidad de llegar a conclusiones específicas en relación al evento estudiado. Hurtado, (2000).

El procedimiento de análisis involucrará la organización directa para obtener descripciones e interpretaciones, apoyándose en el tratamiento estadístico para medir los instrumentos previos a su interpretación. Los datos que se obtendrán mediante la aplicación de los instrumentos serán procesados de acuerdo con los siguientes pasos:

1.- Verificación: Se efectuará una revisión detallada de los datos obtenidos, con el fin de detectar cualquier error, incongruencia u omisión.

2.- Clasificación: Una vez verificados se procederá a clasificar la información de acuerdo al siguiente criterio:

- Fuente: Primaria o secundaria
- Instrumento utilizado: encuesta
- Tipo de datos: Cualitativo y cuantitativo.

3.- Procesamiento: Luego de clasificar la información de tipo cuantitativo, se tabulará en una hoja de cálculo y procesada a través de un paquete estadístico computarizado.

4.- Presentación y Análisis de resultados: De acuerdo a las categorías estudiadas y al tipo de información obtenida, los datos serán presentados utilizando la prueba de porcentajes para sus respectivas categorías, a través de tablas de doble entradas y gráficos porcentuales. La información cualitativa será analizada para la generación de las conclusiones.

El diseño metodológico estructurado permitirá que se obtengan inductivamente las conclusiones, realizando inferencias a partir de un conocimiento lógico, sistemático y coherente.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

En el presente trabajo se reflejan los resultados obtenidos en el estudio producto de la aplicación del instrumentos, dirigido al personal de la gerencia de Salud y demás clientes que constituyen a los demás miembros que forman parte de las demás Gerencias de PDVSA – Sur, con el objetivo de realizar el diagnostico para identificar las características inherentes a las perspectivas; financieras, clientes, socios y comunidad, procesos internos y dinámica organizacional. En el mismo se presenta el análisis y los resultados de la investigación.

4.1. –Presentación de los Resultados

Cuadro N° 4.1 Puntaje Obtenido por Categorías en Estudio

Unidad de Análisis	Categorías	Ítems	Puntaje Promedio %	Criterios
Modelo Gerencial Balanced Scorecard	Perspectivas: Financieras	1 al 11	22,0 78,8	CD-ED DA-CA
	Clientes. Socios y Comunidad	12 al 24	32,8 66,7	CD-ED DA-CA
	Procesos Internos	25 al 32	39,1 60,6	CD-ED DA-CA
Servicios de Salud	Dinámica Organizacional	33 al 46	49,6 50,2	CD-ED DA-CA

Fuentes: Diseño de la Investigadora. Puntaje Obtenido por Categoría en estudio. 2002

El cuadro (Nº 4.2), representa la relación entre las Unidades de Análisis, las categorías, los ítems, presentes en el cuestionario aplicado a los miembros de la Gerencia de Servicios Salud y demás gerencias o clientes, como también se reflejan los porcentajes promedios obtenidos en cada uno de los criterios, implementados para medir las respuestas emanadas por los encuestados

Cuadro Nº 4.2 Preguntas del Instrumento relacionadas con la perspectiva financiera.

Ítems La Gerencia de Salud
1.-Maximiza el valor agregado a la industria.
2.-Administra los recursos financieros con la finalidad de garantizar su disponibilidad y uso racional.
3.-Planifica la gestión financiera para obtener resultados óptimos.
4.-Establece y hace seguimiento a los presupuesto de operaciones e inversiones.
5.-Planificar y supervisar el mantenimiento de instalaciones y activos de la empresa.
6.-Coordina la generación de informe y la revisión de controles.
7.-Coordina el proceso de licitación y contratación de servicios médicos.
8.-Paga oportunamente a los acreedores.
9.-Mantiene un registro de todas las transacciones en los sistema de apoyo y archivo que permite el análisis y auditoria de las actividades realizadas.
10.-Se carga la información financiera en el sistema SAP.
11.-Optimiza el capital del empleado.

Fuentes: Diseño de la Investigadora. Perspectiva Financiera. 2002.

Las preguntas que constituyen a la perspectiva financiera y que forman parte del cuestionario, agrupa una serie de ítems relativos a un evento particular de la Gerencia de Salud de PDVSA – Sur, sobre el cual el investigador obtuvo una serie de informaciones de gran importancia para la conformación del diagnóstico, por lo tanto, cada pregunta formulada a la muestra seleccionada tiene que ver con las perspectivas, metas, y factores claves de la gerencia en cuanto al aspecto financiero.

**Cuadro N° 4.3. Tabulacion de los Resultados. Categoría de Análisis:
Perspectiva Financiera**

.Ítems	Valor Absoluto							Valor Porcentual						
	CD	ED	SCD	DA	CA	SCF	TG	CD	ED	SCD	DA	CA	SCF	TG
1	-	-	0	123	140	263	263	-	-	0	56,7	65,4	100	100
2	-	27	27	139	97	236	263		10,2	10,2	52,8	36,8	89,7	100
3	23	36	59	76	128	204	263	8,7	13,6	22,4	29,6	48,6	77,5	100
4	18	14	32	97	134	231	263	6,8	5,3	12,1	36,8	50,9	87,8	100
5	34	52	86	79	98	177	263	12,9	19,7	32,6	30,0	37,2	67,3	100
6	21	32	53	156	54	210	263	7,9	12,1	20,1	59,3	20,5	79,8	100
7	31	26	57	84	122	206	263	11,7	9,8	21,6	31,9	46,3	78,3	100
8	66	81	147	71	45	116	263	25	30,7	55,8	26,9	17,1	44,1	100
9	28	56	84	134	45	179	263	10,6	21,2	31,9	50,9	17,1	68,0	100
10	-	-	-	189	74	263	263	-	-	-	71,8	28,1	100	100
11	38	55	93	123	47	170	263	14,4	20,9	35,3	46,7	17,8	64,6	100
<i>Prom.</i>	23,5	34,4	57,9	115,5	89,4	204,9	263	8,9	13,0	22,0	43,9	33,9	78,8	100

Leyenda:

CD: Completamente en desacuerdo

DA: De Acuerdo

ED: En Desacuerdo

CA: Completamente de

Acuerdo

SCD: Subtotal caso Desfavorable

SCF: Subtotal Casos

Favorables

Fuente Diseño de la Investigadora. Perspectiva Financiera. 2002

Los resultados tabulados representan la frecuencia de cada uno de los ítems y la selección de la categoría de acuerdo a la opinión del encuestado. Los datos reflejados en el cuadro N° 4.3 demuestran lo siguiente, en cuanto a la Perspectiva financiera en la Gerencia de Salud de PDVSA – Sur:

- Los resultados obtenidos en los ítems N° 1, demuestran que los trabajadores y clientes, están de acuerdo y completamente de acuerdo en un 100%, con respecto a que la gerencia de salud de PDVSA Sur, generando maximización del valor agregado a la industria.
- El 89,7 % de los entrevistados están de acuerdo y completamente de acuerdo en considerar que la gerencia de salud administrativa de los recursos financieros con la finalidad de garantizar su disponibilidad y uso racional. Solo un 10,2 % cuestiona el planteamiento, estando en desacuerdo con tal afirmación.
- En relación al ítems N° 3 se tiene que el 77,5% de los encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo en que la gerencia de salud, planifica la gestión financiera para obtener resultados óptimos. El 22,4% están de acuerdo con tal situación.
- Los entrevistados están de acuerdo y completamente de acuerdo en un 87,5% con respecto al ítems N° 4, y replantea que la gerencia de salud establece y hace seguimiento a los presupuestados de operaciones e inversiones. El 21,1% están en contradicción con este planteamiento.
- Con respecto a los encuestados de ítems N° 5 se tiene que existe una ponderación del 67,3% de entrevistados que están de acuerdo y completamente de acuerdo en que la gerencia de salud planifica y supervisa el mantenimiento de instalaciones y activos de la empresa. El 32,6% están desacuerdo y completamente desacuerdo con lo expuesto anteriormente.

- Los entrevistados están de acuerdo y completamente de acuerdo en un 79,8% con respecto a que la gerencia coordina la gerencia de informes y la revisión de controles. Sin embargo el 20,1% están en desacuerdo y completamente en desacuerdo con lo planteado en la pregunta N° 6.
- De acuerdo y completamente de acuerdo en un 78,3% se encuentra el personal entrevistado en la relación a la coordinación del proceso de licitación y contratación de servicios médicos, sin embargo un 21,6% esta en desacuerdo y completamente desacuerdo con lo planteado en la pregunta N° 7.

- Los resultados presentes en la pregunta N° 8 reflejan que los encuestados están completamente desacuerdo y en desacuerdo en un 55,8% con respecto a que la gerencia de salud no cancela oportunamente a sus acreedores. El otro 44,1% si esta completamente de acuerdo y de acuerdo con tal afirmación.

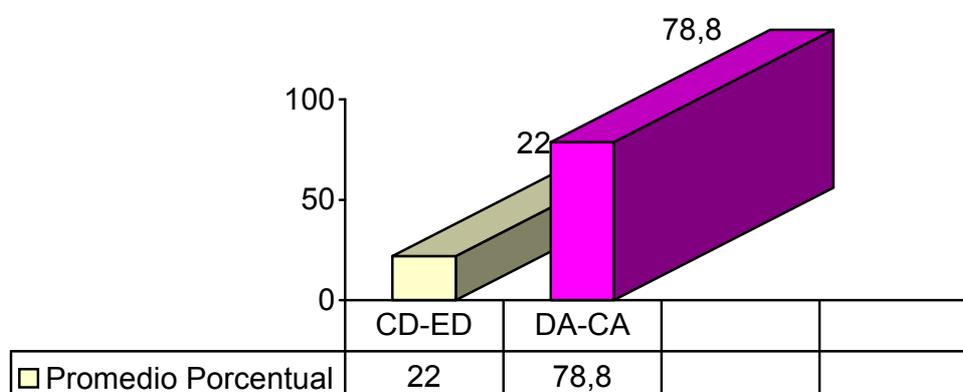
- El 68% de los encuestados esta completamente de acuerdo y de acuerdo en que la gerencia de salud mantiene un registro de todas las transacciones en los sistema de apoyo y archivo que permiten el análisis y autoridad de las actividades realizadas, sin embargo el 31,9% están completamente en desacuerdo y en desacuerdo con lo planteado en la pregunta N° 9.

- En relación a la pregunta N° 10, se tiene que, el 100% esta de acuerdo y completamente de acuerdo en que la gerencia de salud carga la información financiera en el Sistema de Administración de Procesos (SAP).

- Finalmente en la pregunta N° 11, se tiene que el 64,6% de los encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo en que

la gerencia de salud optimiza el capital del empleado. El 35,3% están en desacuerdo y completamente en desacuerdo con lo planteado en la pregunta N° 11.

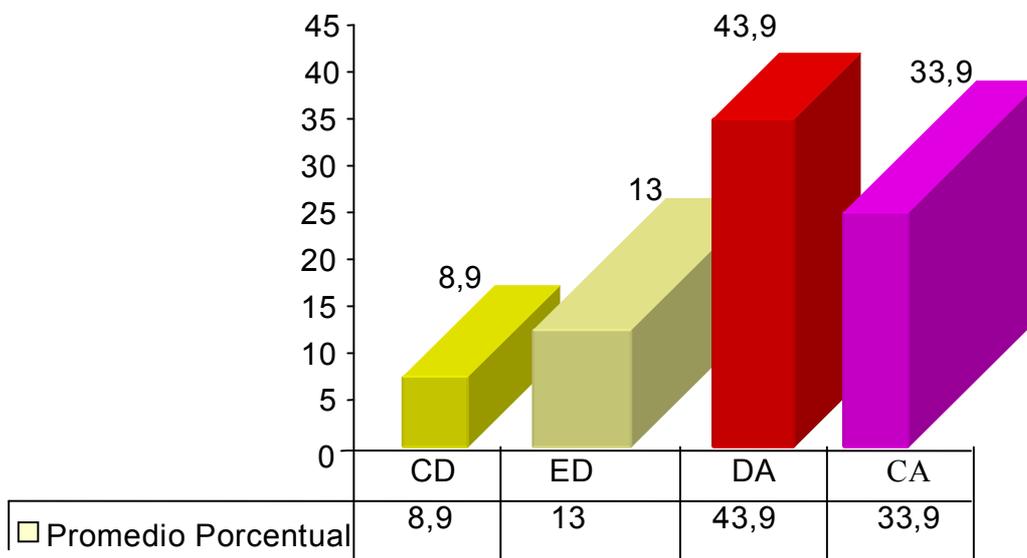
Grafico N° 4.1. Categoría: Perspectiva Financiera. Resultados Globales



Fuente: Diseño de la Autora. Perspectiva Financiera. 2002

Se observa claramente que la Perspectiva Financiera posee una tendencia positiva para la gerencia de salud, debido a que cuenta con un promedio porcentual de las alternativas de acuerdo y completamente de acuerdo en un 78,8%. Con respecto a los resultados negativos se tiene que existe un 22% de posiciones en desacuerdo y completamente en desacuerdo. (Ver grafico N° 4.1)

Grafico N° 4.2. Categoría perspectiva Financiera. Desglosado los indicadores



Fuente: Diseño de la Autora. Categoría perspectiva financiera. 2002

El gráfico N° 4.2 representa los resultados obtenidos de una manera más desglosada en cuanto a las opiniones emitidas por los 263 encuestados. En los resultados completamente en desacuerdo existe un 8,9% y en desacuerdo un 13,0%, para sumar un 22% de esta condición. Es importante resaltar que en la pregunta N° 8 existe un indicador en la perspectiva financiera que representa una debilidad significativa, que consiste en el pago oportuno de la gerencia de salud a sus acreedores, esta condición manifiesta por los entrevistados, ocasiona una perturbación y que encuentra presente en los clientes o personal de otras gerencias.

Se observa gráficamente en los resultados presentes, que las diferencias son marcadas en cuanto a los resultados obtenidos entre ambas condiciones de aceptación o negación.

Los resultados obtenidos de muestra que la gerencia de salud mantiene una coordinación entre los procesos y las actividades que ejecuta y las

estrategias financieras, esto se evidencia debido al alcance que tiene la acción realizada con los sentidos por los trabajadores de la gerencia y sus clientes.

**Cuadro N° 4.4. Pregunta del Instrumento Relacionadas con la
Perspectiva Cliente, Socios y Comunidad.**

Ítems La Gerencia de Salud:
12.-Prevé al beneficiario la información sobre sus obligaciones, derechos y normativas del sistema de salud.
13.-Facilita la obtención de los servicios requeridos para la atención oportuna de las necesidades, en los planes de salud.
14.-Indaga sobre las necesidades del servicio, fallas, quejas y sobre preferencias del beneficiario.
15.-Establece e informa tramitación sobre logística de viaje incluyendo viáticos, pasajes, hotel.
16.-Tramita de manera oportuna, el envío de documentos e información requerida para la atención del beneficiario en su centro de atención o en otro.
17.-Mantiene excelentes relaciones con sus clientes, debido a su atención y eficiencia del servicio.
18.-Considerado por sus clientes como un proveedor de alta calidad y preocupada por el bienestar de la corporación.
19.-Asegura el mejor costo de los medicamentos, material médico quirúrgico, reactivos de laboratorio, material de rayos X y suministro en general para sus beneficiarios.
20.-Asegura las condiciones de salud adecuadas para el desempeño laboral sin riesgos para el trabajador.
21.-Dispuestas a afectar cambios que amerite el proceso de salud.
22.-Aconseja tratamientos o evaluaciones relacionadas con su situación de salud al cliente.
23.-Provee atención oportuna, adecuada y calificada en situaciones que requieren asistencias médicas inmediatas para preservar la vida o la integridad de los beneficiarios.
24.-Presta atención al cliente si que existan ventajas y preferencias personales entre trabajadores.

Fuente: Diseño del investigador. Perspectiva cliente, Socios y Comunidad. 2002.

Las preguntas que constituyen a la perspectiva cliente, socios y comunidad, que forman parte del cuestionario, agrupa serie de ítems relativa a un evento particular de la Gerencia de Salud de PDVSA Sur, sobre el cual el investigador obtuvo una serie de investigaciones de gran importancia para la conformación

del diagnóstico, por lo tanto, cada pregunta formulada a la muestra seleccionada tiene que ver con las perspectivas, metas, estrategias y factores claves de la gerencia, en cuanto al correspondiente aspecto interactuante entre los miembros del proceso.

Cuadro N° 4.5 Categoría de Análisis: Perspectiva Cliente, Socios y Comunidad

.Ítem s	Valor Absoluto							Valor Porcentual						
	CD	ED	SCD	DA	CA	SCF	TG	CD	ED	SCD	DA	CA	SCF	TG
12	24	39	63	104	96	200	263	9,1	14,8	23,9	39,5	36,5	76,0	100
13	43	36	79	90	94	184	263	16,3	13,6	30	34,2	35,7	69,9	100
14	75	97	172	22	69	91	263	28,5	36,6	65,3	8,3	26,2	34,6	100
15		14	14	103	138	241	263		5,3	5,3	40,3	52,4	91,6	100
16	26	42	66	107	88	195	263	9,8	15,9	25,0	40,6	33,4	74,1	100
17	76	45	121	90	52	142	263	28,8	17,1	46,0	34,2	19,7	53,9	100
18	26	27	53	87	123	210	263	9,8	10,2	20,1	33,0	46,7	79,8	100
19	87	76	163	90	10	100	263	33,0	28,8	61,9	34,2	3,8	38,0	100
20	24	28	52	93	118	211	263	9,1	10,6	19,7	35,3	44,8	80,2	100
21	12	22	32	138	91	229	263	4,5	8,3	12,1	52,4	34,6	87,0	100
22	37	20	57	104	102	206	263	14,0	7,6	21,6	39,5	38,7	78,3	100
23	34	25	56	132	75	207	263	11,7	9,5	21,2	50,1	28,5	78,7	100
24	121	74	195	54	14	68	263	46,0	28,1	74,1	20,5	5,3	25,8	100
<i>Prom.</i>	44,7	44,7	86,3	93,3	82,3	175,6	263	16,9	16,9	32,8	35,4	31,2	66,7	100

Leyenda:

CD: Completamente en desacuerdo

DA: De Acuerdo

ED: En Desacuerdo

CA: Completamente de

Acuerdo

SCD: Subtotal caso Desfavorable

SCF: Subtotal Casos

Favorables

Fuente: Diseño de la Investigadora. Perspectiva Cliente, Socios y Comunidad. 2002

Los resultados tabulados representan la frecuencia de cada uno de los ítems y la selección de la categoría de acuerdo a la opinión de encuestado. Los datos reflejados en el cuadro N° 4.5 demuestran lo siguiente en cuanto a la perspectiva clientes, socios y comunidad en la Gerencia de Salud de PDVSA Sur:

- Los resultados obtenidos en el ítems N° 12, demuestran que los trabajadores y clientes, están de acuerdo y completamente de acuerdo en un 76%, con respecto a que la gerencia de salud de PDVSA Sur, prevé al beneficiario la información sobre las obligaciones, derecho y normativas del sistema de salud. El 23,9% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo en relación al planteamiento hecho.
- La pregunta N° 13 que plante si la gerencia de salud facilita la obtención de los servicios requeridos para la atención oportuna de las necesidades, en los planes de salud, se tiene un 69,9% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con tal afirmación, mientras que el 30% esta completamente desacuerdo y en desacuerdo.
- En cuanto a la pregunta N° 14, que plantea que la gerencia de salud indaga sobre las necesidades del servicio, fallas, quejas y sobre preferencias sobre el beneficiario, se tiene que los encuestados están completamente en desacuerdo y en desacuerdo en un 65,3% y el 34,6% de acuerdo y completamente de acuerdo con el planteamiento hecho.
- Los resultado de la pregunta N° 15, demuestran que los encuestado se encuentran de acuerdo y completamente de acuerdo en un 91,6%, con respecto así la gerencia de salud establece e informa tramitación sobre logística de viaje incluyendo viáticos, pasajes y hotel. Solo un 5,3% se encuentra en desacuerdo y completamente en desacuerdo.
- En relación a la tramitación oportuna, envió de documentación e información requerida para la atención del beneficiario en su centro de atención o en otro, se tiene que los resultados obtenidos

demuestran que el 74,1% de los encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo en cuanto a la afirmación planteada en el ítems N° 16. El otro 25% se encuentra completamente en desacuerdo y en desacuerdo.

- La pregunta N° 17 plantea que, la gerencia de salud mantiene excelentes relaciones con sus clientes, debido a su intención y eficiencia del servicio, los resultados obtenidos son 53,9% de acuerdo y completamente de acuerdo con lo ante expuesto y un 46% en desacuerdo y completamente en desacuerdo. Cabe destacar que existe un porcentaje elevado en la condición CD-ED, por lo tanto se debe considerar esta debilidad para hacer correctivos.
- Los encuestados respondieron estar de acuerdo y completamente de acuerdo en un 79,8% con respecto al planteamiento de la pregunta N° 18, que consiste en: la gerencia de salud es considerada por sus clientes como un suplidor de alta calidad y preocupada por el bienestar de la corporación. Existe un 20,1% que están en desacuerdo y completamente desacuerdo con lo planteado.
- El 61,9% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo en cuanto a si la gerencia asegura por el mejor costo de los medicamentos, material medico, quirúrgico, reactivo de laboratorio, material de rayos X y suministro en general para sus beneficios. Con respecto a esta pregunta N° 19, el otro 38% si esta de acuerdo y completamente de acuerdo con tal afirmación.
- En relación a los resultados obtenidos en la pregunta N° 20, se tiene que existe un 80,2% que se encuentra en una posición de estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que la gerencia de salud asegura las condiciones de salud adecuadas para el desempeño laboral, sin riesgo para el trabajador, sin embargo existe un 19,7% que esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con tal planteamiento.

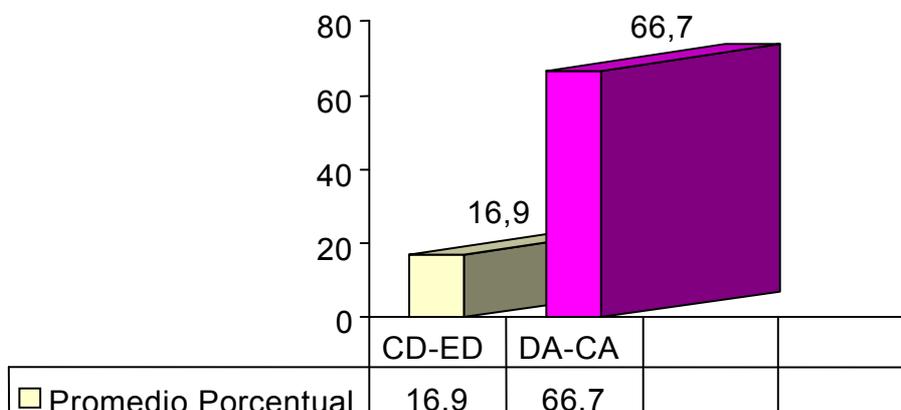
- La pregunta N° 21, plantea que la gerencia esta dispuesta e efectuar cambios que amerite el proceso de salud, los resultados representan a un grupo de 87% que están de acuerdo y completamente de acuerdo con el planteamiento hecho, 12,2% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con tal afirmación.

- Aconseja tratamiento o evaluación relacionadas con su situación de salud al cliente, esta afirmación tiene que ver con la pregunta N° 22, el cual presento unos resultados: el 78,3% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con lo expuesto antes el ítems y el 21,6% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo.

- Con respecto a la pregunta N° 23, se tiene que los resultados demuestran que el 78,8% de los entrevistados respondieron estar de acuerdo y completamente de acuerdo con que la gerencia de salud provee atención oportuna, adecuada y calificadas en situaciones que requieren asistencia medica inmediata para preservar la vida o la integridad de los beneficiarios, el otro 21,2% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo.

- El 74,1% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con respecto a si se presta atención al cliente sin que existan ventajas y preferencias personales entre trabajadores, el otro 25,8% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con lo planteado.

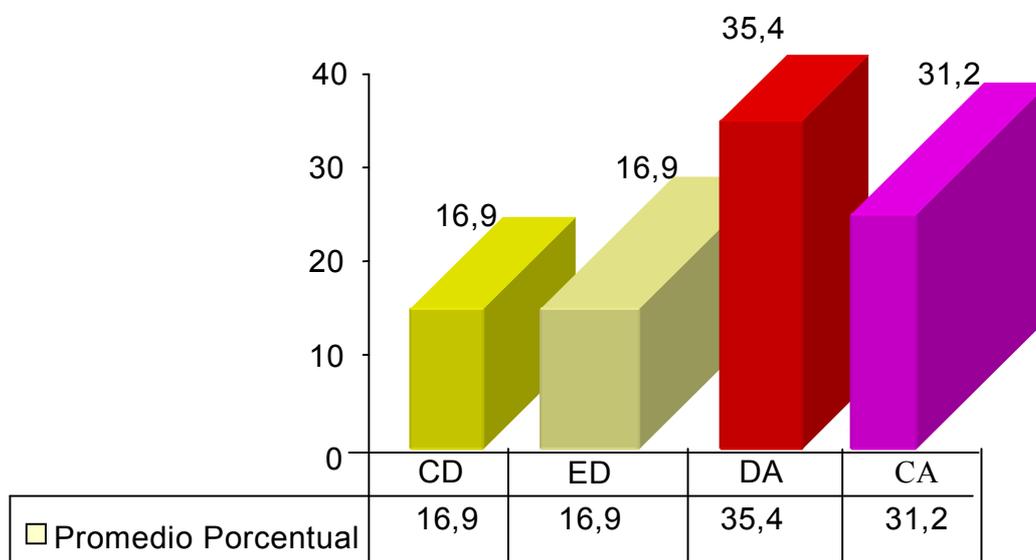
Grafico N° 4.3. Categoría: Perspectiva Clientes, Socios y Comunidad



Fuente: Diseño de la autora. Perspectiva Cliente, Socio y Comunidad. 2002.

Se observa claramente que la perspectiva cliente, socio y comunidad poseen una tendencia positiva para la gerencia de salud, debido a que cuentan con un promedio conceptual alto de las alternativas de acuerdo y completamente de acuerdo de un 66,7%. Con respecto a los resultados negativos se tiene que existe un 32,8% de posiciones en desacuerdo y completamente en desacuerdo. (Ver grafico N° 4.3). Existe una gama de indicadores de esta perspectiva que deben ser consideradas para implementar estrategias de eficiencia, para de esta forma optimizar el proceso de salud. Las debilidades se perciben en las preguntas 14, 17, 19 y 24, que tiene que ver con las necesidades de indagar sobre el servicio, fallas, quejas de los clientes y preferencias de los clientes, también se deber procurar mantener las excelentes relaciones con los clientes, asegurar los mejores costo de una serie de servicios que se prestan al cliente a través de tercero, como también el esmero en la tensión al cliente sin que existan preferencias personales entre un trabajador y otro.

Grafico N° 4.4 Categoría: Perspectiva Clientes, Socios y Comunidad.



Fuente: Diseño de la Autora. : Perspectiva Cliente, Socios y Comunidad.
2002

El grafico N° 4.4 Representa los resultados obtenidos de una manera mas desglosa, en cuanto a las opiniones admitidas por 263 encuestados. En los resultados completamente en desacuerdo existe un 16,9% y en desacuerdo 16,9%, para sumar un 32,8% de esta condición. Con respecto a la respuesta de acuerdo existe un promedio de 35,4% de acuerdo y 31,2% completamente de acuerdo para sumar un total de 66.7%.

Se observa claramente en los resultados presentes, que las diferencias son marcadas en cuanto a los resultados obtenido entre ambas condiciones de aceptación o negación.

Los resultados obtenidos demuestran que la gerencia de salud mantiene un coordinación entre los procesos y actividades que ejecutan y las estrategias asía los clientes, socios y comunidad, esto se evidencia debido al

alcance que tiene la acción realizada con los sentidos por los trabajadores de la gerencia y sus clientes, solo deben afianzarse algunas condiciones importantes para la gerencia.

**Cuadro N° 4.6. Pregunta del Instrumento Relacionada con la Perspectiva
Procesos Internos.**

Ítems La Gerencia de Salud
25.-Planifica y supervisa el mantenimiento de instalaciones y activos de la empresa.
26.-Diseña y propone esquema para el manejo y administración de los planes y beneficios dirigidos a la salud.
27.-Establece convenios (Precio preferenciales, red de proveedores de medicina), para la prestación de servicios de salud con terceros.
28.-Apoya que el ejercicio de las actividades y procesos sea manejado por personal idóneo.
29.-Revisa los procesos administrativo y practicas profesionales en salud que permiten el mejoramiento continuo y establecimiento de guías de acción para el procedimiento que asegure su estandarización e implantación.
30.-Previene el impacto de las condiciones y medio ambiente laboral sobre la salud de los trabajadores a través de la promoción y ejecución de programas que aseguren la aplicación de altos estándares de seguridad en el trabajo bajo un enfoque de responsabilidad empresa guióon trabajador.
31.-Mantiene y exige equipo medico bajo estándares óptimos de operación que garantiza la calidad de los resultados.
32.-Apoya al beneficiario para que alcance su máxima capacidad física y comunidad ergonómica, logrando incorporarlo al trabajo en las mejores condiciones.

Fuentes: Diseño de la Autora. Perspectiva Procesos Internos. 2002.

Las preguntas que constituyen a la perspectiva proceso interno y que forman parte del cuestionario, agrupa una serie de ítems relativos a un evento particular de la Gerencia de Salud de PDVSA-Sur, sobre el cual el investigador obtuvo una serie de informaciones de gran importancia para la conformación del diagnostico, por lo tanto cada pregunta formulada a la muestra seleccionada tiene que ver con las perspectiva, metas, estrategias y factores claves de la gerencia en cuanto al correspondiente aspecto interactúan ten entre los miembros del proceso.

Cuadro N° 4.7 Categoría de Análisis: Perspectiva Procesos Internos

.Ítem s	Valor Absoluto							Valor Porcentual						
	CD	ED	SCD	DA	CA	SCF	TG	CD	ED	SCD	DA	CA	SCF	TG
25	21	27	48	96	119	215	263	7,9	10,2	18,2	36,5	45,2	81,7	100
26	67	24	91	74	98	172	263	25,4	9,1	34,6	28,1	37,2	65,3	100
27	8	37	35	146	82	228	263	3,04	10,2	13,3	55,5	31,1	86,6	100
28	111	63	174	58	31	89	263	42,2	23,9	66,1	22,0	11,7	33,8	100
29	35	73	108	71	84	155	263	13,3	27,7	41,0	26,9	31,9	58,9	100
30	21	46	67	123	73	196	263	7,9	17,4	25,4	46,7	27,7	74,5	100
31	78	63	141	79	43	122	263	29,6	23,9	53,6	30	16,3	46,3	100
32	67	97	164	59	40	99	263	25,4	36,8	62,3	59,3	15,2	37,6	100
<i>Prom.</i>	51	52,5	103,5	88,2	71,2	159,5	263	19,3	19,9	39,1	33,5	27	60,6	100

Leyenda:

CD: Completamente en desacuerdo

DA: De Acuerdo

ED: En Desacuerdo

CA: Completamente de

Acuerdo

SCD: Subtotal caso Desfavorable

SCF: Subtotal Casos

Favorables

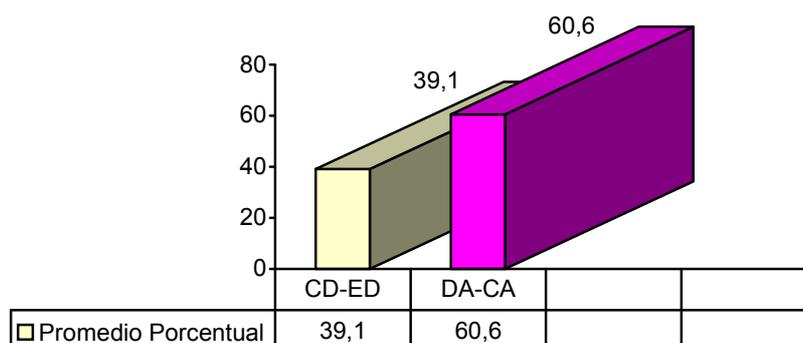
Fuente: Diseño de la Autora: Perspectiva Procesos Internos. 2002

Los resultados tabulados representan la frecuencia de cada uno de los ítems y la selección de la categoría, de acuerdo a la opinión del encuestado. Los datos reflejados en el cuadro N° 4.7 demuestran lo siguiente, en cuanto a la perspectiva de los procesos internos en la Gerencia de Salud de PDVSA – Sur:

- Los resultados obtenidos en el ítem N° 25, demuestran que los trabajadores y clientes, están de acuerdo y completamente de acuerdo en un 81,7%, con respecto a que la gerencia de salud de PDVSA Sur, planifica y supervisa el mantenimiento de instalaciones y activos de la empresa. El 18,2% está en desacuerdo y completamente en desacuerdo en relación al planteamiento hecho.
- Los resultados obtenidos en la pregunta N° 26, demuestran que los encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo en un 65,3% en relación a si la gerencia diseña y propone esquemas para el manejo y administración de los planes y beneficios dirigidos a la salud. El otro 34,6% plantea estar en desacuerdo y completamente en desacuerdo con tal afirmación.
- La pregunta 27 plantea que la gerencia establece convenios (precios preferenciales, red de proveedores de medicina) para la presentación de servicio de salud con terceros, y los resultados obtenidos demuestran en un 86,6% que los clientes y trabajadores del servicio están de acuerdo y completamente en desacuerdo con lo expuesto en el ítem.
- En relación al planteamiento de la pregunta N° 28, que consiste en afirmar que la gerencia apoya el ejercicio de las actividades y procesos a partir de personal idóneo y calificado, se tiene que los encuestados están en desacuerdo y completamente en desacuerdo en un 66,1% con tal afirmación y existe un 33,8% que está de acuerdo y completamente de acuerdo con lo expuesto.

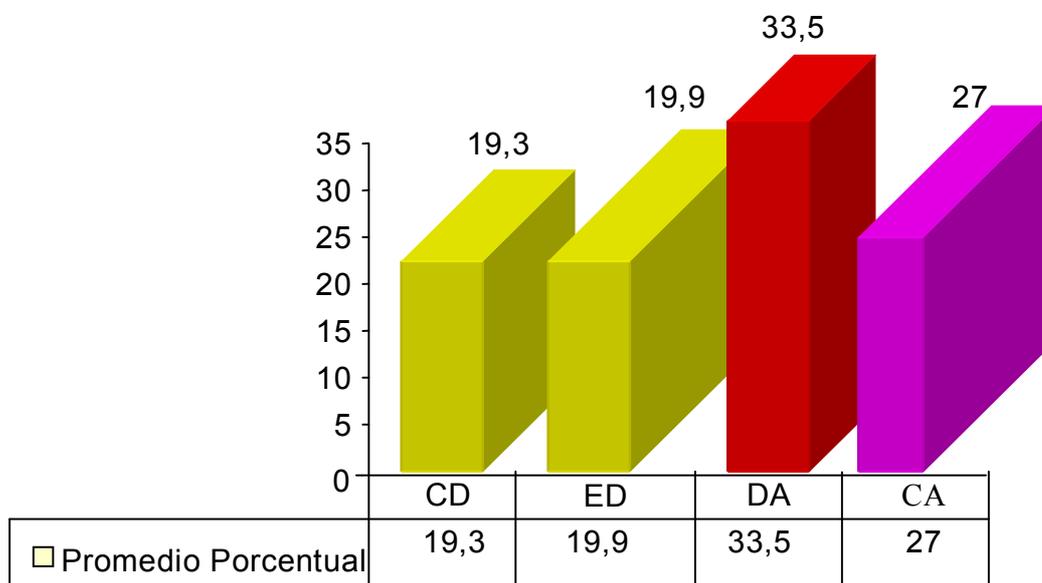
- Un 58,9% de los encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo con respecto a si la gerencia revisa los procesos administrativo y practicas profesionales en salud que permiten el mejoramiento continuo y el establecimiento de guías de acción para el procedimiento que asegure su estandarización e implantación, sin embargo el 41% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con lo planteado.
- En relación a la pregunta N° 30, se tiene que el 74,5% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con la afirmación: la gerencia previene el impacto de las condiciones y medio ambiente laboral sobre la salud de los trabajadores a través de la promoción y ejecución de programas que aseguren la aplicación de altos estándares de seguridad en el trabajo bajo un enfoque de responsabilidad empresa-trabajador, el otro 25,4% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con tal planteamiento.

- Finalmente la pregunta N° 32, presenta unos resultados del 62,3% en estar en desacuerdo y completamente en desacuerdo en cuanto al apoyo al beneficio para que alcance su máxima capacidad física y comodidad ergonómica, logrando incorporarlo al trabajo en las mejores condiciones. El otro 37,6% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con el planteamiento.

Grafico N° 4.5 Categoría: perspectiva procesos internos

Fuente: Diseño de la Autora. Perspectiva procesos internos. 2002

Se Observa claramente que la Perspectiva Procesos Internos posee una tendencia positivas para la gerencia de salud, debido a que cuenta con un promedio porcentual alto de las alternativas de acuerdo y completamente de acuerdo con un 60,6%. Con respecto a los resultados negativos se tiene que existe un 39,1% de posiciones en desacuerdo y completamente en desacuerdo. (Ver grafico N° 4.5). Existe una gama de indicadores de esta perspectiva que deben ser consideradas para implementar estrategias de eficiencia, para de esta forma, optimizar el proceso de salud. Las debilidades se perciben en las preguntas 28, 29, 31 y 32, que tiene que ver con el ejercicio de las actividades y procesos a partir de personal idóneo y calificado, también se debe procurar mantener y exigir equipos medico óptimos para garantizar la calidad de los resultados médicos, apoyar el beneficiario para que el alcance su máxima capacidad física y ergonomía y finalmente revisar los procesos administrativos y practicas de los profesionales en la gerencia de salud.

Grafico N° 4.6. Categoría: perspectiva procesos internos

Fuente: Diseño de la Autora. Perspectiva procesos internos. 2002

El gráfico N° 4.6 representa los resultados obtenidos de una manera más desglosada en cuanto a las opiniones emitidas por los 263 encuestados. En los resultados completamente en desacuerdo existe un 19,3% y en desacuerdo 19,9%, para sumar un 39,1% de esta condición. Con respecto a la respuesta de acuerdo, existe un promedio de 33,5% de acuerdo y 27% completamente de acuerdo, para sumar un total de 60,6%.

Se observa gráficamente en los resultados presentes, que las diferencias son marcadas en un cuanto a los resultados obtenidos, entre ambas condiciones de aceptación o negación.

Los resultados obtenidos demuestran que la gerencia de salud, mantiene una coordinación entre los procesos y actividades que ejecutan y las estrategias hacia los procesos internos, esto es evidencia debido al alcance

que tiene la acción realizada con lo sentido por los trabajadores de la gerencia y sus clientes, solo deben afianzarse algunas condiciones importantes para la gerencia.

Cuadro N° 4.8 Pregunta del Instrumento Relacionadas con la Perspectiva Dinámica Organizacional

Ítems La Gerencia de Salud:
33.-Desarrolla competencias técnicas en sus trabajadores para prestar un mejor servicio.
34.-Mejorar la disponibilidad y uso de la información para agilizar las actividades relacionada con la atención al cliente.
35.-Propicia ambiente innovador de aprendizaje continuo y de comunicación fluida.
36.-Administrar los recursos humanos y tecnológicos con la finalidad de garantizar la capacitación a los miembros para su buen desempeño dentro del marco legal vigente, normas y procedimientos corporativos.
37.-Coordina las actividades dirigidas al mantenimiento de las capacidades organizacionales, apoyando acciones dirigidas al cierre de brechas.
38.-Evaluar el desempeño laboral y estimula la buena actuación.
39.-Implementa políticas salariales que estimulan al trabajador.
40.-Apoya y afianza la meritocracia en los actores del proceso.
41.-Emplea tecnología de avanzada en la atención medica requerida por los beneficiarios.
42.-Detecta necesidades y planifica entrenamiento dirigido a la educación para la salud.
43.-Mantiene la armonía en el personal a partir del dominio de las competencias profesionales de acuerdo a su perfil.
44.-Tramita los reemplazo de los médicos y otros por vacaciones con personal de la misma empresa e identificado con los valores de la misma.
45.-Cuenta con un equipo medico competente, acorde a la exigencia de avance tecnológico que genera confianza en los clientes.
46.-Mantiene fluidez en la comunicación con respecto a los miembros de proceso y clientes

Fuente: Diseño de la Investigadora. Perspectiva Dinámica Organizacional. 2002

Cuadro N° 4.9 Categoría de Análisis: Perspectiva Dinámica Organizacional

.Ítem s	Valor Absoluto							Valor Porcentual						
	CD	ED	SCD	DA	CA	SCF	TG	CD	ED	SCD	DA	CA	SCF	TG
33	73	76	149	73	41	114	263	27,7	28,8	56,5	27,7	15,5	43,2	100
34	25	21	46	129	88	217	263	9,5	7,9	17,4	49	33,4	82,4	100
35	66	79	145	62	56	118	263	25	30	55,0	23,5	21,2	44,7	100
36	39	63	102	45	116	161	263	14,8	23,9	38,7	17,1	44,1	61,2	100
37	50	75	125	49	89	138	263	19	28,5	47,5	18,6	33,8	52,4	100
38	98	67	165	45	53	98	263	37,2	25,4	62,6	17,1	20,1	37,2	100
39	12	21	33	109	121	230	263	4,5	7,9	12,4	41,4	46	87,4	100
40	116	79	195	60	8	68	263	44,1	30	74,1	22,8	3,0	25,8	100
41	88	79	167	57	39	96	263	33,4	30	63,4	21,6	14,8	36,4	100
42	21	23	44	82	137	219	263	7,9	8,7	16,6	31,1	52	83,1	100
43	74	78	152	13	98	111	263	28,1	29,6	57,7	4,9	37,2	42,1	100
44	118	74	192	25	46	71	263	44,8	28,1	72,9	9,5	17,2	26,9	100
45	88	99	185	45	31	76	263	33,4	37,6	71	17,1	11,7	28,8	100
46	58	69	127	78	58	136	263	22	26,2	48,2	29,6	22	51,6	100
<i>Prom.</i>	66,1	64,5	130,6	62,2	70	132,2	263	25,1	24,5	49,6	23,6	26,6	50,2	100

Leyenda:

CD: Completamente en desacuerdo

DA: De Acuerdo

ED: En Desacuerdo
Acuerdo

CA: Completamente de

SCD: Subtotal caso Desfavorable
Favorables

SCF: Subtotal Casos

Fuente: Diseño de la Autora: Perspectiva Dinámica Organizacional. 2002

Los resultados tabulados representan la frecuencia de cada uno de los ítems y la selección de la categoría de acuerdo a la opinión del encuestado. Los datos reflejados en el cuadro N° 4.9 demuestran lo siguiente en cuanto a la perspectiva de la Dinámica Organizacional en la Gerencia de Salud de PDVSA-Sur:

- Los resultados obtenidos en el ítems N° 33, demuestran que los trabajadores y clientes, están de acuerdo y completamente de acuerdo en un 43,2%, con respecto a si la gerencia de salud de PDVSA Sur, desarrolla competencias técnicas en sus trabajadores para prestar un mejor servicio. En cuanto existe un 56,5% que esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con respecto al planteamiento.
- Con respecto al mejoramiento de la disponibilidad y uso de la información para agilizar las actividades relacionadas con la atención al cliente, se tiene que el 82,4% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con esta afirmación, sin embargo, existe un 17,4% que se encuentra en desacuerdo y completamente en desacuerdo con lo planteado.
- El ítems N° 35, plantea que la gerencia propicia un ambiente innovador de aprendizaje continuo y de comunicación fluida, los resultados reflejan que los entrevistado están en desacuerdo y completamente en desacuerdo en un 55% con el planteamiento, mientras que un 44,7% esta de acuerdo y completamente de acuerdo.
- Con respecto a si la gerencia de salud administra los recursos humanos y tecnológicos con la finalidad de garantizar la capacitación a los miembros para su buen desempeño dentro del marco legal vigente, normas y procedimientos corporativos, se tiene que el 61,2% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con el planteamiento de la pregunta N° 36, mientras que el 38,7% se encuentra en desacuerdo y completamente en desacuerdo con lo expuesto.
- Los resultados de la pregunta N° 37, demuestran que el 52,4% de los encuestados se encuentran de acuerdo y completamente de acuerdo

con respecto al planteamiento: la gerencia de salud coordina las actividades dirigidas al mantenimiento de las capacidades organizacionales, apoyando acciones dirigidas al cierre de brechas, sin embargo el 47,5% están en desacuerdo y completamente en desacuerdo con lo expuesto anteriormente.

- Los resultados de la pregunta N° 38, demuestran que el 62,6% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con que la gerencia evalúa el desempeño laboral y estimula la buena actuación, sin embargo el 37,2% se encuentra de acuerdo y completamente de acuerdo con lo expuesto anteriormente.
- Con respecto así la gerencia implementa políticas salariales que estimulan al trabajador, el 87,4% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con lo planteado, sin embargo el 12,4% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo.
- Los resultados de la pregunta N° 40, demuestran que el 74,1% se encuentra en desacuerdo y completamente en desacuerdo con respecto a si la gerencia apoya y afianza la meritocracia en los actores del proceso, sin embargo existe un 25,8% que esta de acuerdo y completamente de acuerdo con lo expuesto.
- Los resultados emanados de la pregunta N° 41, reflejan que el 63,4% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo en relación a si la gerencia emplea tecnología de avanzada en la tensión medica requerida por lo beneficiarios, el otro 36,4% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con lo expuesto anteriormente.
- En relación a la pregunta N° 42, se tiene que el 83,1% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con que se detectan necesidades y se

planifica entrenamiento dirigido a la educación para la salud, sin embargo el 16,6% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con lo expuesto en el ítems.

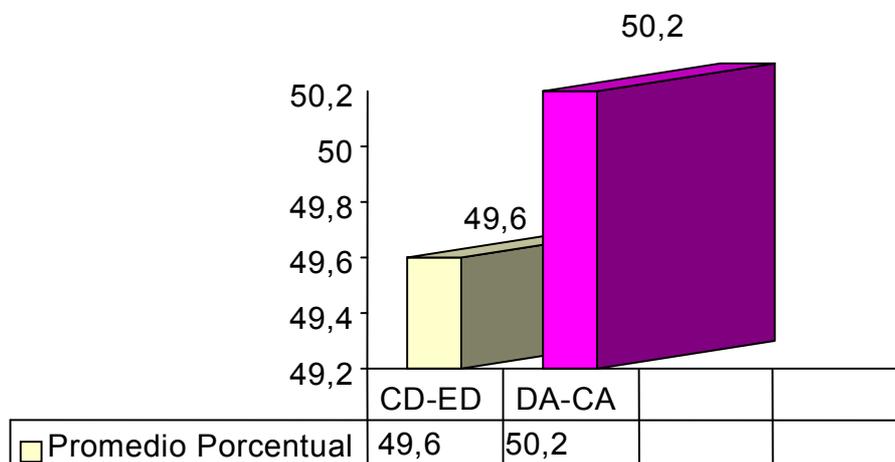
- La pregunta N° 43, reflejo los siguientes resultados: el 57,7% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo en relación a si se mantiene la armonía en el personal a partir del dominio de las competencias profesionales de acuerdo a su perfil, el otro 42,1% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con lo expuesto.

- Los resultados en la pregunta N° 44, son los siguientes: el 72,9% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con respecto a si se tramitan los reemplazos de los médicos y otros por vacaciones con personal de la misma empresa e identificado con los valores de la misma, el otro 26,9% se encuentra de acuerdo y completamente de acuerdo con lo expuesto.

- En relación a la pregunta N° 45, se tiene que los resultados demuestran que el 71% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con que la gerencia cuenta con un equipo medico competente, acorde a las exigencias de avances tecnológicos que generan confianza en los clientes, el otro 28,8% esta de acuerdo y completamente de acuerdo con lo expuesto en el ítems.

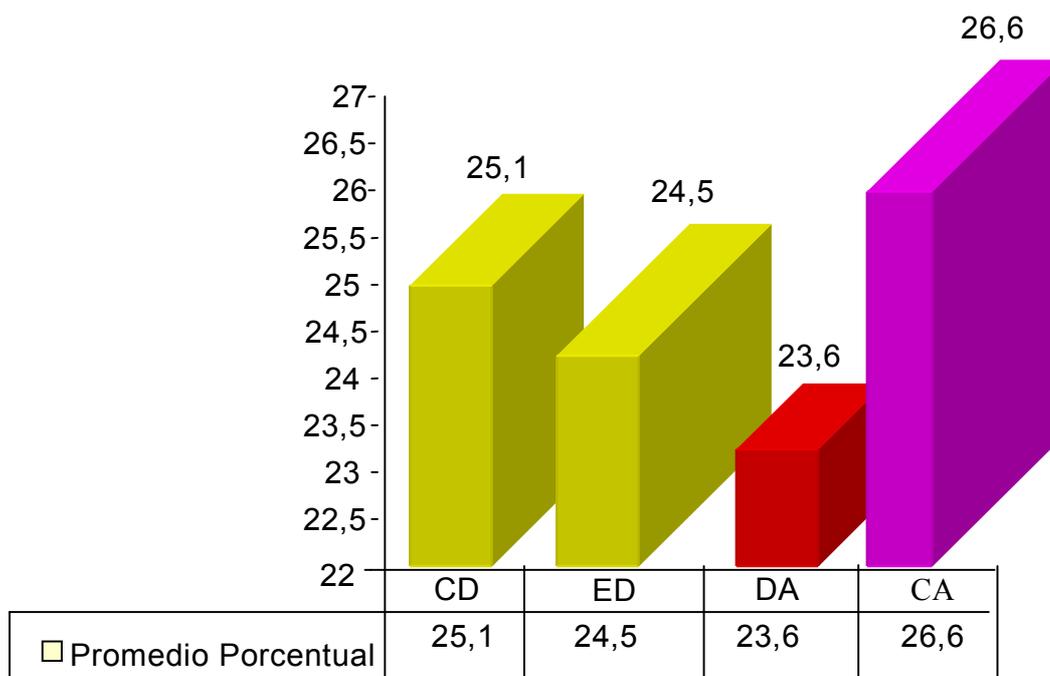
- Finalmente se tiene que la pregunta N° 46, refleja que los entrevistados están en un 51,6% de acuerdo y completamente de acuerdo con respecto a si la gerencia de salud mantiene fluidez en la comunicación con respecto a los miembros del proceso y clientes, sin embargo el 48,2% esta en desacuerdo y completamente en desacuerdo con lo planteado.

Grafico N° 4.7. Categoría: Perspectiva Dinámica Organizacional



Fuente: Diseño de la Investigadora. Perspectiva dinámica organizacional. 2002

Se observa claramente que la Perspectiva Dinámica Organizacional posee una tendencia positiva y negativa casi equilibrada para la gerencia de salud, debido a que cuenta con un promedio porcentual de las alternativas de acuerdo y completamente de acuerdo de un 50,2%. Con respecto a los resultados negativos se tiene que existe un 49,6% de posiciones en desacuerdo y completamente en desacuerdo. (Ver grafico N° 4.7). Existe una gama de indicadores de esta perspectiva, que deben ser consideradas para implementar estrategias de eficiencia, y de esta forma optimizar el proceso de salud. Las debilidades se perciben en las preguntas 33, 35, 37, 38, 40, 41, 43, 44, 45 y 46, que tiene que ver con el desarrollo de competencias técnicas, ambiente innovador de aprendizaje continuo y de comunicación fluida, coordinación de actividades dirigidas al mantenimiento de las capacidades organizacionales, afianzamiento de la meritocracia en los actores del proceso, tecnológica de avanzadas en atención médica, armonía en el personal a partir de dominio de las competencias profesionales de acuerdo al perfil, tramitación de reemplazos médicos, equipos médicos competentes, fluidez en la comunicación.

Grafico N° 4.8. Categoría: Perspectiva Dinámica Organizacional

Fuente: Diseño de la Investigadora. Perspectiva dinámica organizacional. 2002

El gráfico N° 4.8 representa los resultados obtenidos de una manera más desglosada en cuanto a las opiniones emitidas por los 263 encuestados. En los resultados completamente en desacuerdo existe un 25,1% y en desacuerdo 24,5%, para sumar un 49,6% de esta condición. Con respecto a la respuesta de acuerdo existe un promedio de 23,6% de acuerdo y 26,6% completamente de acuerdo, para sumar un total de 50,2%.

Se observa gráficamente en los resultados presentes, que las diferencias no son muy marcadas en cuanto a los resultados obtenidos entre ambas condiciones de aceptación o negación.

4.2.- Análisis de los Resultados

El modelo Cuadro de Mando Integral implementado por el investigador para diagnosticar a la gerencia de salud, contempla la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias que pudiesen estar afectando la buena marcha de las gestiones realizadas. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de la gerencia de salud de PDVSA – Sur, puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de la calidad del servicio.

Kaplan (2000), plantea que “las unidades de negocios deben vincular los objetivos financieros con cada una de las estrategias de la corporación.” (p. 59)

Cuadro N° 4.10 Análisis de las Debilidades de la Perspectiva Financiera

Categorías de Análisis		
Perspectivas	Ítems	Sub Categoría
Financiera	8	Cancelación oportuna a los acreedores

Fuente: Diseño de la Investigadora. Perspectiva Financiera. 2002

Los resultados obtenidos en la perspectiva financiera, denotan que la gerencia de salud de PDVSA Sur, mantiene una política centrada en la maximización del valor agregado a la industria, consolidando el compromiso con la cultura y valores de la organización, apoyando la gestión a partir de la buena administración de los recursos financieros, con la finalidad de garantizar la disponibilidad y uso racional del servicio hacia sus clientes.

Es importante destacar, que la dinámica organizacional del proceso ha permitido que la gerencia de salud conjuntamente con el apoyo de las demás gerencias o clientes, coordinen las actividades en función a una planificación acorde a la gestión financiera de línea, para tratar de optimizar el servicio. La ejecución de los planes diseñados han permitido mejorar en la:

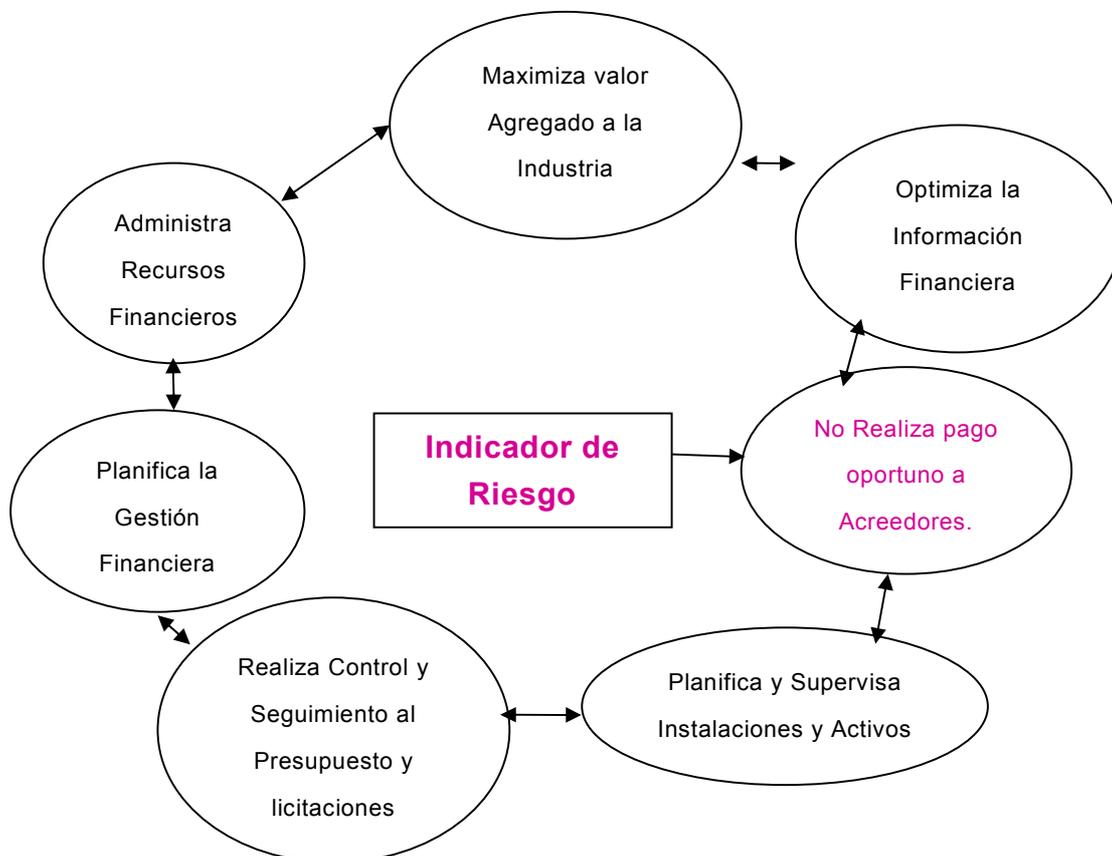
- Optimización del Capital

- Organización de Información
- Utilización de Tecnología de Información Administrativa
- Coordinación Licitatoria
- Generación y Control de Información de Gestión
- Supervisión y Mantenimiento de Instalaciones
- Control y Seguimiento al Presupuesto e Inversiones
- Planificación de la Gestión Financiera
- Custodia de los Recursos Financieros.

Sin embargo, de acuerdo a los resultados del cuestionario existe un factor que debe ser considerado para elevar la calidad del servicio de salud en la perspectiva financiera, como lo es, el cumplimiento oportuno a los acreedores en cuanto a la cancelación de sus trabajos. La Gerencia de Salud mantiene una relación con empresas que presentan servicios en diversas áreas del proceso y que ayudan a cumplir con los planes de gestión para lograr la satisfacción del cliente.

La relación con terceros es fundamental en la gerencia de salud, debido a que estos suplen de medicamentos, atención médica, instalaciones médicas, personal de salud, entre otros. Según se ha visto los resultados de la pregunta N° 8, reflejan la demora en la tramitación de los pagos, por concepto de servicios prestados por las diversas empresas externas a la gerencia de salud, ocasionando baja capacidad de respuesta por parte del proveedor en la administración de sus servicios.

Figura N° 4.1. Estrategias Implementadas en la Gerencia de Salud en la Perspectiva Financiera



Fuente: Diseño de la Investigadora. Estrategia de la Perspectiva Financiera. (2002)

La figura N° 4.1 representa la característica de la perspectiva financiera actual de la gerencia de salud en PDVSA Sur, en este esquema se observa un elemento de riesgo, para las demás estrategias que están funcionando exitosamente. Se debe prever la dificultad que puede ocasionar un desequilibrio en las estrategias y como puede repercutir esta en las otras, generando una interrupción de la buena imagen del servicio prestado en salud.

El malestar que ocasiona el incumplimiento del pago a tiempo en la empresa suministradora de servicios e insumos por parte de la gerencia de salud, mantiene un estado de relaciones en tensión. Se debe revisar el proceso financiero en este aspecto, para generar correctivos necesarios que mejoran tal situación.

En la perspectiva del Cliente, Socio y Comunidad, el Modelo Cuadro de Mando Integral aplicado a la gerencia de salud, identifica los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Este aspecto representa las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros del proceso y la empresa. La perspectiva del cliente permite que la gerencia en estudio equipare sus indicadores claves sobre los clientes, como: satisfacción, información veraz al beneficiario, atención oportuna, preferencias e inconformidad del beneficiario, excelente logística de atención y excelentes relaciones con el cliente, calidad y excelencia del personal de salud, atención oportuna, equidad del servicio hacia los clientes, entre otros.

A continuación se presenta una serie de subcategorías centrales del cliente que se encuentran débiles, estos resultados de los clientes están basados en la satisfacción al cliente, retención del cliente, incremento de clientes, cuota de mercado y rentabilidad del cliente.

Cuadro N° 4.11. Análisis de las debilidades de la Perspectiva Cliente, Socios y comunidad

Categoría de Análisis Perspectiva	Ítems	Sub Categoría
Clientes, Socios y Comunidad	14	Se indaga sobre necesidades del servicio, fallas, quejas y preferencias del beneficiario.
	17	Mantiene excelentes relaciones con los clientes, debido a su atención y eficiencia del servicio.
	19	Asegura el mejor costo de los medicamentos, material médico, quirúrgico, reactivos de laboratorio, material de rayos X y su suministro en general.
	24	Presta atención al cliente sin que existan ventajas y preferencias personales entre trabajadores.

Fuente: Diseño de la Investigadora. Análisis de la Perspectiva Cliente, Socio y comunidad. 2002.

Los resultados obtenidos en la perspectiva Clientes, Socios y Comunidad reflejan que la gerencia de salud funciona bajo lineamientos que favorecen la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, sin embargo, existen factores de riesgo en el proceso que perturban la calidad del servicio. (ver cuadro N° 4.11)

En los resultados obtenidos en la pregunta N° 14, 17 se observa claramente que el cliente cuestiona la acción de la gerencia de salud, en cuanto a la preocupación de indagar sobre necesidades del servicio, fallas, quejas y preferencias del beneficiario, para mejorar la calidad del servicio, estas inquietudes tiene que ver con la relación y atención al cliente por parte de algunos miembros del servicio de salud, las elaciones interpersonales son deficientes, la empatia del facilitador del servicio y el beneficio no son las mejoras en algunos de los casos, los rasgo fuertes en el rostro, la tonalidad de la voz, la disponibilidad en la atención, la posesión en el cargo y su prepotencia, son elementos fundamentales para generar un malestar y entorpecer la calidad del servicio.

Si bien es cierto, Kaplan (2000), plantea que “la satisfacción de las necesidades del cliente impulsa la rentabilidad de la empresa. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo esta haciendo la gerencia”. (p. 83)

Por otro lado, se observan en los resultados, que los clientes no están de acuerdo con los precios que se les ofrecen a la gerencia de salud y en consecuencia a los beneficiarios, en relación a los medicamentos, hospitalizaciones, medicina preventiva, insumos a través de terceros como lo son las clínicas, farmacias o droguerías, entre otros. Los costos son elevados al tratarse de la empresa PDVSA, por lo tanto, se deben regular los precios en función a la demanda general.

La cultura y valores de la gerencia de salud se apoyan en la empresa PDVSA, y esta hace énfasis en la concepción de trabajos en equipo, en la creación de nexos interpersonales y corporativos, respecto y equidad entre los

miembros de organización, confianza y tolerancia entre los diferentes niveles de comunicación. En relación a este planteamiento se tiene que en la actualidad, los personajes que han sido entrevistados poseen una percepción del servicio de salud sesgado a la preferencia personal entre un trabajadores nómina ejecutiva, mayor, menor y diaria.

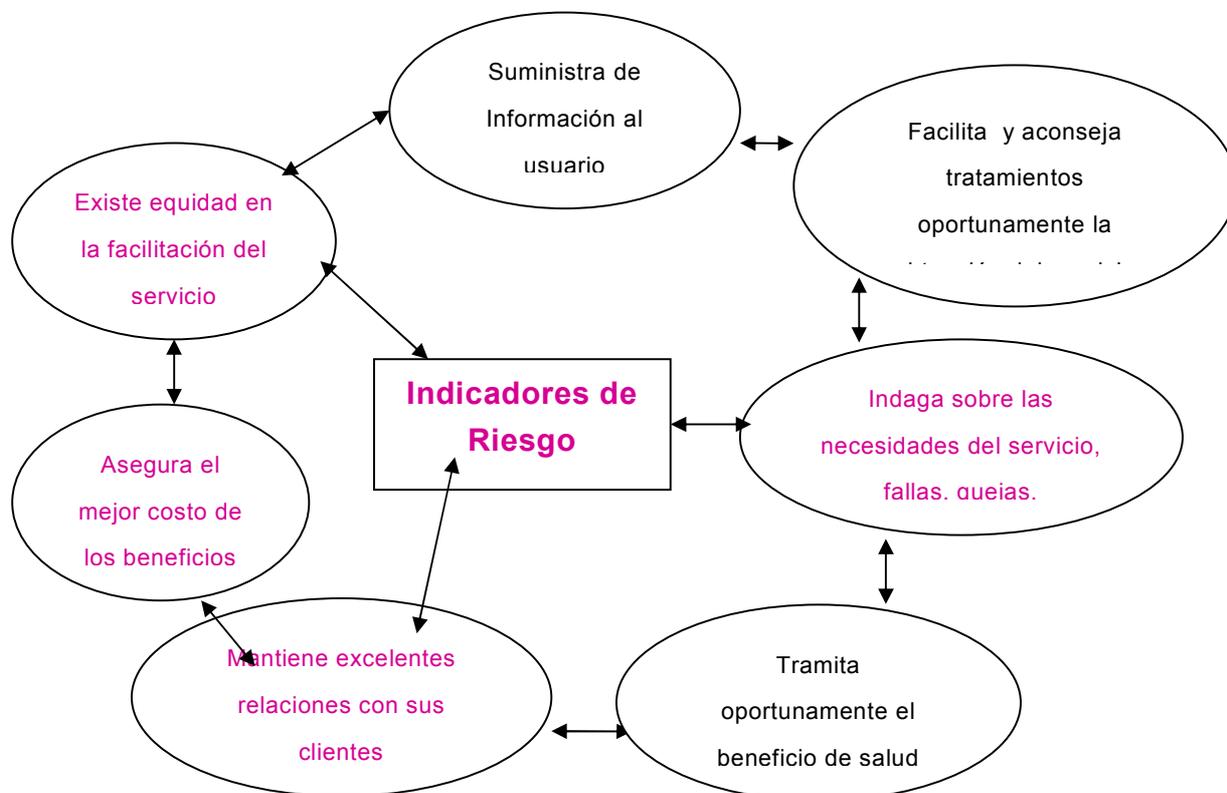
Los servicios médicos y demás beneficios relacionados con la gerencia de salud, se aprecian por el 74,1% que están siendo mejor utilizado por un grupo de la empresa, debido a que gozan de preferencia y consideraciones especiales en cuanto a:

- Los servicios de medicina especializada prestada a este grupo son practicadas fuera del Estado Barinas, buscando siempre la alta calidad profesional en esta área ya que en la región coexiste un buen prestigio del gremio salud. Sin embargo, a otro sector de empleados de la empresa se le restringe este beneficio.

Es importante destacar, que los costos empleados por concepto de consultas en espacio fuera del perímetro de Barinas, implica que el gasto para unos es mayor con respecto a otros, lo que ocasiona que no existe equidad en la distribución de recursos en el personal.

Los Beneficios deben ser igual para todos, debido a que los trabajadores de PDVSA Sur, realizan un aporte directo a la empresa del tipo económico, organizacional y cultural, por lo tanto se debe recibir una atención equilibrada y no dependiendo de la jerarquía que ocupe en la empresa.

**Figura N° 4.2. Estrategias Implementadas en la Gerencia Salud.
Perspectiva Cliente, Socios y Comunidad**



Fuente: Diseño de la Investigadora. Estrategias Implementadas en la Gerencia Salud. Perspectiva Cliente, Socios y Comunidad. 2002.

De acuerdo a la representación del figura N° 4.2, se tiene que existe una serie de debilidades en la Perspectiva Clientes, Socios y Comunidad, que ocasionan una interrupción en la gerencia de salud y en especial en el cliente, la gerencia de salud debe concentrar su capacidad interna, enfatizando la actuación en las necesidades del cliente, descubriendo que al final estos miembros son la base fundamental de la gestión productiva y organizacional de la corporación.

De acuerdo a Kaplan (2000), "en la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos mas críticos, esto permite que las empresas

centren sus indicadores en los procesos internos que poseen debilidades.” (p. 106)

En el caso del Cuadro de Mando Integral aplicado a la gerencia de salud de PDVSA Sur, se tiene que los líderes y demás miembros deben incrementar el valor de los procesos internos, que se inician con el proceso de innovación, identificando las necesidades de los clientes y desarrollar soluciones para estas necesidades, entregando los productos y servicios existente a los clientes.

Cuadro N° 4.12 Análisis de las debilidades de la perspectiva Proceso Internos

Categoría de Análisis Perspectiva	Ítems	Sub Categoría
Procesos Internos	28	Apoya que el ejercicio de las actividades y procesos sea manejado por personal idóneo y calificado.
	29	Revisa los procesos administrativos y practicas profesionales en salud que permite el mejoramiento continuo y el establecimiento de guías de acción para el procedimiento que asegure su estandarización e implantación.
	31	Mantiene y exige equipos médicos bajo estándares óptimos de operación que garantizan la calidad de los resultados.
	32	Apoya al beneficiario para que alcance su máxima capacidad física y comodidad ergonómica, logrando incorporarlo al trabajo en las mejores condiciones.

Fuente: Diseño del Investigador. Perspectiva Procesos Internos. 2002

De acuerdo a los resultados que se perciben en la tabla N° 4.12 se tiene que existen ciertas debilidades en la perspectiva de los procesos internos en la gerencia de salud de PDVSA Sur, esto se refleja en el ejercicio de las actividades y procesos no son manejados por personal idóneo y calificado en algunas actividades que se ejecutan. Se debe ubicar al personal en su puesto de trabajo, de acuerdo a las competencias del puestote trabajo y su perfil profesional. Estas divergencias laborales ocasionan malestar en los miembros

de la organización ya que la meritocracia no se respeta y por lo tanto existe una contradicción entre los preceptos organizacionales que se incluyan y la practica real.

Las practicas profesionales deben ir acorde a las exigencias de calidad que amerita la empresa petrolera. De acuerdo a los resultados obtenidos en las preguntas 29 y 31, se tiene que existen deficiencias en cuanto a la pertinencia laboral.

De acuerdo a datos confidenciales, obtenidos en la gerencia de salud, de los registros de nomina (2001), existen cargos de Administrador que están siendo desempeñados por Técnicos Superior de Informática y que además no poseen la formación y antigüedad que amerita tal responsabilidad, por lo tanto, están por encima de Licenciados en Administración y otros profesionales afines. Este fenómeno ocasiona una entropía organizacional, entre los miembros de la gerencia de salud.

Partiendo de la estructura organizativa funcional de la gerencia de salud, se tiene que esta no coincide con la estructura organizativa aprobada o con el deber ser de la corporación, esto debido, a la mala distribución del capital humano en la gestión de planes de salud.

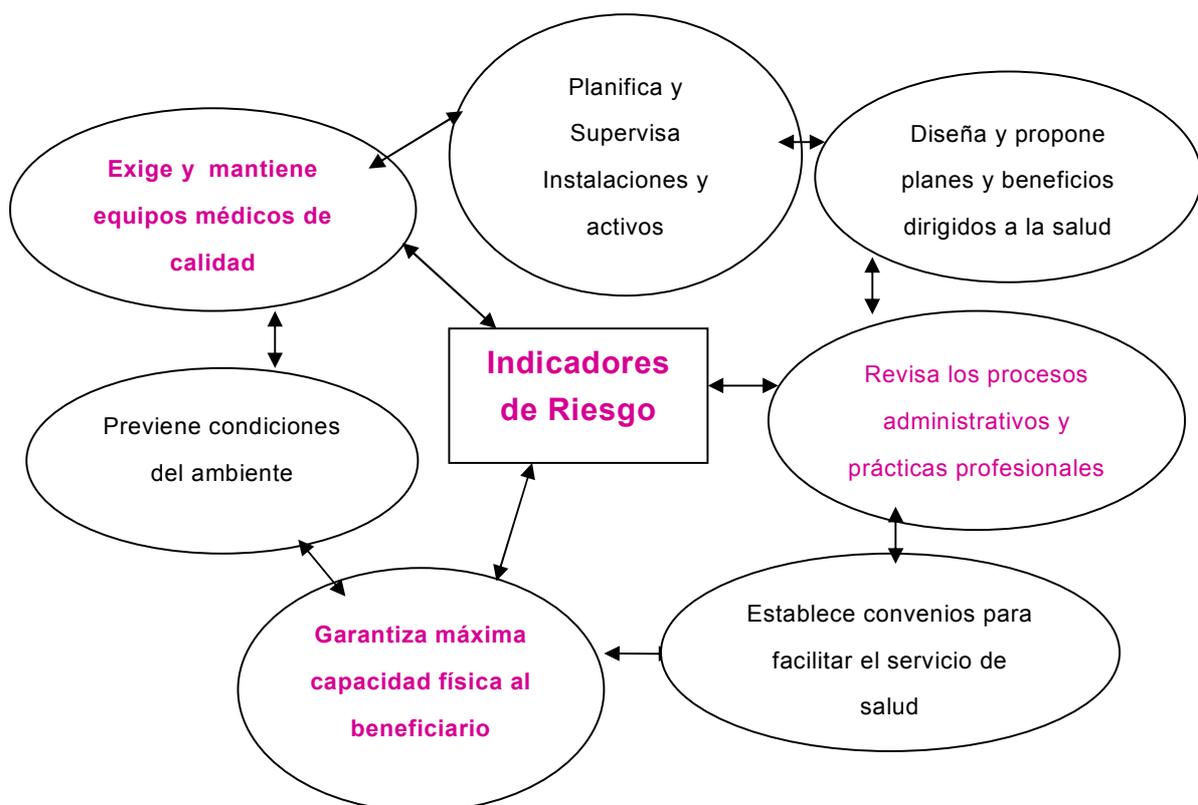
Esta forma de organizar al personal, hace que los procesos le de poca importancia a la gestión del conocimiento, entre los miembros de la organización, el aprovechamiento del capital humano se esta sub utilizando, por lo tanto, se esta gestionando bajo paradigmas obsoletos, que ya han sido superados por otras empresas competitivas.

Los resultados que expone el ítems N° 31, demuestran que existen una debilidad en cuanto al mantenimiento y exigencia de equipos médicos, bajo estándares óptimos de operación que garantiza la cantidad de los resultados, por parte de la gerencia de salud. Esto se evidencia en los resultados que se vienen reflejando en la practica medica en cuanto a sus diagnósticos, la credibilidad del cliente se ha perdido, lo que ha llevado al beneficiario recurrir a otras instancias fuera del Estado para tratar su problema de salud.

La exigencia y calidad del servicio medico debe ser eje fundamental de la gerencia, por lo tanto, se debe comenzar por preparar al personal propio en la áreas de salud, desde sus enfermeras hasta sus médicos. También es necesario, que las clínicas que prestan servicio a PDVSA se les exija calidad y mística en la practica medica para garantizar la satisfacción del cliente, ya que existe una tendencia de emigración en busca de un mejor servicio.

En vista de lo ante expuesto, se tiene que el beneficiario no logra alcanzar su máxima capacidad física bajo las limitantes de la calidad de la practica medica. PDVSA es uno de los clientes que mas invierte en salud en las clínicas del estado Barinas, por lo tanto, debe exigir un estándar de calida del servicio.

**Figura N° 4.3. Estrategias Implementadas en la Gerencia Salud
Perspectiva Procesos Internos**



Fuente: Diseño de la Investigadora. Perspectiva de los Proceso Internos. 2002.

De acuerdo a la representación de la figura 4,3, se tiene que existe una serie de debilidades en la perspectiva de procesos internos, que ocasionan una interrupción en la gerencia de salud y en especial en el cliente. La gerencia de salud debe concentrar la capacidad de sus procesos, enfatizando la actuación en las necesidades del cliente, descubriendo al final que esto miembros son la base fundamental de la gestión productiva y organizacional de la corporación.

La preocupación de la gerencia de salud por mantener unos estándares de calidad, acorde de las exigencias petroleras, a sido constante y esto se verifica en los resultados obtenidos por los encuestados, ya que esto plantea que este proceso cumple con los siguientes requerimiento, como lo es: planificar y supervisar el mantenimiento de instalaciones y activos de la empresa.

Esto lo evidencia los beneficiarios en las comodidades y atención que se le presta a trabajador en sus áreas de trabajo, en especial, en áreas inseguras de alto riesgo y en condiciones de bajo riesgo. También es importante acotar, que existe una cultura en función a la planificación de programas administrativos y operativos, dirigidos al resguardo de la salud del trabajador y cliente.

Paras el trabajador de PDVSA Sur, ha sido un logro laboral el servicio de salud, ya que este se encuentra ejerciendo un beneficio de mucha importancia para el bienestar de la comunidad petrolera, debido a que permite revalorizar a la empresa y a la calidad de vida del trabajador.

La cuarta y ultima perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los indicadores establecidos en la perspectiva financiera, cliente y procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Cuadro N° 4.13. Análisis de las debilidades de la Perspectiva Dinámica Organizacional

Categoría de Análisis Perspectiva	Ítems	Sub Categoría
Dinámica Organizacional	33	Desarrollar competencia técnicas en sus trabajadores para prestar un mejor servicio.
	35	Propicia ambiente innovador de aprendizaje continuo y de comunicación fluida.
	37	Coordina las actividades dirigidas al mantenimiento de las capacidades organizacionales, apoyando acciones dirigidas al cierre de brechas.
	38	Evalúa el desempeño laboral y estimula la buena actuación
	40	Apoya y afianza la meritocracia en los actores del proceso
	41	Emplea tecnología de avanzada en la atención médica requerida por los beneficiarios.
	43	
	44	Mantiene la armonía en el personal a partir del dominio de las competencias profesionales de acuerdo a su perfil.
	45	Tramita los reemplazos de los médicos y otro por vacaciones con personal de la misma empresa e identificados con lo valores de la misma.
	46	Cuenta con un equipo medico competente, acorde a las exigencias de avances tecnológicos que genera confianza en los clientes.
		Mantiene fluidez en la comunicación con respecto a los miembros del proceso cliente.

Fuente: Diseño de la Investigadora. Análisis de las debilidades de la perspectiva Dinámica Organizacional. 2002.

Kaplan (2000), plantea que el modelo de Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos, también deben invertir en el personal y procedimientos, para alcanzar las metas trazadas de crecimiento financiero y organizacional a largo plazo.

La experiencia que se evidencia en este estudio, en cuanto a la aplicación del Modelo Cuadro de Mando Integral, en la gerencia de salud de PDVSA Sur, ha puesto de relieve cuatro categorías principales de variables en la perspectiva de Dinámica Organizacional con debilidades:

1. Las capacidades de los empleados
2. Fluidez en las comunicaciones
3. Las capacidades de los sistemas de información
4. Motivación, estimulación, delegación del poder (empowerment) y coherencias con las metas.

De acuerdo a los resultados, se evidencia que la gerencia de salud se ha sesgado mayormente a la perspectiva financiera, la atención al cliente y sus procesos, dejando hacia un lado:

- El desarrollo de las competencias técnicas en sus trabajadores, debe ser un elemento primordial en el desarrollo profesional de los mismo, debido a que sus prestación debe de ser mas hacia la especialización de su labor, a través de la participación del mismo a simposios, congresos, estudios especializados, integración de equipos de alto desempeño.
- El propiciar un ambiente innovador de aprendizaje continuo, relacionado con las necesidades de cada miembro de la gerencia de salud, significa que se debe crear un ambiente de estudio,

preparación y equilibrar el desarrollo administrativo con el área salud propiamente dicho. El adiestramiento debe ser programado en función a los perfiles profesionales de cada uno de los integrantes del proceso.

- La estimulación al trabajo por el buen desempeño en su labor, se ha dejado hacia un lado, generando una rutina de trabajo que no despierta en el trabajador inquietudes mas allá de las ejecutadas. La atención al trabajador y sus reconocimientos ayudan al miembro de la organización a sentirles revalorizado y tomado en cuenta, para la ejecución de acciones que buscan el éxito de la misma.
- La meritocracia en los actores del proceso, es una condición que se pide ansiosamente en los actores del proceso de salud, ya que cada quien posee aspiraciones dentro de su carrera laboral.
- El ambiente de armonía, como producto de la buena praxis organizacional es fundamental, para que exista un buen clima de trabajo, se debe dejar hacia un lado las asperezas, egoísmo, acciones que perjudican a los miembros de la empresa.
- La buena implementación de los reemplazos, acorde a los valores de la empresa, debe ser una praxis que debe mejorar, por cuanto en la actualidad estos cambios eventuales, son implementados arbitrarias. Para ejemplificar se tiene que un medico pediatra, solo debe ser reemplazado en sus vacaciones u otras circunstancia, por su homólogo y no por un odontólogo u otro profesional que no tiene nada que ver con la necesidad planteada.
- Comunicación fluida entre todos los miembros de la comunidad PDVSA Sur, debe ser un elemento de mucha fuerza con el objeto de garantizar el buen desarrollo de todas las actividades que se llevan acabo en la gerencia de salud.

Si bien es cierto Kaplan (2001), plantea que uno de los cambios mas espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años, ha sido el cambio en el papel de los empleados en la organización. Este cambio exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de la organización.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado, siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfecho son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de la reacción, la calidad y el servicio al cliente.

**Figura N° 4.4 Estrategias implementadas en la gerencia salud.
Perspectiva Dinámica Organizacional**



Fuente: Diseño de la Investigadora. Estrategias Implementada en la Gerencia Salud. Perspectiva Dinámica Organizacional. 2002.

De acuerdo a la representación de la figura N° 4,4, se tiene que existe una serie de debilidades en la perspectiva dinámica organizacional, que ocasiona una interrupción en la gerencia de salud y en especial la del cliente. La gerencia de salud debe concentrar su capacidad de orientar la dinámica organizativa, enfatizando la actuación en las necesidades del cliente, descubriendo al final que estos miembros son la base fundamental de la gestión productiva y organizacional de la corporación.

El desarrollo de las capacidades y competencia en los trabajadores es elemento fundamental, en los cambios que pretende una organización exitosa en el ámbito laboral y empresarial, por lo tanto, el hecho de que exista falla en este indicador en la gerencia de salud, genera un malestar en la organización. Se debe tratar de generar un ambiente innovador de aprendizaje en donde cada miembro se sienta importante y capaz de gerenciar su espacio, induciendo la fluidez de comunicación, entre todos los miembros, el atrevimiento al uso de tecnología de avanzada, como también, el crecimiento personal.

Es importante destacar, de acuerdo al análisis efectuado en la estructura organizativa funcional (el ser) y la legal o aprobada (debe ser), se observa, en la contratación entre esta, que no exista una correspondencia en la forma de funcional la gerencia de salud y la manera como lo establece la empresa en su organización, esto demuestra, que no se respetan las estructura administrativa del personal, esto ha traído como consecuencia que exista una contraposición entre los trabajadores, debido a que la meritocracia ha sido obviada para algunos trabajadores, dándosele paso a otros.

La comunicación interna del personal se obstaculiza por la irregularidad en el cumplimiento de la estructura organizativa y esto genera gran impacto en la eficiencia administrativa de los planes de salud, tales como:

- Claridad en cuanto a las responsabilidades y atribuciones de los trabajadores y sus competencias, debido a que los perfiles de trabajo no correspondan a las prácticas ejecutadas en el área laboral.

- Desconociendo de autoridad supervisaría, a que los que deberían estar en niveles superiores en escalafón, se encuentran subordinados por aquellos que no poseen el perfil adecuado.

- Obstaculizados en el buen desarrollo de las actividades de la gerencia de salud, debido a la errada praxis y equivocación motivados a que las competencias que desarrolla, no son parte de su formación profesional.

El hecho de contar la empresa con un personal formado en el área de salud y en sus competencias claves, no significa que se encuentra actualizado bajo los nuevos enfoques médicos y de salud, por lo tanto, la alta calidad en los procesos de atención médica se ven limitadas, la credibilidad en la información que se emite pierde consistencia. Es necesario que por ejemplo, el personal médico profundice aun más, en su especialidad y no es aspecto gerenciales, igualmente aplica para cada uno de los miembros que la constituyen, como también, el trabajador debe ejercer su trabajo de acuerdo a las competencias que contempla su perfil profesional y no incursionar en tareas en donde no es su fuerte.

Las estrategias implementadas por la gerencia de salud, deben ser canalizadas tomando en consideración el sentir y necesidades del cliente y su trabajador, siempre respetando los canales formales para resolver las dificultades que se presentan.

La Gerencia de Salud, en los actuales momentos juega un papel preponderante en los planes de desarrollo de la empresa petrolera, sin embargo, existe una serie de elementos del proceso que empeña la exitosa acción que desempeña.

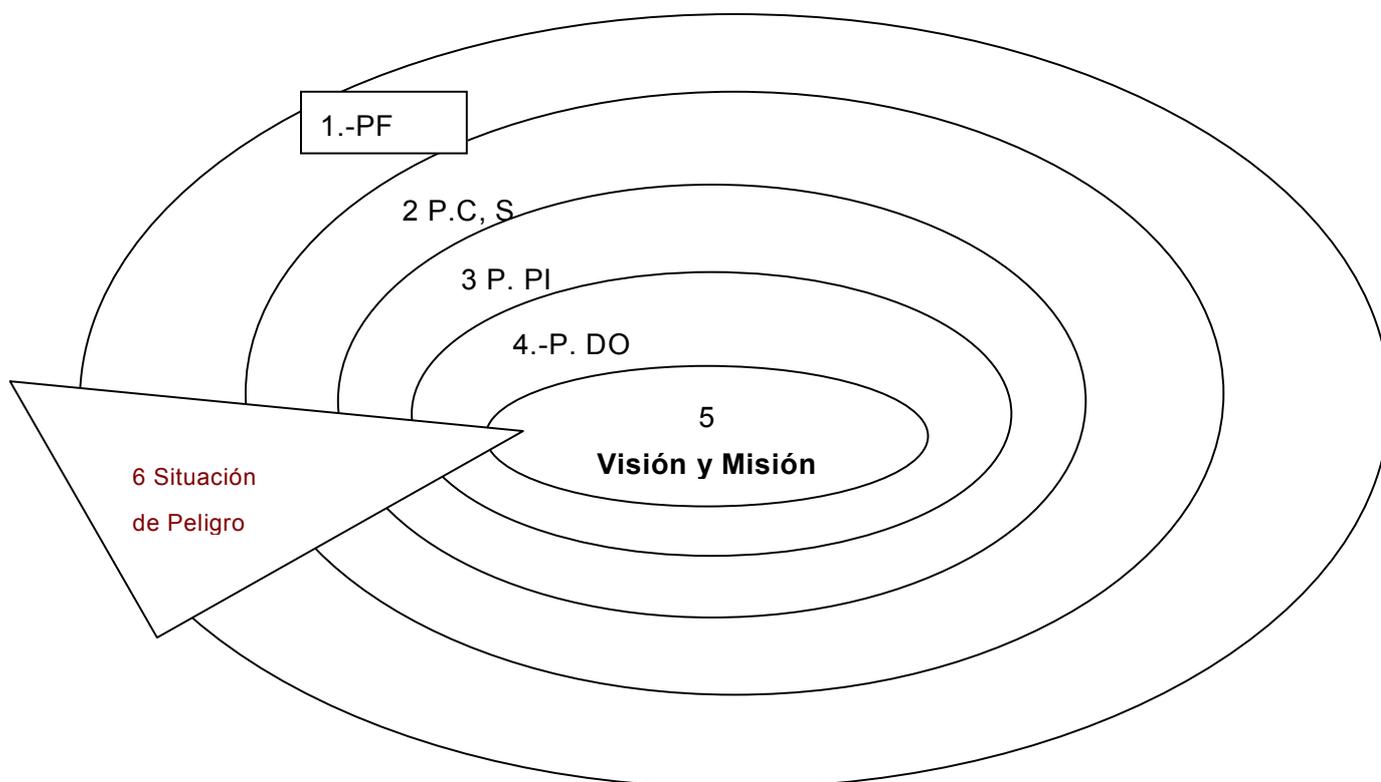
No cabe duda, que las dificultades que presentan la gerencia de salud, tiene que ver con la dinámica organizacional que viene desarrollando espontáneamente, sin a veces visualizar las demandas que requiere la empresa y la gerencia.

Sin embargo, González (2002), plantea que las corporaciones que se proponen explotar sinergias corporativas, entre unidades estratégicas de negocio, terminan usualmente restringiendo el espíritu emprendedor y la libertad estratégica de estas unidades para aprovechar oportunidades en su ámbito de negocio.

Enmendar las problemáticas de comunicación, competencia entre los trabajadores, disponibilidad de información, la administración de los recursos humanos, competitividad del trabajo, las finanzas, la satisfacción al cliente, los procesos, tarea resultados de impacto en la organización. La productividad del empleado y cliente, incrementarían su valor agregado a los programas de gestión, siempre y cuando se implemente estrategias acorde a las necesidades reales.

A continuación se presenta un resumen de la situación en la que se encuentra la gerencia de salud de PDVSA Sur del Estado Barinas, a partir de la representación esquemática de la problemática en estudio. (ver figura 4.5)

Figura N° 4.5. Situación de la Gerencia de Salud y la incidencia de debilidades en el desarrollo de las actividades



Fuente: Diseño de la Investigadora. Situación de la Gerencia Salud. 2002

1. Perspectiva Financieras (PF)
2. Perspectiva Clientes, Socios y Comunidad (P CSC)
3. Perspectiva Procesos Internos (P PI)
4. Perspectiva Dinámica Organizacional (PDO)

5. La Organización de Servicios de Salud, líder en su campo, reconocida por su excelencia que basa la calidad de su gestión en un equipo de trabajo.
6. Las dificultades o situaciones de peligro.

En la figura N° 4.5, se representa la dinámica organizacional que esta presente en la gerencia de salud de PDVSA Sur, en esta se evidencia una interrupción por parte de una serie de elementos, que crean una situación de peligro. Cada orbita representa una perspectiva, la cual involucra una serie de procesos y actividades que son parte modular de la unidad de negocios, y el triangulo representa la interrupción que atraviesa a cada perspectiva, ocasionando fallas y resquebrajamiento de los planes de salud.

CAPITULO V

MAXIMIZACION DEL VALOR EN LA GERENCIA DE SALUD DE PDVSA SUR DEL ESTADO BARINAS

La tesis central de Cuadro de Mando Integral es simple, y a la vez, poderosa: el futuro de cualquier organización depende de unos pocos elementos, que son los que determinan también su actual posición en el mercado. Si se es capaz de identificar y medir estos factores claves, se pueden también, controlar el futuro de la empresa. El “Cuadro de Mando Integral” es, pues, un conjunto reducido de indicadores, diferentes para cada empresa, que ayuda a conocer la situación real del negocio y controlar su evaluación.

La importancia central de la evaluación de las estrategias en la gerencia de salud de PDVSA – Sur, es fruto de un proceso de diversas inquietudes y problemáticas que se expresan en el ambiente. De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene que, el comportamiento de la Gerencia de Salud se enfoca exclusivamente hacia la rentabilidad y su herramienta mas poderosa es el presupuesto. También, es importante destacar, que la calidad y el cliente son consideradas uno de los ejes centrales de los esfuerzos de la empresa y como un plana posterior se le da énfasis a los procesos internos y por ultimo a la gestión de los Recursos Humanos y Dinámica Organizacional. Sin embargo, es de gran importancia tener en cuenta, que para ubicar a cada uno de estos elementos, la estrategia debe ser considerada como el motor de la empresa y la que debe colocarse en el centro de los procesos a la gestión de salud.

Atendiendo a las debilidades y factores de riesgo, que presenta la gerencia de salud de PDVSA Sur, como producto de la aplicación del modelo de Balanced Scocard, se propone una serie de recomendaciones ajustadas a las características que posee el objetivo en estudio.

Para mejorar las condiciones existentes en las perspectiva financieras, clientes, procesos internos y dinámica organizacional se debe iniciar el

proceso de reformulación, con la estrategia cadena de relaciones de causa – efecto, que expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia, a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

Como un segundo elemento, se debe establecer un enlace de los resultados de la perspectiva financiera con los objetivos del negocio o gerencia de salud y sus respectivos indicadores, por lo tanto, se debe reflejar la composición sistemáticas de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos Internos, y Aprendizaje y crecimiento (Dinámica Organizacional). Los resultados deben traducirse finalmente en los logros financieros que conduzcan a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

Además, de los indicadores que reflejan el desempeño final de la gerencia de salud, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan “hacer bien”, para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores). Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que proporcionan el logro del objetivo. El propósito, es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia de la gerencia de salud.

Unas de las premisa a las que hacen mención Kaplan y Norton (2000), es la relacionada con la motivación, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí, que un componente fundamental, es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la gerencia de salud, a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

La atención de iniciativas o proyectos con la estrategia, a través de objetivos estratégicos que se planifique en la gerencia de salud, debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos, expresados a través de sus indicadores. Para esto es necesario que los equipos presentes generen una mesa de diálogos, para

lograr reflejar las estrategias del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Esta proporciones implementadas para la gerencia de Salud de PDVDSA-Sur, se reflejan el Fig. 5.1, el cual expone claramente la relación que debe existir en cada perspectiva del objeto en estudio, observándose la articulación correspondencia entre un indicador y otro, para poder lograr la excelencia del servicio de Salud.

La maximización del valor, debe ser el elemento fundamental que guíe a la organización, debido a que propicien los actuales del proceso el repensar hacia donde debe guiarse la estrategias del negocio, por lo tanto, las debilidades y atributos de conjugarse a partir del eje de valor, para así asumir los cambios que deben efectuarse. En efecto, la maximización del valor genera confianza en los miembros y clientes del la organización, motivados a que los procesos al ser reconducidos como consecuencias de las necesidades del cliente, se generan diseños que dan respuestas y soluciones a los miembros de la empresa.

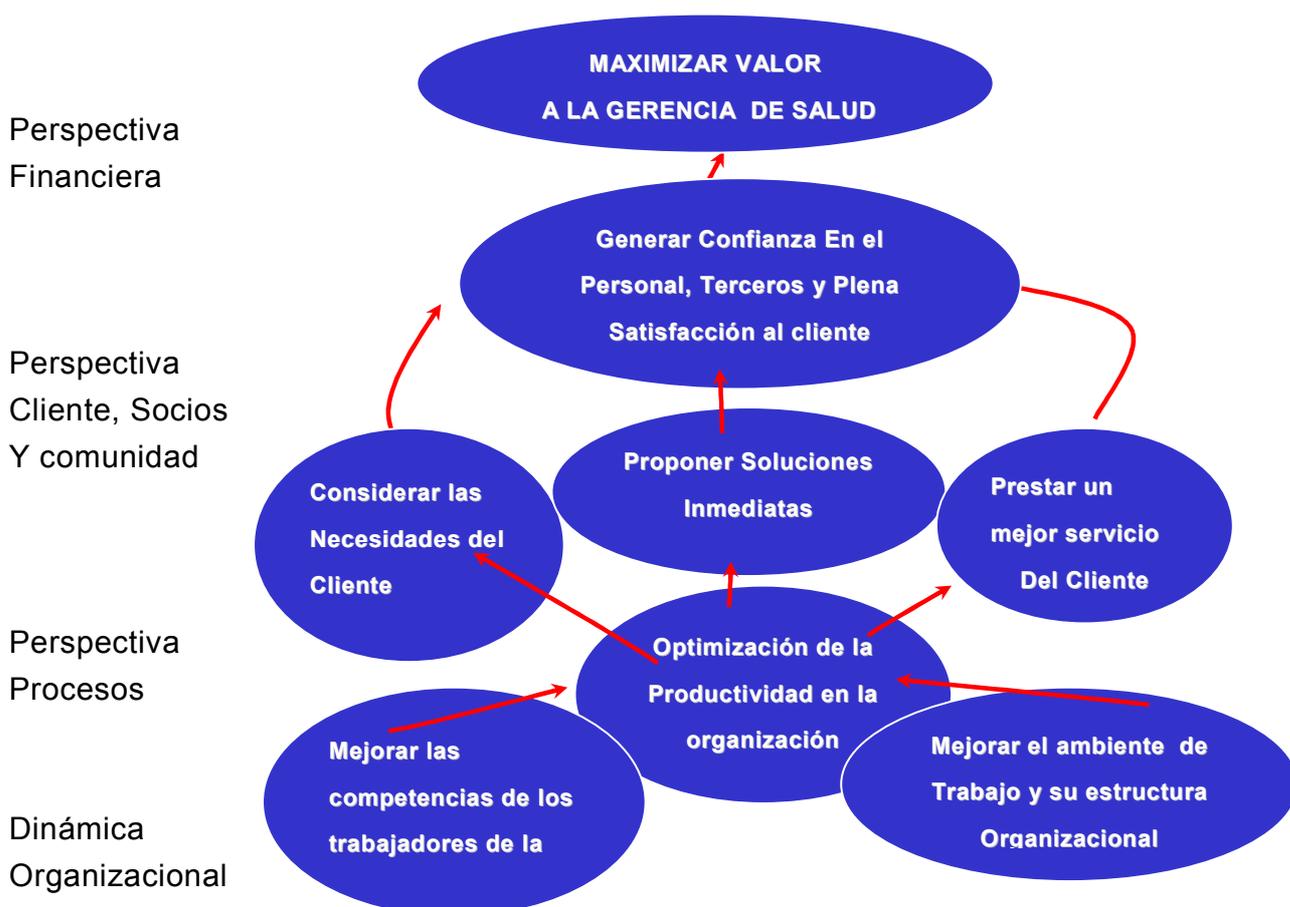
El constante intercambio vi. direccional en cada una de las perspectivas o procesos de la gerencia de salud, le brinda una mayor confiabilidad a cada actividad y decisión que se genere, esto permitirá, afianzar las relaciones interpersonales y decisiones que se pudieran implementar como producto de las discusiones de los miembros de la organización, en consecuencia, la productividad en el sistema se optimizaría.

Es evidente entonces, que para mejorar en la gerencia de salud, sus indicadores de gestión deben ser acompañados por estrategias de cambios a la competencia y grado de compromiso del empleado. La profundización de las competencias requeridas en los trabajadores debe ser especializada en función a su perfil profesional, por lo tanto esta acción debe ser para todos los miembros de salud. Esto optimizaría el ambiente de trabajo, ya que el nuevo

entorno se transformaría en una organización flexible y con capacidad de adaptación, así como una pauta de comportamiento laboral.

Los miembros de la gerencia de salud, serán concientes de lo que el cliente desea, si traducen sus conocimientos en decisiones eficientes y coherentes con respecto a las necesidades existentes. Por lo tanto, los actores adquieren cada vez mayor conciencia, de que es necesario responder rápidamente a las cambiantes demandas de los clientes y satisfacer los requisitos de bajo coste y alta calidad.

Figura N° 5.1 Deber ser los indicadores de la gerencia de salud Basado en el Modelo Causa Efecto



Fuente: Diseño de la Investigadora. Indicadores de la Gerencia de Salud Basado en el Modelo Causa Efecto. 2002.

El objetivo de formular las estrategias de la gerencia de salud, debe ser para motivar a todos los miembros de la organización y de esta forma poner en práctica con éxito las propuestas. Estas perspectivas propuestas de esta forma, describen la visión de futuro de la gerencia de salud de PDVSA Sur, por lo tanto, crea un entendimiento compartido.

Cuadro N° 5.1. Relación entre Estrategias e Indicadores de Causa y Efecto

Objetivos Estratégicos	Indicador de Efectos	Indicador de Causa
Financieros		
Maximizar valor agregado de la Gerencia de Salud: 1-8. Mejorar el tiempo de respuesta de las deudas a los acreedores (empresas de servicios)	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidad del acreedor en el cliente. - Los costo disminuyen tanto para la empresa de servicio y la gerencia de salud 	Capacidad de respuesta de la gerencia de salud hacia sus clientes.
Cliente		
Generar confianza en el cliente: 1-14 Indagar sobre las necesidades del cliente. 1-17 Mantener excelentes relaciones con los clientes. 1-19 Optimizar el estudio de costo de los servicios con terceros. 1-24 Evitar las preferencias y ventajas entre los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Propiciar la interacción cliente y suplidor del servicio para conocer mas las necesidades existentes. - Implementar el control y seguimiento a terceros, para la regulación de los costos. - Como homologar los servicios para todos los cliente, en función a principio de equidad. - Establecer estrategias a nivel de suministro de medicamento y hospitalización, si perjudicarse ninguno. 	<p>Integración entre el cliente y los facilitadotes del mismo.</p> <p>Armonización entre cada proceso y los actores del proceso de salud.</p>

Procesos Internos		
<p>Entender necesidades del cliente: 1-28 Respalda el ejercicio de las actividades en procesos por personal idóneo y calificado. 1-31 Mantener la calidad de los estándares de los servicios médicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - . Propiciar el respecto a la meritocracia - . Ubicar a los miembros en los puestos de trabajo de acuerdo a los meritos. - . Optimizar el servicio con la asistencia oportuna del cliente. 	<p>Facilitar el asenso a los servicios, para minimizar los riesgos en la Gerencia de salud.</p>
Dinámica Organizacional		
<p>1-33 Desarrollar competencia en los trabajadores 1-35 Propiciar un ambiente innovador de aprendizaje. 1-38 Evaluar el desempeño laboral 1-41 Emplear tecnología medica avanzada. 1-44 Tramitar reemplazo a partir del principio de homologación. 1-46 mantener la fluidez de la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Redistribuir los recursos humanos de acuerdo a las competencias y alineada con los procesos homologo. - Capacitación en función a las áreas claves de la gerencia de salud, para mejorar el servicio. - Establecer un plan donde se redefinan metas y responsabilidades para el aseguramiento y mejoramiento de la caridad del servicio - Establecer mecanismo de comunicación dirigidos al cliente 	<p>Generar estrategias de solución bajo una visión compartida de la gerencia de salud con sus demas miembros que la integran.</p>

Fuente: Diseño de la Investigadora. Estrategias e Indicadores de Causa y Efecto. 2002.

Principios que deben tomarse en cuenta para la implementación de las estrategias en la gerencia de salud de PDVSA Sur, basada en el modelo Balanced Scorecard:

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos debido a que muchas formulaciones estratégicas se quedan en grandes palabras vacías de contenidos. El cuadro de mando integral permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara puede ser la tecnología que permita medir la gestión en una economía basada en el conocimiento.

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia. El cuadro de mando integral puede ser también, la herramienta que permita que los todos los esfuerzos de la organización se dirijan en la misma dirección y que facilite la creación de sinergia.

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo. El cuadro de mando integral permite que la formulación estratégica se traduzca a todos los niveles de la organización, que todos los empleados conozcan su grado de contribución a los objetivos estratégicos de la empresa e incluso facilita vincular la compensación por incentivos al grado de cumplimiento de estos mismos objetivos.

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo y que la mayor parte de los directivos dedican menos de una hora al mes a discutir estrategias. Si el cuadro de mando integral está conectado con los objetivos estratégicos, cada vez que se discuta o se modifique, se estará revisando o actualizando la estrategia.

Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. El arte del liderazgo es el mantenimiento de un equilibrio inestable entre estabilidad y cambio. Para los buenos directivos no hay un “estado estable” y el cuadro de mando integral puede ser una poderosa herramienta no sólo para provocar, sino también para controlar el cambio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de la presente investigación fue evaluar las estrategias del Servicio Salud de PDVSA Sur Barinas utilizando el Modelo General Balanced Scorecard. En este sentido se realizó un diagnóstico para determinar las estrategias implementadas por la gerencia de salud, en cuanto a la perspectiva financiera, cliente, procesos internos y dinámica organizacional.

En relación a la perspectiva financiera, el diagnóstico se evidenció que este proceso se está desarrollando en forma satisfactoria, ya que su promedio de sub-total de caso favorable se ubicó en 78,8%, en cuanto a la maximización al valor agregado en la estrategia financiera, solo se debe mejorar un indicador que está generando un factor de riesgo, como es, el pago oportuno a las empresas que prestan servicio.

En cuanto a la perspectiva cliente, socio y comunidad se encontró que este proceso se está desarrollando en forma satisfactoria, debido a que su promedio de sub-total de caso favorable se ubica en 66,7%, lo que indica que el cliente recibe atención acorde, a las metas propuestas por dicha gerencia sin embargo, existen factores de riesgo que generan problema en la calidad del servicio como lo es: Escaso control sobre las deficiencias del proceso a partir del juicio del cliente, las relaciones interpersonales entre el trabajador del servicio médico y el cliente, revisión de costo de los servicios prestados por terceros y la existencia de preferencias y ventajas en la facilitación del servicio entre clientes.

Con respecto a los resultados obtenidos en la perspectiva procesos internos, se tiene que la gerencia de salud mantiene unos estándares de organización aceptables, ya que los resultados del sub-total de casos favorables, representan un 60,6% de aceptación, solo existe unos factores de riesgo, como lo es el respaldo al ejercicio de las actividades y procesos por personal idóneo y calificado, el mantenimiento de equipo médico de calidad y

optimo, para brindarle al paciente satisfacción en los diferentes ámbitos laborales.

Por otro lado, la perspectiva dinámica organizacional, se encuentra en un punto de equilibrio debido a que el sub-total de casos favorables indican que el resultado es de 50.2%, en esta, se presentan mayores factores de riesgo como lo es, el desarrollo de competencias técnicas en los trabajadores de salud, el ambiente no es propicio para innovar en aprendizaje continuo, el desempeño laboral y el estímulo a la buena actuación no se motiva, la custodia a la meritocracia se desvanece, la tecnología de punta se requiere a nivel de atención médica, como también, la armonía en función a las competencias del trabajador y los reemplazos, no son los mejores.

Este diagnóstico a la gerencia de salud, por parte de los clientes y personal del proceso en estudio, demuestra que la gestión se está efectuando de una manera aislada, sin tomar en cuenta la articulación entre un proceso y otro, vislumbrándose la carencia de control y seguimiento de cada una de las actividades que se ejecutan. Se refleja un desempeño desligado de la cadena de valor de organización PDVSA-Sur, en cuanto a la premisa, de ser la empresa de servicios de salud, líder en un campo, reconocida por su excelencia, que se basa en la calidad de su gestión en un equipo de trabajo.

A partir del análisis de los resultados del diagnóstico y la cadena de valor formulada por la empresa, está claro que la proyección evoluciona así las primicias: capital intelectual (conocimiento), administración de la información (gestión financiera), participación del conocimiento (intervención de equipo de alto desempeño), calidad de actividades a partir del conocimiento como actividad. La orientación se fundamenta, hacia la maximización del valor así la empresa PDVSA-Sur.

Por lo tanto la implementación de la herramienta Balanced Scorecard, permite evidenciar la toma de decisiones de la gerencia de salud, a partir de un enfoque estratégico, desarrollado por la vía de los sistemas integrados de

medición y que toma como elemento fundamental, el análisis del capital intelectual.

En tal sentido, se recomienda la gerencia de salud de PDVSA Sur, iniciar las acciones pertinentes para estimular actividades, capacidades, habilidades, conocimiento y valores en todos los miembros del proceso y en general, a toda la organización, pendientes a propiciar, difundir y poner en práctica los cambios que ameritan, para garantizar mejores niveles de vidas y satisfacción laboral.

Es propicio implementar algunas recomendaciones expuesta en la investigación, al personal de salud a través de jornadas de trabajo, como lo es:

- Maximizar el valor a la gerencia de salud
- Generar confianza en el personal, clientes y terceros
- Considerar las necesidades del cliente
- Proponer soluciones inmediatas a la fallas detectadas
- Prestar un mejor servicio al cliente
- Optimizar la productividad
- Mejorar las competencia de los trabajadores de salud
- Mejorar el ambiente de trabajo y su estructura organizacional.

Por lo tanto queda abierta la opción, por parte de la gerencia de salud de PDVSA Sur, retomar los resultados y recomendaciones hecha por esta investigación, Para tratar de mejorar las condiciones de debilidad presentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acevedo, A y Rivas, F (1981) **Técnicas de Documentación e Investigación**. Tomo II. Educación UNA.

Aposoff, M (1965), citado por Mintzberg (1997). **Estrategias del Mercado**. Editorial Mac Graw Hill.

Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación**. Guía para su Elaboración. [Revisión Sabino, C.]. 3ra. Edición. Caracas: Editorial Episteme Oriol.

Balestrini, M (1998) **Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados. Segunda Edición Caracas Venezuela

Bittel, L (1998) **El Balance Scorecard en la Planificación Estratégica**. Editorial Mac Graw Hill.

Briones, G (1991). **Evaluación de programas Sociales**. México.

Calderón, J (1999) **"Gestión de calidad en los Servicios de Salud"**. E mail: jorgelcar a hot mail. Com.

Canales, F (1996). **Metodología de la Investigación**. México. Utheha/ Noriega.

Contreras, L (1999). **Conferencia. El Balanced Scorecard, una Herramienta General Efectiva**. IESA. Caracas-Venezuela.

David, F. (1992) **La Gerencia Estratégica**. Fondo Editorial Legis. Séptima reimpresión. Bogotá Colombia.

Deming, J (1997). **Gestión por la Calidad**. Séptima Edición. Editorial Legis. Séptima reimpresión. Bogota Colombia.

Escalona, M (2001). **Evaluación de las Estrategias Implementadas en las**

Farmacia del Municipio Barinas del estado Barinas, para el Periodo 2000-2001.

Francés, A (2001) **Estrategias para las Empresas en América Latina**. Publicaciones IESA. Caracas Venezuela.

Goodstein, L, Nolan T y Pfeiffer, W. (1997) **Planeación Estratégica Aplicada**. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

Giltlow, S. (1999). **Balanced Scorecard**. Estudios de Casos en Empresa. Editorial Mac Graw Hill.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (1991) **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill. México.

Huetado, J. (2000). **Metodologia de la Investigacion Holisticas**. Editorial SYPAL. Tercera Edicion. Caracas-Venezuela.

ISO/CD.15189(1998) "Quality Management in the Medical Laboratory " Internacional Organitación for Standardización, ISO/ TC.212/w61.Jone.

Jurán, J (1987) **"Triangulo de la calidad"**. Elementos claves de la Gerencia. Editorial Limusa.

Kaplan y Norton. (2000). **Cuadro de Mando Integral**. **Balanced Scorecard**. Quinta Edición. Editorial Mac Graw Hill.

Kaplan y Norton. (1996). **Cuadro de Mando Integral**. **Balanced Scorecard**. Quinta Edición. Editorial Mac Graw Hill.

Kelley y Márquez (1997) **Triangulo de la Seguridad y Calidad**. Ediciones Gerenciales. Colombia.

Martínez, M (1996). **Investigación Cualitativa etnográfica en Educación**. Manual teórico- práctico. Editorial Trillas

Márquez (1996). **El Proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales**.

Colección Docencia Universitaria. Barinas: Venezuela. Ediciones de la Universidad "Ezequiel Zamora".

Manual de la Cláusula y Procedimiento del Contrato Colectivo Petrolero. (2002-2003). PDVSA-Sur Barinas.

Mintzberg, H. Quinn, J. y Voyer, J. (1997) El proceso Estratégico. Conceptos, contexto y casos. Prentice Hall. México.

Morales, V (1994). Planteamiento y Análisis de la Investigación. Octava Edición. Caracas. El Dorado.

Ley de Licitaciones. Normas y Procedimiento Internos de Facturaciones de (1997). Gaceta Oficial de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela N° 36203. (Extraordinario), Julio 13, 1999. Caracas. MEMven.

López V, A. (2001). **El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial**. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. <http://Cuadro de mando. Unisar. Es>.

Organización Mundial de la Salud (1990) **"Calidad de Atención en salud"**. Ponencia Internacional de Países latinoamericanos, México.

Padrón, R (1992). Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento. México. Nueva Editorial Interamericana.

PDVSA-CIED (1999) **"Seminario "Balanced Scorecard"**. Enfoque y Experiencias Latinoamericanas. Caracas - Venezuela.

PDVSA-Sur (2001). Actividad Financiera de Salud del Municipio Barinas, del Estado Barinas.

Porter, M. (1989) **Estrategia Competitiva**. Editorial Continental. 3 era edición. México.

Sánchez, J (1999) **Automatización del Balanced Scorecard-** Cuadro de

Mando Integral. Editorial Mac Graw Hill.

Serna, H. (1997) Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Editores 3R. Sexta edición. Bogotá Colombia.

Serrano, J. (1990) "Pensamiento y Concepto. Editorial Trillas. México.

Urquiola, I (2001) **Plan Estratégico para optimizar costos en la Gerencia de Servicios Generales de PDVSA Sur- Distrito Barinas. Trabajo de Grado.**

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales (2000). Reglamento para la Elaboración, Presentación, Defensa y Evaluación del Trabajo de Grado y Tesis Doctoral. Decanto de Postergado e Investigación. Coordinación del área de postergado Vicerrectorado de planificación y desarrollo social maestría en administración mención Gerencia General.

ANEXO "A"
INSTRUMENTO "A" PARA VALIDAR EL CUESTIONARIO "B"

Estimado Experto:

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración que consiste en validar el cuestionario a ser aplicado; cuyo propósito es obtener información apropiada para formalizar la investigación denominada: "Evaluar las Estrategias del Servicio Salud de PDVSA-Sur Barinas, utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard", exigido por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos "Ezequiel Zamora", para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración, mención Gerencial General.

Los datos obtenidos de la validación serán de gran importancia para el estudio, razón por la cual se le agradece responder con la mayor objetividad posible, a cada una de las proposiciones planteadas.

Agradeciéndole muy sinceramente su colaboración.

Atentamente,

Lic. Hortencia Páez

PROPOSITOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Evaluar las estrategias del Servicio Salud de PDVSA Sur Barinas utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard.

Objetivos Específicos.

1.-Diagnosticar la situación actual de la Gerencia de Servicios de Salud de PDVSA Sur Barinas a través del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

2.-Describir las estrategias implementada por la gerencia de servicio de salud de PDVSA Sur Barinas, tomando en consideración los indicadores claves del modelo de Cuadro de Mando Integral.

3.-Exponer la situación interna y externa de la gerencia de servicio salud con ayuda de Matriz DOFA, basamentos teóricos, clientes y actores del proceso.

4.-Evaluar las estrategias del servicios salud de PDVSA-Sur Barinas utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard.

5.-Proponer un plan de estrategias orientadora e integradoras para el mejoramiento del rendimiento en el servicio salud de PDVSA Sur Barinas a partir del modelo Balanced Scorecard.

INTRUCCIONES GENERALES

A continuación se encontrarán enunciados, que se corresponden al propósito y objetivos de la investigación, acompañados de las categorías y sus respectivos indicadores y pregunta.

Es importante analizar cada una de las preguntas que corresponden a los instrumento y estudiar su pertinencia, con los aspectos señalados.

Para emitir su juicio, se presenta la tabla de evaluación específica donde usted, anotara el número de la pregunta, de acuerdo con el criterio que mas se ajuste a su análisis.

Luego encontrara la evaluación general del instrumento donde debe señalar todos aquellos aspectos que a su juicio son importantes para la validación del contenido.

Por favor, coloqué todas las observaciones que pueda tener y recuerde evaluar cada pregunta, teniendo presente el objetivo que se pretende lograr.

Gracias por su colaboración.

**ANALISIS DE CADA ITEMS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
OBREROS**

Unidad de Análisis	Categorías	Ítems	Observación
Modelo Gerencial de Balanced Scorecard	Perspectiva financiera	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	
	Perspectiva cliente, socios y comunidad	12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	
	Perspectiva proceso internos	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32	
Servicio de Salud	Perspectiva dinámica organizacional	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45.	

EVALUACION ESPECÍFICA DEL INSTRUMENTO

Dificulta Percibida	Nº de la Pregunta
1.- La redacción de las preguntas indica y sugiere las respuestas de los mismos.	
2.- La redacción no es clara y accesible.	
3.- No son pertinentes con los objetivos formulados.	
4.- No hay congruencia entre la categoría y la pregunta.	
5.- No se adecuan las escalas establecidas (si-no).	
6.- Presenta confusión en su contenido.	
7.- Presenta demasiada información.	
8.- Se recomienda su eliminación.	
9.- Su contenido es repetitivo.	
10.- No miden a los objetivos señalados.	
11.- No presenta una secuencia ordenada.	
12.- Presenta ambigüedad en su planteamiento	

13.- Otras dificultades, Especifique: _____

14.- Evaluación General: Según su opinión:

- ¿Se miden los objetivos específicos con las preguntas formuladas?:

15.- Señale algunas recomendaciones generales para los instrumentos que se presentan: _____

Nombre del Evaluador: _____

Instituto donde Labora: _____

Área de Desempeño: _____

Gracias por su Colaboración

ANEXO B

**INSTRUMENTO “B” A SER APLICADO AL PERSONAL DE GERENCIA DE
SALUD Y CLIENTES DE LOS DIVERSOS PROCESOS**

Estimado Trabajador:

Me es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración que consiste en responder el presente cuestionario, cuyo propósito es obtener información apropiada para formalizar la investigación denominada: "Evaluar las Estrategias del Servicio Salud de PDVSA-Sur Barinas, utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard".

Los datos obtenidos serán anónimos, razón por la cual se le agradece responder con la mayor sinceridad posible, a cada una de las proposiciones planteadas.

Agradeciéndole muy sinceramente su colaboración.

Atentamente,

Lic. Hortencia Páez

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presenta un conjunto de preguntas relacionadas con las Unidades de Análisis: Modelo Gerencial de Balanced Scorecard y los Servicio de Salud.

La información obtenida sirve de base para el trabajo de investigación referido al aspecto: "Evaluar las Estrategias del Servicio Salud de PDVSA-Sur Barinas utilizando el Modelo Gerencial Balanced Scorecard".

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (X) la alternativa que mas se ajuste a su criterio.

Solo debe considerar una alternativa de respuestas para cada planteamiento.

Alternativas de respuestas:

1.- Completamente en Desacuerdo = CD

2.- En Desacuerdo = ED

3.- De Acuerdo = DA

4.- Completamente de Acuerdo = CA

Marque con una X la opción que usted considere.

Ejemplo:

Pregunta	Escala			
	CD 1	ED 2	DA 3	CA 4
1-			X	

Parte I.

INFORMACION GENERAL

A.- Nivel Académico que posee: (Marque con una X)

- Educación Primaria: _____
- Educación Secundaria Incompleta: _____
- Educación Secundaria Completa: _____
- Técnico Medio: _____
- Técnico Superior: _____
- Otros: _____

B.- Experimental Laboral:

- 1.- 0 - 05 Años _____
- 2.- 06...10 Años _____
- 3.- 11...15 Años _____
- 4.- 16...20 Años _____
- 5.- 21...25 Años _____
- 6.- 25...30 Años _____
- 7.- Más años _____

C.- CARGO QUE DESEMPEÑA:

Parte II. Seleccione con una (X) la alternativa que usted considere es la respuesta la proposición planteada.

Ítems La Gerencia de Salud:	CD	ED	DA	CA
1.-Maximiza el valor agregado a la industria.				
2.-Administra los recursos financieros con la finalidad de garantizar su disponibilidad y uso racional.				
3.-Planifica la gestión financiera para obtener resultados óptimos				
4.-Establece y hace seguimiento a los presupuestos de operaciones e inversiones.				
5.-Planifica y supervisa el mantenimiento de instalaciones y activos de la empresa.				
6.-Coordina la generación de informe y la revisión de controles.				
7.-Coordina el proceso de licitación y contratación de servicios médicos.				
8.-Paga oportunamente a los acreedores.				
9.-Mantiene un registro de todas las transacciones en los sistema de apoyo y archivos que permite el análisis y auditoria de las actividades realizadas				
10.-Se carga la información financiera en el sistema SAP				
11.-Optimiza el capital del empleado.				
12.-Prevé al beneficiario la información sobre sus obligaciones, derechos y normativas del sistema de salud.				
13.-facilita la obtención de los servicios requeridos para la obtención oportuna de las necesidades en los planes de salud.				
14.-Indaga sobre necesidades del servicio, fallas, quejas y sobre preferencias del beneficiario.				
15.-Establece e informa tramitación sobre logística de viaje, incluyendo viáticos, pasaje, hotel.				
16.-Tramita de manera oportuna el envió de documento e información requerida para la atención del beneficiario en su centro de atención o en otro.				
17.-Mantiene excelentes relaciones con sus clientes, debido a su atención y eficiencia del servicio.				
18.-Considerada por sus clientes como un suplidor de alta calidad y preocupada por el bienestar de la corporación.				
19.-Asegura el mejor costo de los medicamentos, material medico quirúrgico, reactivos de laboratorio, material de rayos X y suministro en general para su beneficiarios.				
20.-Asegura las condiciones de salud adecuada para el desempeño laboral sin riesgo para el trabajador				
21.-Dispuesta a efectuar cambios que amerite el proceso de salud.				

Ítems La Gerencia de Salud:	CD	ED	DA	CA
22.-Aconseja tratamiento o evaluaciones relacionadas con su situación de salud al cliente.				
23.-Provee atención oportuna adecuada y calificada en situaciones que requieren asistencia medica inmediata para preservar la vida o la integridad de los beneficiarios.				
24.-Presta atención al cliente sin que existan ventajas y preferencias personales entre trabajadores				
25.-Planifica y supervisa el mantenimiento de instalaciones y activos de la empresa.				
26.-Diseña y propone esquemas para el manejo y administración de los planes y beneficios dirigidos a la salud.				
27.-Establece convenio (Precios preferenciales, Red de proveedores de medicina), para la presentación de servicios de salud con terceros.				
28.-Apoya que el ejercicio de las actividades y procesos sea manejado por personal idóneo y calificado.				
29.-Revisa los procesos administrativos y practicas profesionales en salud que permite el mejoramiento continuo y el establecimiento de guías de acción para el procedimiento que asegure su estandarización e implantación.				
30.-Previene el impacto de las condiciones y medio ambiente laboral sobre la salud de los trabajadores a través de la promoción y ejecución de programas que aseguren la aplicación de altos estándares de seguridad en el trabajo bajo un enfoque de responsabilidad empresa-trabajador.				
31.-Mantiene y exige equipos médicos bajos estándares óptimos de operación que garantizan la calidad de los resultados.				
32.-Apoya al beneficiario para que alcance su máxima capacidad física y comodidad ergonómica, logrando incompararlo al trabajo en las mejores condiciones.				
33.-Desarrolla competencias técnicas en sus trabajadores para prestar un mejor servicio.				
34.-Mejora la disponibilidad y uso de la información para agilizar las actividades relacionadas con la atención al cliente.				
35.-Propicia ambiente innovador de aprendizaje continuo de comunicación fluido.				
36.-Administra los recursos humanos y tecnológicos con la finalidad de garantizar la capacitación a los miembros para su buen desempeño dentro del marco legal vigente, normas y corporaciones corporativos.				
37.-Coordina las actividades dirigidas al mantenimiento de las capacidades organizacionales, apoyando acciones dirigidas al cierre de brechas.				
38.-Evalúa el desempeño laboral y estimula la buena				

actuación.				
39.-Implementa políticas salariales que estimulan al trabajador.				
40.-Apoya y afianza la meritocracia en los actores del proceso.				
41.Emplea de tecnología de avanzada en la atención medica requerida por los beneficiarios.				
42.-Detecta necesidades y planifica entrenamiento dirigido a la educación para la salud.				
43.-Mantiene la armonía en el personal a partir del dominio de las competencias profesionales de acuerdo a su perfil.				
44.-Tramita los reemplazo de los médicos y otros por vacaciones con personal de la misma empresa e identificado con los valores de la misma.				
45.-Cuenta con un equipo medico competente, acorde a las exigencias de avance tecnológico que genera confianza en los clientes.				
46.-Mantiene fluidez en la comunicación con respecto a los miembros del proceso y clientes				