

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO  
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES  
ESTADO COJEDES**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS  
AVANZADOS**

**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE EN LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INSITEZ VIPI DE SAN  
CARLOS, ESTADO COJEDES**

**Autora: Luisa Ana Álvarez  
Tutora: MSc. Susana Quintero Abdón**

**San Carlos, abril de 2025**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**La Universidad que Siembra**

Vicerrectorado de infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa Estudios Avanzados  
Maestría en Gerencia Pública

**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE EN LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INSITEZ VIPI DE  
SAN CARLOS, ESTADO COJEDES**

**Autora:**

Luisa Ana Álvarez

**Tutora:**

MSc. Susana Quintero Abdón

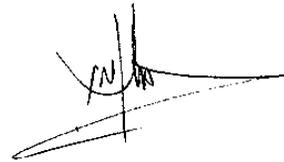
**San Carlos, abril de 2025**

## **APROBACIÓN DEL TUTORA**

Quien suscribe, Susana Quintero Abdón, titular de la cédula de identidad N° 6.780.247 por medio de la presente certifico que leído y revisado el proyecto de trabajo de grado de la ciudadana: Luisa Ana Álvarez, titular de la cedula de identidad N° 13.593.524 10.993.897, titulado: GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INSITEZ VIPI DE SAN CARLOS, ESTADO COJEDES con la finalidad de que sea revisado y aprobado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, Mención Salud Pública.

En la ciudad de San Carlos, a los quince días del mes de marzo del año 2025

**MSc. Susana Quintero Abdón**



**Firma de la tutora**



**ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

(Y trabajo de)

**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INSITEZ VIFI DE SAN CARLOS, ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

**Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad**

LUISA ANA ALVAREZ C.I.V- 13593524

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Maestría, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: 17 de abril de 2025 a las: 10:00:00 AM, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: 24 de abril de 2025, hora: 11:00 AM. Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, 17 de abril de 2025.

*Carlo Tovar*  
1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Carlo Tovar C.I.V-16.423.823  
(Coordinador - UNELLEZ)

*Liberto Chao*

2.- Jurado Principal  
Dra. Eliana Liberto C.I.V-  
17.888.994 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente 1  
Dr. Miguel Torrealba C.I. V.  
9.539.468 (UNELLEZ)



*Socopa Quintero Abdón*  
3.- Jurado Principal

MRS: Socopa Quintero Abdón C.I.  
V. 6.780.247 (EXTERNA)

5.- Jurado Suplente 2  
Dra. Yesenia Fuentes C.I. V.  
13.734.377 (UNELLEZ)

**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

Presav\_vifi

Presav\_vipi

Presav\_vipi



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE  
LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ VIPI COJEDES



**PRESAV**  
PROGRAMA DE  
ESTUDIOS AVANZADOS  
EN CIENCIAS SOCIALES

**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nuestros miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a)

**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INSITEZ VIPI DE SAN CARLOS, ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (a) participante:

**Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad**  
LUIZA ANA ALVAREZ C.I.V- 13593524

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Maestría, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, **24 de abril de 2025**, a las 11:00 AM

se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 11:30 AM

*Carlos Torar*  
**1.- Jurado Coordinador (a)**  
Dr. Carlos Torar C.I.V-16.423.823  
(Coordinador - UNELLEZ)

*Eliana Liberto*  
**2.- Jurado Principal**  
Dra. Eliana Liberto C.I.V-17.888.994  
(UNELLEZ)



*Susana Quintero*  
**3.- Jurado Principal**  
MSc. Susana Quintero Abdón C.I.V- 9.780.247 (EXTERNA)

**4.- Jurado Suplente 1**  
Dr. Miguel Torrealba C.I.V- 9.539.468 (UNELLEZ)

**5.- Jurado Suplente 2**  
Dra. Yesenia Fuentes C.I.V- 12.734.377 (UNELLEZ)

*Nota:* Este acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

## **DEDICATORIA**

A **Dios todopoderoso**, por su guía e infinito amor, bendiciones por los acontecimientos tan importantes como este logro alcanzado.

A mi madre **Alejandrina Álvarez**, por concederme la vida, educación, consejos, valores, que me permiten ser quien soy.

A mis hijos **Williams Alexander y Luis Alejandro** por ser mi todo y parte fundamental para alcanzar esta meta.

A mi nieta **Isabella Alessandra Ruiz**, por ser motivo de inspiración.

A mi esposo **Williams** por su apoyo incondicional en todo momento importantes de mi vida.

**LUISA ANA ALVAREZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente; agradecerle a **Dios** por darme vida, salud y permitirme alcanzar una meta más en mi vida y culminar mi Maestría.

A mis **Hijos** mi luz mi motivo de inspiración y de perseverancia.

A mi **compañero de vida**, esposo y amigo por su apoyo incondicional presente en el día, ejemplo de lucha y motivación.

A mi **madre** por siempre estar presente en los momentos que he necesitado.

A la **Profesora Susana Quintero** por aportar su conocimiento y dedicarme de su valioso tiempo.

**LUISA ANA ALVAREZ**

## ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS Y FIGURA .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: El Problema</b>	
1.1 Problema de la investigación.....	3
1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación	6
1.3 Objetivos de la investigación .....	7
1.4 Justificación y línea de investigación .....	11
<b>CAPÍTULO II: Marco Teórico</b>	
2.1 Estado del arte .....	13
2.2 Elementos bioéticos de la investigación .....	18
2.3 Antecedentes de investigaciones previas .....	19
2.4 Antecedentes legales.....	22
2.5 Bases teóricas referenciales .....	24
2.6 Operacionalización de las variables.....	32
<b>CAPÍTULO III. Marco Metodológico</b>	
3.1 Descripción del modelo .....	34
3.2 Tipo de investigación .....	34
3.3 Diseño de la investigación .....	34
3.4 Población y muestra.....	35
3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	36
3.6 Técnicas de análisis de datos .....	36
3.7 Confiabilidad y validez de los instrumentos .....	37
<b>CAPÍTULO IV. Resultados y Discusión</b>	
4.1 Análisis de datos, Resultados y discusión .....	38
<b>CAPÍTULO V</b>	
5.1 Conclusiones .....	52
5.2 Recomendaciones .....	54
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	55
<b>ANEXOS</b>	58

## LISTA DE TABLAS

		Pp.
1	Operacionalización de las variables .....	33
2	Distribución de la Población .....	35

## LISTA DE CUADROS

		Pp.
1	Funciones administrativas.....	27
2	Indicador: estilo gerencial .....	38
3	Indicador: cultura organizacional .....	39
4	Indicador: planificación.....	40
5	Indicador: seguimiento .....	41
6	Indicador: control .....	42
7	Indicador: comunicación .....	43
8	Indicador: toma de decisiones .....	44
9	Indicador: misión .....	45
10	Indicador: visión .....	46
11	Indicador: procesos administrativos .....	47
12	Indicador: rendimiento laboral .....	48
13	Indicador: trabajo en equipo .....	49
14	Indicador: motivación .....	50
15	Indicador: atención al usuario.....	51

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA.**

**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE EN LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INSITEZ VIPI DE  
SAN CARLOS, ESTADO COJEDES**

**AUTORA:** Luísa Ana Alvarez  
**TUTORA:** Susana Quintero Abdón  
**AÑO:** 2025

**RESUMEN**

En este trabajo el objetivo general fue analizar estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes; por consiguiente se estudió las herramientas siguientes: planificación estratégica, clima organizacional, procesos administrativos, comunicación, trabajo en equipo, rendimiento laboral y atención al trabajador unellista bajo los lineamientos de los autores: Chiavenato (2014), Stoner (2016), Robbins (2016), Drucker (2014) entre otros; al vincular los trámites administrativos con la gerencia y el rendimiento laboral. La metodología usada fue enmarcada en el paradigma cuantitativo positivista, tipo de campo y diseño no experimental; la población y muestra censal fue de 10 empleados. La técnica de recolección de datos fue mediante el cuestionario, con 14 ítems, escala de Likert de 5 opciones. Se validó mediante juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad se midió mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach con resultado de 0,91 enmarcada en valoración Muy Alta. Se evidenció que la gerencia debe revisar la planificación estratégica hacia el plan operativo anual de INSITEZ, los procesos administrativos adecuado a la realidad de la hiperinflación de Venezuela: Asimismo, se evidencia estos aspectos han traído como consecuencia el bajo rendimiento para cumplir las metas.

**Palabras clave:** *Gerencia estratégica, procesos administrativos, INSITEZ.*

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA.**

**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE EN LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INSITEZ VIPI DE  
SAN CARLOS, ESTADO COJEDES**

**AUTORA:** Luísa Ana Alvarez  
**TUTORA:** Susana Quintero Abdón  
**AÑO:** 2025

**ABSTRACT**

In this work, the general objective was to analyze managerial strategies framed as a key factor in the optimization of administrative processes at the Ezequiel Zamora Comprehensive Workers' Health Institute (INSITEZ) in San Carlos, Cojedes state; therefore, the following tools were studied: strategic planning, organizational climate, administrative processes, communication, teamwork, job performance, and attention to the Unellista worker under the guidelines of the authors: Chiavenato (2014), Stoner (2016), Robbins (2016), Drucker (2014), among others; by linking administrative procedures with management and job performance. The methodology used was framed within the positivist quantitative paradigm, field type, and non-experimental design; the population and census sample were 10 employees. The data collection technique was through a questionnaire with 14 items and a 5-option Likert scale. It was validated by the judgment of three (3) experts, and reliability was measured using Cronbach's Alpha Coefficient, with a result of 0.91, classified as Very High. It was evident that management should review the strategic planning for INSITEZ's annual operating plan and adapt the administrative processes to the reality of hyperinflation in Venezuela. It is also evident that these aspects have resulted in poor performance in meeting goals.

**Keywords:** *Strategic management, administrative processes, INSITEZ.*

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial en toda organización es relevante contar con un instrumento que facilite el conocimiento de las actividades diarias que se llevan a cabo dentro de un servicio, unidad o área determinada, debido a que el mundo institucional de hoy día la competencia es tan grande y la importancia de los servicios de salud es vital; pues si los procesos administrativos se hacen de manera eficiente, minimizando los costos, el tiempo de atención y mejorando la calidad del servicio será más efectiva. Aunado a ello, mayor es la captación de ganancias, incremento de productividad hacia la administración del presupuesto que es el fin de toda entidad.

En Latinoamérica el éxito de los servicios, depende fundamentalmente de la capacidad, inteligencia, empeño e ingenio por parte de la gerencia de la organización para lograr óptimas condiciones de los resultados; en virtud de que los servicios de salud son medios trascendentales para su existencia, pues de allí depende el futuro de la empresa. Por esta razón, el proceso de planificación es distinto en cada gerencia, debido a que se trata de realidades diversas con características particulares necesarias para que las personas tengan calidad de vida, debido a que está en juego su sanidad.

Sin embargo, existe una serie de elementos que pueden ser comunes, cuando se implementa la gerencia estratégica en la gestión de los procesos administrativos en los servicios de salud que se administra en la universidad por su particularidad para el mejoramiento de sus presupuestos y la adecuación del desempeño laboral de su talento humano.

Cabe destacar que, en Venezuela la universidad nacional experimental “Ezequiel Zamora” UNELLEZ crea su propio método para prestar servicios de salud en cada vicerrectorado y en San Carlos funciona el de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI), es decir la comunidad obtiene beneficios motivado a la realidad de los constantes cambios actuales en cuanto a lo económico, político, social y de transformación constante en sector universitario. Dentro de este marco la táctica

gerencial es una herramienta relevante que se desenvuelve en un entorno complejo y cambiante. De hecho, la esencia para la consolidación de las metas del Plan Operativo Anual (POA) es definida como:

*La táctica gerencial: es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Sallenave, 2018:12)*

Por ello, es importante ordenar las acciones en la UNELLEZ VIPI en el área de servicios médicos denominada Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) – Cojedes, donde la autora tienen laborando más de diez (10) años, por lo cual ha sido parte de su evolución gerencial en relación a la demanda de atención en salud dirigida a la comunidad universitaria. Motivado a esto tienen la esencia este trabajo de grado para dar un aporte institucional como parte de su quehacer diario en la gestión de conocimiento hacia los procesos administrativos.

Por ende, este trabajo de investigación se estructura de la manera siguiente: Capítulo I: el problema de investigación, contextualización epistemológica y bioética de la investigación, los objetivos de la investigación; asimismo, la justificación y línea de investigación. Seguidamente, el Capítulo II: el marco teórico presentando el estado del arte, los elementos bioéticos de la investigación, antecedentes de investigaciones previas, antecedentes legales, las bases teóricas referenciales y la operacionalización de las variables.

De igual manera, se presenta el Capítulo III: la descripción del modelo, tipo de investigación, el diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis de datos, confiabilidad y validez de los instrumentos. De igual forma, se presenta el Capítulo IV que comprende el análisis de los datos y sus resultados. Posteriormente, el Capítulo V que proyecta las conclusiones y recomendaciones; finalmente se presenta la bibliografía consultada que soporta esta indagación con sus anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Problema de la investigación**

Para, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023), el problema más delicado que afrontan los Sistemas de Salud a nivel mundial en la actualidad, es la escasez de personal para hacerlos funcionar; urge reforzar rápida y sustancialmente la fuerza de trabajo en el sector. Así mismo, a nivel nacional, en cuanto a las deficiencias presupuestarias, la inflación y guerra económica que vive nuestro país, los seguros médicos para los trabajadores y trabajadoras universitarios ha decaído en gran manera y más ahora después de la pandemia ocasionada por el Covid-19 a nivel mundial, en donde se han llevado a cabo una serie de eventos en los cuales se han ventilado problemas relacionados con el sector de la salud, desde la disciplina gerencial administrativa hasta la sanitaria.

A nivel nacional, la declaración universal de los Derechos Humanos en Venezuela, reconoce a través de los artículos Artículo 86 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece: “Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo, que garantice la salud y asegure protección en contingencias de maternidad, paternidad, enfermedad, invalidez, enfermedades catastróficas, discapacidad, necesidades especiales, riesgos laborales, pérdida de empleo, desempleo, vejez, viudedad, orfandad, vivienda, cargas derivadas de la vida familiar y cualquier otra circunstancia de previsión social. El Estado tiene la obligación de asegurar la efectividad de este derecho, creando un sistema de seguridad social universal, integral, de financiamiento solidario, unitario, eficiente y participativo, de contribuciones directas o indirectas. La ausencia de capacidad contributiva no será motivo para excluir a las personas de su protección”.

No obstante, la salud es un gasto para las naciones, pero es un derecho del ciudadano y por ende de los trabajadores y va muy entrelazada a la seguridad nacional de cualquier

país. No se puede negar que la salud es una problemática mundial y más aún en este momento de pandemia que ha colapsado los centros hospitalarios mundiales y que no excluye a países subdesarrollados o ricos. Venezuela, no escapa de esta realidad y presenta una realidad preocupante, tanto por la escasez de medicamentos y personal médico, entre otros actores, afectando seriamente a la salud de los venezolanos. Desde el Plan de la Patria 2019-2025, se contempla como objetivo la Salud para todos, con calidad y eficiencia sostenible por todos, con la meta de mejorar el estado de salud de la población, garantizando altos estándares de calidad y satisfacción por parte de los usuarios.

Las necesidades nacionales y regionales parten de la solución a la problemática del sector salud y exige una administración adecuada y transparente del Sistema de Salud y sus organizaciones, toda vez que este es susceptible de ser administrado en forma eficiente, tal como lo ha promulgado el Ejecutivo Nacional. Para tal fin, se necesita asegurar la más idónea y transparente gestión de las organizaciones del sector, tanto aseguradora como prestadora de servicios, actualizar y modernizar los sistemas de información, los mecanismos de vigilancia y control, reforzar la vigilancia del Sistema de Garantía de Calidad para reducir los errores e incrementar la competencia basada en valor.

Desde esta perspectiva, el perfil profesional del talento humano en INSITEZ (VIPI) a nivel administrativo es esencial para los requerimientos del entorno social y laboral, puesto que los empleados de servicios de salud capaces de consolidar la gestión sostenible de las instituciones sanitarias, desde un enfoque administrativo, que trascienda los aspectos técnicos de la problemática sanitaria universitaria. Sin embargo, la atención médica convencionalmente tiene un enfoque recuperativo condicionando un alto costo, a esto se suma una pobre difusión de estilos de vida saludable, es por ello que la reinversión en servicios de calidad es necesaria y por ende en capacidad productiva de las mismas. Todo esto es posible con un equipo humano profesional bajo la guía de la gerencia estratégica, cuyos valores principales son las tácticas en los

procesos administrativos, precisión, integridad, enfoque al usuario, calidad en la prestación del servicio en INSITEZ.

Hoy en día, el Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) - VIPI, es uno de los entes más importantes adscritos a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ, por considerarse una alternativa de gestión de recursos más directa e independiente para beneficio de los docentes, empleados, obreros y estudiantes. Al igual que cualquier organización pequeña, a la vez mantiene una serie de operaciones administrativas y asistenciales que son las que hacen posible su permanencia en el tiempo y su relación con el ambiente que lo rodea. Dentro del cumulo de actividades administrativas y asistenciales importantes que realiza esta institución se encuentra la relación que sostiene con diversas clínicas, laboratorios clínicos y médicos que genera una diversidad de situaciones de las cuales algunas son problemáticas, estas ameritan ser estudiadas y así conseguir la alternativa para generar las posibles soluciones.

Estas debilidades que se presentan condicionan el buen desenvolvimiento de este ente con otros organismos que tienen relación directa, porque una mala praxis puede afectar en gran medida, el presupuesto asignado a la Universidad, a su vez las fallas internas en la organización. Por otro lado, el presupuesto anual universitario es insuficiente para cubrir los gastos operativos, tanto de material y suministros (material médico quirúrgico, medicinas, reactivos químicos, material odontológico, entre otros). Pero, dada la importancia de INSITEZ, tanto para los proveedores como para los usuarios, la UNELLEZ como casa matriz delega a esta gerencia, la responsabilidad de que sus funciones como ente dispensador de salud sean realizadas de manera correcta, así como también fomentar a sus trabajadores el interés de tomar conciencia y la necesidad del cambio y así establecer planes que permitan mejorar las debilidades que se presentan en el trabajo que realiza a diario.

Por consiguiente, la falta de planificación estratégica como parte de la gerencia y funcionarios de todos los departamentos y unidades del Instituto de Salud Integral de

los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ)- Cojedes, ha traído como consecuencia fallas en los procesos administrativos y desconocimientos del origen de dicha situación, una de ellas reside cuando se realizan las tareas de manera incorrecta, la responsabilidad no es aceptada, debido a que se alega haber hecho dicha actividad bajo procedimientos impuestos por un superior sobre la marcha del trabajo, aunado a esto muchas actividades son realizadas a medias, se pierde tiempo en buscar información sobre cómo proceder a ejecutar algunos procedimientos, motivado primeramente a la inexistencia de normativas, reglamentos y manuales de procedimientos en cada una de las Unidades de INSITEZ.

Por último, hay pérdida de material por el desconocimiento de secuencia lógica de actividades que conlleva a revisar muchas veces documentación y actividades que han sido verificadas, además de falta de control y seguimiento en el vencimiento de fármacos, drogas y reactivos, provocando esto un aumento sustancial en el gasto de materiales y suministros. En tal sentido, la presente investigación busca analizar estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.

## **1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación**

### **1.2.1 Contextualización epistemológica**

La contextualización epistemológica se refiere a la teoría del conocimiento filosófico o conocimiento científico, efectivamente representa la concepción hacia el proceso del conocimiento en que se fundamenta la relación entre el sujeto-objeto y el contexto inmerso en esta relación. Por esta razón, el teórico Lazo (2006), señala se entiende “cómo un estudio de la naturaleza y validez del conocimiento” (p. 23). De hecho, para proyectar la epistemología, se debe abordar la reflexión sobre qué es algo en términos de cómo es un conocimiento dado cuando se produce. Igualmente, el autor Padrón (2007), refiere a la epistemología como la que enmarca: “la teorización acerca de la ciencia, el conocimiento científico, o desde un punto de vista filosófico, es el estudio del conocimiento en general” (p. 67). De allí pues, en esta investigación se abordó la

teoría emergente sobre la gerencia estratégica como factor clave en los procesos administrativos de INSITEZ – VIPI con la finalidad de optimizar el desempeño laboral de los empleados administrativos de esta casa de estudios.

### **1.2.2 Bioética de la investigación**

Aristóteles fue quien constituyó la ética de forma indistinta, pues la ética como disciplina independiente se entiende como la parte filosófica que mira el valor de la conducta humana, no al hacer, sino al obrar para el bien o el mal. La ética personal señala Garcés (2014) es “la teoría o ciencia de la conducta de los hombres en la sociedad y el objeto de su estudio lo constituyen los actos humanos” (p. 343). Efectivamente, se enfatiza sobre la experiencia del hombre, su motivación y su disposición para obrar, pues en el acto manifiesta y potencia las propias cualidades. Por esta razón la autora pretende vincularla la bioética desde los principios gerenciales para el desempeño laboral en los procesos administrativos de INSITEZ de la UNELLEZ - VIPI de San Carlos estado Cojedes.

La bioética es un ejercicio que involucra al mismo tiempo una actividad cognitiva, una experiencia y un aspecto normativo dentro de un contexto particular en el marco de las bases biológicas de la existencia humana. (Ladrière, 2000: 341). De igual manera, se define que la responsabilidad práctica de la ética es: “involucrar a este ejercicio principios como el de la responsabilidad es lo que algunos han llamado como la recuperación de la virtud en bioética” (Garcés, ob. cit.:341); Es decir, es enmarcar los pensamientos sobre alcanzar perfección y plenitud bajo los actos consientes y voluntarios de los individuos que afectan a otros y a la sociedad.

En la actualidad existe una variedad considerable de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, entre otros.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, entre otros.) como a la producción o prestación de servicios (actividades

especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, entre otros.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras. Sin embargo, la influencia de las organizaciones en la vida de su capital humano es fundamental debido a que:

*La manera en que las personas viven, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidas por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas. (Boulding, 2022: 32)*

Es por ello, que la esencia de este trabajo va desde la organización de la salud hasta la gerencia para poder entender los procesos administrativos como una gestión de excelencia y más en etapa del siglo XXI. En otras palabras, éstas son: sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, hace difícil la vida al administrador que expresa Argyris (1975: 23). En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos, también se incrementa los niveles jerárquicos para organizar una administración exitosa.

Las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, con habilidades, capacidades, conocimientos, destrezas, competencias, motivación para el trabajo, entre otros, nunca se debe olvidar que las personas son personas; en efecto, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, entre otros. Por esto, conviene destacar algunas de las características generales de las personas como personas, debido a que esto mejorará la comprensión de la conducta humana dentro de las organizaciones. Efectivamente, la conducta de las personas presenta algunas características:

1. *El hombre es proactivo. La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden tanto resistirse como colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo adoptadas por el supervisor.*
2. *El hombre es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven.*
3. *El hombre tiene diferentes necesidades. Las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente.* (Porter, Lawler y Hackman, 1975: 32)

Por esto cada persona decide y actúa de acuerdo con lo que percibe e interpreta de su ambiente. Como el ambiente es vasto y complejo, no es posible que las personas obtengan toda la información necesaria para conocerlo en su totalidad, lo cual sería imposible y requeriría una cantidad enorme de tiempo, por lo que obtendría únicamente una parte o una muestra de la situación. De manera que quien toma decisiones no puede analizar toda la situación íntegramente y tampoco obtiene todas las opciones posibles.

De tal manera, que la conducta humana es satisfactoria y no optimizante, debido a que busca una manera satisfactoria de entre las que puede comparar, De hecho, Chiavenato (2014), expone que el hombre administrativo es el que: “toma decisiones sin tener todas las opciones posibles” (67). Cabe destacar que, busca sólo una manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer un trabajo; no busca la ganancia máxima, sino la ganancia satisfactoria; no el precio óptimo, sino el precio accesible. Es por ello, que el gerente debe develar las necesidades de sus colaboradores como personas y la conducta del hombre administrativo, pero indagar todas las opciones para tomar decisiones acertadas.

Cabe resaltar que los aspectos gerenciales nacieron en el siglo XX, de allí pues, su aporte determinó las características para dirigir y gestionar a las empresas productivas. Por esta razón los máximos exponentes de esa época construyeron el manejo nuevo

hacia la organización, estos grandes pensantes proyectaron las finanzas iniciando desde la economía Smith, los ingenieros Taylor y Fayol, el sociólogo Weber y el psicólogo Mayo. Estos teóricos marcaron un hito en la historia de la organización, su vinculación con los trabajadores y el hombre administrativo.

Posteriormente, emergieron otros teóricos y uno de ellos, el especialista Drucker (2014), develó otra forma de gerencia y la definió así: como el órgano de la sociedad encargada específicamente de hacer productivos los recursos y por ende con responsabilidad en el proceso económico. De hecho, esto refleja un espíritu básico de esta era; en efecto el inicio de trabajar con y a través de otras personas y grupos con la finalidad de alcanzar metas organizacionales.

De igual forma, la gerencia como ciencia, es una disciplina cuya epistemología ha evolucionado por la necesidad de transformación que las organizaciones han afrontado, ante los cambios complejos del entorno y de sus propias complejidades, así lo afirman Pérez y Acosta (2014), efectivamente, se ha hecho necesario la búsqueda de diferentes enfoques de la gerencia para poder entender la flexibilidad organizacional, para someterse a exigencias cada vez más cambiantes en los ambientes de incertidumbre, caracterizados por la presencia de transformaciones tecnológicas y socioculturales, que ha impuesto el entorno a través del tiempo para su evolución. Es por esta razón, que las ciencias gerenciales, involucran un proceso de investigación que conlleva a la construcción de una teoría de conocimientos metódicos que comprende un nivel de creatividad e innovación para adecuarse a las soluciones en la organización actual.

En este sentido, las organizaciones de hoy día requieren de un capital humano capacitado para enfrentar las diferentes situaciones que constantemente se viven en el campo gerencial. Entonces, el gerente administrativo de INSITEZ - VIPI de gestionar las estrategias esenciales, debido a la necesidad cambiante, competitiva y compleja que en el mundo circunda para ofrecer tramites a la comunidad universitaria acordes a las demandas para honrar los beneficios contractuales.

### **1.3 Objetivos de las Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las estrategias gerenciales que utilizan para la organización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.
- Determinar los factores que intervienen en la gerencial y el desempeño laboral del talento humano del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.
- Profundizar las estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.

### **1.4 Justificación y línea de la Investigación**

#### **1.5.1 Justificación de la investigación**

La justificación de esta investigación se basa en la necesidad de la optimización de las estrategias gerenciales para la gestión del conocimiento con la finalidad de la búsqueda de calidad, eficiencia y excelencia en cuanto al desempeño del personal administrativo de INSITEZ; así como el desenvolvimiento de unos y el aprovechamiento de los mismos en actividades planificadas para realizar los trámites para honrar pagos y manejo del presupuesto de la coordinación estudiada.

También, se encuentra justificada en el basamento teórico, esta investigación es significativa debido al material bibliográfico que representa; aunado a esto sirve de

antecedente para otros trabajos relacionado con la gestión emergente basada en las estrategias gerenciales claves para impulsar la administración en una institución universitaria que posee un servicio médico propio, Es decir es necesaria la administración exitosa de INSITEZ.

Igualmente, a nivel comunitario es un aporte relevante motivado a que se mejora un proceso dirigido a una comunidad de trabajadores en la región Cojedeña, además se presta un servicio médico, laboratorio, odontológico y de consultas no solo a estudiantes, docentes, empleados, obreros, jubilados, contratados y a las comunidades del entorno.

### **1.5.2 Línea de la Investigación**

Enmarcado en el Plan General de Investigación de la UNELLEZ, en el área de las ciencias económicas y sociales, bajo la línea de gestión del conocimiento gerencial; enmarcada en la coordinación de la maestría de Gerencia Pública, debido a que orienta la necesidad de desarrollar la investigación para analizar las estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico amplía la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas; en fin, ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos, de tal forma que se puedan manejar y convertirlos en acciones concretas. Por ello, expone la autora Balestrini (2015), que su definición es “el conjunto de proposiciones y conceptos dirigidos a un enfoque determinado tendiente a explicar el fenómeno que se plantea”. (p. 35). En otras palabras, representan la referencia del problema planteado, es por ello, que debe estar estructurada por la teoría para complementar los hechos aislados y alcanzar la relevancia del estudio.

Es importante resaltar que esta parte de la investigación permite ubicarse dentro del contexto de ideas y planteamientos del estudio que se está realizando, donde se destaca la estrecha relación existente entre la teoría, la práctica, el proceso de la investigación y su entorno. Por ende, a continuación, se especifican cada aspecto relacionado con la investigación.

#### 2.1 Estado del Arte

El estado del arte es elabora una reflexión sobre la producción investigativa en cuanto a la construcción sobre los aspectos de este trabajo de maestría y sobre la organización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes. Eso significa que a partir del análisis se concibe el proceso metodológico y técnico de la investigación. De allí pues se define como:

*Representa la primera actividad de carácter investigativo y formativo por medio del cual el investigador se pregunta desde el inicio de su trabajo, que se ha dicho, y que no, como se ha dicho, a quien se ha dicho, y que falta por decir con la finalidad de develar el dinamismo y la lógica que debe estar presente en toda descripción, explicación, o interpretación de cualquier fenómeno que ha sido estudiado por teóricos e investigadores. (Veliz y Galeano, 2002: 24)*

Cabe resaltar que en el estado del arte se requiere de un análisis del objeto de estudio para la transformación de su significado; para que la autora en este caso realice una investigación exhaustiva sobre todo lo que requiere indagar por teóricos e investigadores. Es por ello, que actualmente se requiere la técnica esencial para la academia poder conocer su producción investigativa para innovar en los escenarios a nivel gerencial para impulsar sus procesos administrativos.

### **2.1.1 Teoría de la planificación estratégica**

Etimológicamente el concepto estrategia nace del griego “strategias” que significa "Reacciones de un general", encabezar, que no es más que "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". La evolución de la organización estratégica ha sido abordada además por diferentes teóricos de la teoría administrativa. (Drucker, 2014). Este inicio alrededor del año 1950, en numerosas empresas comerciales, de las cuales las más importantes fueron las que principalmente desarrolló sistemas de planeación estratégica formal o, como además se les llamó, sistemas de idealización a largo plazo. Así mismo otros científicos han dado su definición; entre los más significativos estuvieron Sócrates, en la Grecia vieja, Von Neumann y Morgenstern, con su obra “La Teoría del Juego”, que engloba el ámbito de los negocios.

Luego, en el siglo XX, en 1954, Peter Drucker otorgó su definición, y en la década de los 60 se comenzó a usar el término "Idealización a extenso plazo". (Drucker, ob. cit.). Sobre la base de las consideraciones anteriores la organización, aunque tuvo su origen en un pasado remoto, como actividad reconocible, es un producto del siglo XX, la zona de competencia inicial fue en ambos casos la económica, pero, desde allí, se abrió camino hacia todos los demás sectores.

Estas situaciones no fueron insignificantes, pues han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación, que aún siguen vigentes. (Drucker, ob. cit.). La historia de la idealización, principalmente, muestra que ella una y otra vez ha tenido como centro la preocupación por el cambio. Del mismo modo, Chiavenato (2014),

expone que “por ser una herramienta para la gestión de procesos, su propensión es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar varios fines” (125). Lo que indica la necesidad a través del tiempo de organizar la gestión de los procesos para adaptarlos a la realidad de cada organización.

El termino planeación estratégica iniciada en los EE.UU. alrededor de los años 70, adoptada en el continente europeo por las naciones líderes en el campo económico como Alemania, que aplicaron en sus organizaciones en dicha etapa los denominados planes estratégicos y para los años 80 los españoles iniciaron a concientizar sus organizaciones para dicha década en USA, aparecen las aportaciones que pone de manifiesto el producir competitivamente como fin sustentable.

La composición de la idealización táctica europea era la clásica que se fijaban en las metas de las organizaciones, seleccionando los recursos que permitían implementar las tácticas, para lo que la primera tarea era diagnosticar el caso de la organización que consistía en 2 etapas: estudio interno y externo, que después se pasaba a detallar: Análisis corporativo.

En la dimensión análisis corporativo se considerará la visión, misión, valores y el FODA de acuerdo con la investigación a realizar se encuentra la parte externa que es el entorno de la organización, donde se encuentran las oportunidades y amenazas, en el cual se analiza el mercado, los clientes y el factor tecnológico, además del apartado institucional. Este diagnóstico se complementará con el análisis interno, con la finalidad de conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles para determinar con que cuenta la organización comparada con los competidores. En otras palabras, se puede afirmar que la planificación estratégica es un

*Proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo. (Drucker, ob. cit: 126).*

Este proceso dinámico que enmarca las estrategias para que el gerente busque con su

equipo que lo acompañara a impulsar la productividad, los servicios y las finanzas en la organización, también va acompañado de la gerencia estratégica que señala Mintzberg (2014) que “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización, el logro de sus objetivos” (p. 145). Finalmente, se debe considerar el análisis de los procesos y del talento humano.

Lo que conlleva a construir una matriz FODA para ello, se debe considerar los siguientes aspectos que refiere el especialista Chiavenato (ob. cit.), quien la define como: “se orienta al análisis y resolución de problemas, se realiza para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, como las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas reveladas para considerarlas en el externo” (p. 86). Para realizar el análisis FODA el mismo autor hace hincapié en seguir los siguientes pasos:

*integración del equipo, diseño de la agenda de trabajo, técnica lluvia de ideas, selección y análisis del problema, ordenamiento del problema, evaluación del problema, análisis comparativo del FODA, alternativas de estrategias, definición de la estrategia, plan de acción a seguir y evaluación permanente. (Chiavenato, ob. cit.: 91)*

Esta teoría indica que el Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes se debe realizar un diagnóstico FODA con los empleados administrativos para su debida construcción, todo esto para su posterior análisis comparativo, proponer alternativas de estrategias, establecer plan de acción y al final hacer seguimiento permanente de las estrategias correctivas.

### **2.1.2 Teoría organizacional**

En esta teoría se destaca lo que proyecta Max Weber (1864-1920), citado por Chiavenato (2014), respecto de las organizaciones orientadas al cumplimiento de objetivos bajo una división del trabajo basado en un modelo teórico burocrático de acuerdo con este autor, cuyo funcionamiento ha de basarse en estructuras jerárquicas

claramente definidas y soportada en normas y lineamientos como parte del sustento legal de las mismas.

Igualmente, la administración científica surge a principios del siglo XX, concentrándose principalmente en un aumento constante de la productividad, cuyos principales exponentes fueron, Frederick Winston Taylor (1856-1915). Adicionalmente, estas aportaciones se basan en los estudios de tiempos y movimientos en líneas de ensamble; donde las precitadas observaciones se centran en la división de cada operación y de sus partes, lo que permitió la implementación de métodos más eficientes para ejecutar cada actividad.

Seguidamente es relevante acotar que una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio; además que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios. Entonces se debe exponer que cuando se establece la teoría organizacional, se debe implementar el empoderamiento; lo que significa entonces que es una herramienta administrativa esencial, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor diaria de los trabajadores.

La teoría de la organización señala el autor Chiavenato (ob. cit.) que “consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intenta comprender las causas de ese fenómeno organizacional, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad sistémica del ente en cuestión" (p. 122). Seguidamente, el mencionado especialista refiere que:

*En la literatura organizacional son múltiples los niveles de análisis, enfoques, modelos y teorías que explican la evolución de las organizaciones, tales como: la teoría general de sistemas, la teoría del caos determinista, la teoría de la evolución, la teoría de la dependencia hasta llegar a la teoría de redes que resalta la importancia de interacción de las organizaciones para manejar la dependencia de recursos e intercambiar conocimientos (Chiavenato, 2014: 124)*

En tal sentido la teoría de la organización apoya la estrategia gerencial para mejorar los procesos administrativos, además del desempeño laboral hacia un impulso en las

gestiones organizativas; de allí pues tendrá resultados importantes en el talento humano gerencial de INSITEZ – VIPI de San Carlos, estado Cojedes.

## **2.2 Elementos bioéticos de la investigación**

La bioética surge ante la necesidad de responder y tratar de solucionar los grandes conflictos que plantean hoy los hechos científicos y las tecnologías, su uso y aplicación al ser humano, a la vida y a la supervivencia en el planeta. Su reciente aparición y rápida expansión tienen antecedentes históricos y filosóficos que hunden sus raíces en la evolución cultural occidental, ligados a la ciencia, sus revoluciones y paradigmas, al estallido y dispersión múltiple del conocimiento. Esto último, se manifiesta en las especializaciones del conocimiento científico para tratar de obtener, así sea en un campo reducido, el dominio que nos permita llegar a un conocimiento parcial ante la imposibilidad de dominarlo todo. (Escobar, 2018: 13). La Bioética, podría pensarse, constituye un momento o intento de agrupación y de reflexión que recuerda el surgimiento de la organización en la edad media.

También, indica cuando los saberes dispersos en los grupos de la sociedad fueron recogidos, se creó la organización como una institución y se constituyó corporativamente en un momento de síntesis para darles unidad en la diversidad. Fue una teoría espontánea de la sociedad de entonces en el siglo XII que permitió la organización científica del conocimiento humano desde los valores esenciales.

En consecuencia, la bioética: “es un conjunto de cuestiones con una dimensión ética suscitadas por él, cada vez mayor, poder de intervención tecno científica en el ámbito de la vida” (Hottois, 2009:16), aunque es atribuida a la salud. Sin embargo, con el pasar del tiempo, se han desarrollado distintas definiciones en el aspecto gerencial sobre la praxis de la bioética a nivel organizacional motivado a los altos niveles de desempeño administrativo inadecuado el cual ha sido penalizado no solo a nivel mundial; sino en Latinoamérica y en Venezuela. Por esta razón, cuando se define bioética a nivel organizacional se basa en principios éticos y valores institucionales que la autora requiere analizar a nivel de gestión del talento humano, desempeño laboral hacia los

procesos administrativos, servicios de excelencia de INSITEZ – VIPI de San Carlos, estado Cojedes.

### **2.3 Antecedentes de la investigación**

La autora Hurtado (2012) afirma que el marco teórico se define como “se deberá presentar el esquema tentativo del contenido que se incorporará en el marco teórico” (p. 95). Aunado a ello, tiene el fin de proyectar basamentos de diversos conceptos que van a orientar el sentido de la investigación; motivado a ello, que en este capítulo se refiere antecedentes que permiten establecer nexos con otras búsquedas relacionadas con el trabajo de grado, a saber:

#### **2.3.1. Antecedentes internacionales**

En este sentido, se cita a Chumbile (2023), titulado: Gerencia estratégica y desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de San Marcos, Provincia de Huari. Trabajo para optar al título de maestría en Administración Empresarial de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”. Facultad de Ciencias Empresariales. Huacho, Perú. Su objetivo general fue establecer la gerencia estratégica y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad Distrital de San Marcos en la provincia de Huari 2022.

La metodología fue investigación cuantitativa positivista, nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental. La población fue 378 trabajadores y la muestra 191 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: estrategias gerenciales, trabajo en equipo, capacidad, empatía y comunicación. La confiabilidad fue bajo el coeficiente alfa de Cronbach con un resultado de 0,986 enmarcado en el rango altamente confiable. Las conclusiones determinaron que existe una correlación positiva moderada y muy significativa entre la gerencia estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores objeto de estudio.

Seguidamente, se presenta el trabajo de Castillo (2022), denominado: Administración estratégica en la gestión de los procesos administrativos del Servicio Soporte Técnico

en la empresa HC-GROUP PER SAC, Lima 2021. Trabajo para optar al título de maestría en Administración de la Universidad César Vallejo de Lima, Perú. Su objetivo general fue determinar la relación entre la administración estratégica y la gestión de servicio de la empresa HC-GROUP PER SAC, Lima 2021.

Su metodología fue enfoque cuantitativo positivista y diseño no experimental, la población y muestra fue 50 personas (clientes y colaboradores). Se aplicó una encuesta tipo cuestionario la cual se validó mediante juicio de 3 expertos con alta confiabilidad. Los resultados obtenidos demostraron que la correlación si existe entre las variables de estudios. Se concluyó la evidencia que existe una relación entre la administración estratégica y la gestión de los procesos administrativos del Servicio Soporte Técnico en la empresa HC-GROUP PER SAC, Lima 2021.

### **2.3.2. Antecedentes nacionales**

En este sentido, se cita a González (2022) y su trabajo titulado: Plan de Gerencia Estratégica para manejo del cambio de los procesos administrativos en una institución pública venezolana. Trabajo para optar al título de maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad “José Antonio Páez”, en la dirección general de estudios de postgrado de San Diego, Carabobo de Venezuela. Su objetivo general fue implementar un plan de gerencia estratégica para manejo del cambio de los procesos administrativos en la Institución de Créditos Regional de Turismo (INCRET) de Valencia, estado Carabobo.

Ese trabajo está inmerso en el paradigma cuantitativo positivista, nivel proyecto factible y diseño no experimental. La población fue 625 colaboradores, el instrumento de recolección de datos fue Matriz FODA con los aportes de la cadena de valor de Potter, Los resultados obtenidos se aplicaron en los diferentes estratos gerenciales determinando que se puede cambiar la forma de realizar los procesos administrativos mediante parámetros de planificación estratégica y trabajando en equipo en una institución pública venezolana.

De igual manera, se refiere a Pinto (2022), en su trabajo titulado: Propuesta de gestión estratégica hacia el mejoramiento continuo de los procesos administrativos. Caso: Pequeñas empresas del municipio Valencia. Trabajo para optar al título de maestría en Administración de Empresas. Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, en la dirección de postgrado en Valencia estado Carabobo. Su objetivo general fue proponer planificación estratégica hacia el mejoramiento continuo de los procesos administrativos. Caso: Pequeñas empresas del municipio Valencia del estado Carabobo.

Bajo el paradigma cuantitativo, tipo de campo y diseño no experimental, la población fue coordinada en cuatro (04) empresas del sector industrial. Se aplicó un instrumento a los trabajadores administrativos a nivel gerencial. Las conclusiones arrojadas mediante el análisis de los aspectos internos y externos necesarios para la elaboración de estrategias gerenciales basadas en la planificación estratégica para ampliar las ofertas de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes.

Por último, se refiere el trabajo de Hernández (2022) denominado: Sistema de Gestión a partir de la planificación estratégica para incrementar la eficacia de los procesos administrativos en la Universidad Bolivariana de Venezuela de Ciudad Bolívar. Trabajo para optar al título de maestría en Dirección de la Universidad Bolivariana de Venezuela de Ciudad Bolívar. Su objetivo general fue aplicar un Sistema de Gestión planificación estratégica para incrementar la eficacia de los procesos administrativos en la Universidad Bolivariana de Venezuela de Ciudad Bolívar.

La investigación fue cuantitativa y diseño no experimental, la población y muestra fue diez (10) trabajadores universitarios que laboran en los estratos gerenciales de la universidad. La técnica fue un cuestionario el cual se validó mediante el juicio de tres expertos. La confiabilidad fue a través del Alfa de Cronbach con un resultado 0,796. En cuanto a las conclusiones se determinó que los procesos administrativos necesitaban optimizarse aplicando el sistema de gestión de planificación estratégica.

Es importante resaltar que la relación de estas investigaciones con el trabajo de indagación se basa en que todas usan la herramienta de planificación estratégica para mejorar los procesos administrativos con la finalidad de que las organizaciones estudiadas formen su talento humano. Además, impulsen la gestión de conocimientos desde la gerencia para la toma de decisiones y trabajar en equipo de forma motivadora para lograr las metas propuestas.

## **2.4 Antecedentes Legales**

### **2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999)**

Según, lo establecido en el Artículo 83 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, el cual reza lo siguiente:

*La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. (CRBV, 1999: 36)*

Desde esta revolución en salud desde 2003 con el programa Misión Barrio adentro funcionó de manera exitosa debido a los ingresos petroleros, luego a través del tiempo con una hiperinflación en nuestro país y posterior a una pandemia COVID – 19 la salud se ha visto deteriorada a nivel mundial, pero en Venezuela se ha experimentado una profunda crisis que se evidencia en los problemas de accesibilidad, cobertura, calidad y legitimidad que enfrentan las instituciones que prestan los servicios médico-asistenciales en todo el territorio nacional.

No obstante, en INSITEZ se tienen un bastión de Salud para comunidad universitaria y el entorno del Vicerrectorado, debido a que se presta servicio de salud integral consultas médicas, odontología, laboratorio, emergencia básica y jornadas de salud con el apoyo de actores del Estado. Enfrentado las brechas actuales que están en proceso de mejorías, de allí nace en la autora la esencia de esta investigación para mejorar los procesos administrativos para honrar los beneficios de los trabajadores universitarios y su carga familiar.

### 2.4.2 Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores de Venezuela (2012)

En este sentido, se cita la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela refiere en su artículo N° 2 que:

*El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad (LOTTV, 2012:1)*

Esta gobernanza indica la obligatoriedad del Estado de enaltecer y proteger el trabajo, tomando en cuenta los servicios de salud que se prestan en INSITEZ VIPI, las condiciones del desempeño laboral para los trabajadores universitarios y los beneficios que arroja desde el Ministerio Popular de la Educación Universitaria hasta las autoridades de la universidad con el fin de trabajar en equipo de forma exitosa.

### 2.4.3 Ley Orgánica de Salud (2015)

En consideración a esta Ley Orgánica de Salud, se cita su Artículo 3° que señala: “El Sistema nacional de salud garantizará la protección de la salud a todos los habitantes del país sin discriminación de ninguna naturaleza” (p. 2). Aunado a esto explica este articulado que. Los servicios de salud que garantizarán la protección de la salud a todos los habitantes del país y funcionarán de conformidad con los siguientes principios:

1. **Principio de Universalidad:** Todos tienen el derecho de acceder y recibir los servicios para la salud, sin discriminación de ninguna naturaleza.
2. **Principio de Participación:** Los ciudadanos individualmente o en sus organizaciones comunitarias deben preservar su salud, participar en la programación de los servicios de promoción y saneamiento ambiental y en la gestión y financiamiento de los establecimientos de salud a través de aportes voluntarios.
3. **Principio de Complementariedad:** Los organismos públicos territoriales nacionales, estatales y municipales, así como los distintos niveles de atención se complementarán entre sí, de acuerdo a la capacidad científica, tecnológica, financiera y administrativa de los mismos.
4. **Principio de Coordinación:** Las administraciones públicas y los establecimientos de atención médica cooperarán y concurrirán

armónicamente entre sí, en el ejercicio de sus funciones, acciones y utilización de sus recursos.

5. **Principio de Calidad:** en los establecimientos de atención médica se desarrollan mecanismos de control para garantizar a los usuarios la calidad en la prestación de los servicios, la cual deberá observar criterios de integridad, personalización, continuidad, suficiencia, oportunidad y adecuación a las normas, procedimientos administrativos y prácticas profesionales. (LOS, 2015: 3)

Por esta razón la gerencia de INSITEZ VIPI debe considerar directrices que impulsen la calidad de los servicios considerando los procesos administrativos, parámetros de calidad, coordinación administrativa, participación ciudadana desde la universalidad como derecho para la comunidad de la UNELLEZ y el entorno que los rodea.

## **2.5 Bases Teóricas Referenciales**

### **2.5.1 Gerencia**

En este contexto Drucker (2014), establece que: “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (p. 187). Este es una definición holística que sirve como origen para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias actuales. Adicionalmente, Melinkoff considera fundamental la orientación hacia las estrategias gerenciales que consisten en:

*Relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, a través de la estrategia para saber hacia dónde dirigirse y cómo lograrlo; la organización para llevar a cabo la estrategia eficientemente y por último la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente* (Melinkoff, 2018: 434)

En cuanto a esta gerencia estratégica debe ir de la mano de la filosofía institucional en la coordinación de INSITEZ -VIPI con el fin de que los trabajadores administrativos presten un servicio acorde a los beneficios y cumplir las metas del POA según lo planificado hacia los trámites administrativos que se ofrecen en dicha coordinación.

### **2.5.2 Planificación estratégica**

De la misma manera para darle poder a los trabajadores dentro de la empresa se debe establecer planes operativos; es por ello que el experto Drucker (ob. cit.), expone que la planificación estratégica “Se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia” (p.76). De acuerdo a esto se debe orientar a la gerencia de la organización hacia la estabilidad tomando en cuenta los cambios que puedan surgir en el entorno y así ser hábiles cuando se presente alguna amenaza; de esta forma alcanzar las metas que tenga fijada la empresa sin inconvenientes para lograr la gestión exitosa.

### **2.5.3 Gerencia estratégica**

Chiavenato (2014), establece que “la gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p. 208). La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas, y la determinación de las oportunidades y amenazas de una organización, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

### **2.5.4 Procesos administrativos**

Asimismo, al referirse a los procesos administrativos el doctor Chiavenato (ob. cit.), expone que es “Un conjunto de pasos o funciones para ejecutar ciertas actividades para lograr los objetivos de la organización” (p. 17). De allí pues estos especialistas Brown y Moberg (2018), acotan que los objetivos “No aparecen de modo espontáneo. Sino que deben establecerse, revisarse y ponerse en funcionamiento en la organización para mejorar el proceso administrativo” (p. 18). El proceso administrativo constituye una representación secuencial y ordenada de una serie de labores a realizarse en forma orgánica en base a establecer y definir las actividades que deban realizarse de manera exacta reglamentado las formas como estas se deben desarrollar para el logro de los

objetivos planteados. En base a los estudios y principios de Fayol (1994), la relevancia del proceso administrativo consta de cuatro (04) funciones importantes que se especifican así:

### **Cuadro 1**

#### Funciones Administrativas

<b>Planeación:</b>	Stoner (2016) señala que: “Comprende la selección de las metas de la organización para luego fijar los objetivos., la planeación es “la selección de objetivos y de las estrategias políticas, programas y procedimientos entre varias alternativas” (p. 79).
<b>Organización:</b>	Drucker (2014) expone que la organización es “El proceso de disponer y distribuir el trabajo, la autoridad y recursos entre los miembros de una organización en una forma que pueda lograr los objetivos de manera eficiente” (p. 56).
<b>Dirección:</b>	Chiavenato (2014) acota que la dirección “Conduce a la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados” (p. 344). Lo que implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas fundamentales.
<b>Control:</b>	Robbins (2016) define el control “Es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes” (p. 81). Lo que demuestra que es el seguimiento para que el trabajo planeado se realice con propiedad; además sino existen fallas aplicar las medidas correctivas adecuadas.

**Fuente:** Chiavenato (2014). Adaptado por la autora (2024)

Estos procesos administrativos representan una parte indispensable al momento de relacionar cualquier caso con la administración, por cuanto los mismos constituyen los cuatro procesos esenciales de la gerencia como lo son: planeación, organización, dirección y control. Los cuales son necesarios para la elaboración de procedimientos con un protocolo de selección distribución del trabajo, alcanzar el rendimiento adecuado y considerar la evaluación y corrección pertinente.

### **2.5.5 Rendimiento laboral**

En este orden de ideas, Alles (2016) refiere que el rendimiento laboral es “el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado” (p. 97); es decir ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. Es importante hacer salvedad que el rendimiento es diferente del resultado, puesto que el rendimiento se refiere a las conductas que se dirigen a los resultados.

Profundizando más en el término, a la hora de conceptualizar el rendimiento, se encuentra que existe una doble perspectiva. Por una parte, algunos autores consideran el rendimiento en términos de resultados u outputs del trabajador (como, por ejemplo, el número de pacientes atendidos, cantidad de consultas, médicos especialistas referidos, cantidad de exámenes realizados), es decir el rendimiento es cuantificar lo que el servicio de INSITEZ ha logrado mediante sus indicadores de gestión.

### **2.5.6 Cultura organizacional**

Cabe señalar que el análisis teórico de la cultura organizacional expone Melinkoff (ob. cit.), que es “la colección específica de valores y normas que comparten las personas y los grupos en una organización” (p. 446). De igual manera, Chiavenato (ob. cit.), señala que la cultura organizacional es “un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros” (p. 143). La cultura organizacional es la axiología de la organización que debe ser conocida y compartida por todos sus integrantes.

### **2.5.7 Motivación laboral**

Alles (ob. cit.), establece que la motivación “son estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo” (p.56); efectivamente, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos. Asimismo, García (2017) define la motivación como “la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización” (p. 123)

Se debe destacar que, para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del talento humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro; además, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares, para generar así un incremento en la productividad; aunado a ello la comunicación asertiva es clave de la mano de la motivación para alcanzar la misión y visión institucional.

### **2.5.8 Motivación en el ámbito institucional**

De igual forma, Alles (ob. cit.), establece que en la dirección y administración de negocios “es imprescindible comprender el comportamiento humano, conocer que es lo que mueve a los empleados a trabajar, y no sólo a trabajar sino a hacerlo con excelencia, conocer cómo reaccionan ante la autoridad, proporcionarles un ambiente de trabajo hospitalario y agradable, remunerar su esfuerzo, ya no sólo económicamente sino emocionalmente, además de comunicación efectiva” (p. 46). Más que saber generar y garantizar su satisfacción, es saber captar su lealtad y que apoyen y lleven a cabo las decisiones del líder, que comulguen con la filosofía empresarial y la comuniquen a los clientes o consumidores del producto o servicio de la empresa, los cuales, si también se les tiene satisfechos, son leales, un mercado cautivo. Así se podrá encauzar el movimiento en la dirección deseada, el éxito del negocio y el éxito de todas las personas involucradas en él.

Es por ello, que en INSITEZ - VIPI se debe dar importancia a la motivación institucional y hacer alianza con las estrategias gerenciales. Pues si el empleado posee la capacidad y no la está desarrollando, hay que motivarlo correctamente explicándole mediante una comunicación asertiva que debe hacer y qué es lo que se quiere para trabajar en equipo; asimismo como atender a los estudiantes mediante un discurso positivo únicamente, sino en acciones positivas constantes, en vivir cotidianamente con los valores de la filosofía y el código de ética de la universidad.

### **2.5.9 Estrategias motivacionales**

Las estrategias motivacionales que utiliza la gente para hacer algo o dejar de hacerlo, se inscriben en sus propias preocupaciones más serias; y son las que demandan más tiempo y esfuerzo a la investigación actual, en una sociedad que tiende decididamente a la globalización, sin encontrar hasta al momento ideas que puedan ofrecer alternativas rivales interesantes de ser consideradas.

En este contexto de exigencia, la realización personal tiene mucho que ver con la ocupación que las personas tienen o con el trabajo que imaginariamente entienden podrán conseguir. Señala, Stoner (2016), “Las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, para así obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal de la misma” (p. 117).

Lo que indica que los contextos empresariales de la actualidad, cada vez más competitivos, un personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. En consecuencia, los líderes deben esmerarse en estimular un ambiente auténtico de trabajo. Entre otros de los conocimientos que deben aprender, figuran las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar la formación adecuada para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo. Afirma, Robbins que las estrategias motivacionales:

*Son todas aquellas estrategias que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados superando en su mayoría las expectativas de los mismos, lo que traería, como consecuencia el incremento de su desempeño laboral aumentando así la productividad de la empresa y los beneficios que éstos dan dentro de ella. (Robbins, 2016: 53).*

Lo que conlleva a los factores motivacionales están principalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas o actividades que el hombre ejecuta, el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo solamente se consigue a través de los factores motivacionales. La efectividad de estos factores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados, para obtener el logro y la autoestima, se trata de reforzar aquellas necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo deseo es infinito. De igual manera, los objetivos en la universidad son de gran importancia para alcanzar el éxito en INSITEZ - VIPI; pues deben proporcionarlos mediante la gerencia estratégica en los procesos administrativos.

#### **2.5.10 Trabajo en equipo**

En este aspecto se enfoca primero el equipo como señala el teórico Maristany (2018), que es “Un grupo de cinco o seis personas que trabajan sin jefe, cada uno de una especialidad diferente, que se reúnen para una tarea específica y temporaria y que se desmiembra una vez cumplida esa tarea” (p. 29). Lo que demuestra que los equipos en su mayoría, no siempre definen la fuerza que conlleva la realización de faenas en grupos, generalmente por indiferencias en liderazgos, ideales, formaciones académicas, personalidades, compromiso y pertinencia, entre otras cosas no menos importantes que hacen que, las responsabilidades recaigan en unos pocos dentro de la misma unidad administrativa de INSITEZ.

De tal forma que, este experto Maristany (ob.cit.), define el trabajo en equipo como “El que se realiza con un alto nivel de cooperación y bajo nivel de conflicto, con un grado valioso de responsabilidad y compenetración en las tareas a ejecutar y a la consecución de las metas” (p. 29); en consecuencia, al tener claro que el grupo es cuando se realizan las actividades de manera individual sin planes establecidos. Es decir, este conlleva que

los empleados universitarios realicen sinergia para lograr que el proceso administrativo fluya con el fin de organizar, planificar, controlar, ejecutar y hacer el seguimiento necesario para su desempeño laboral adecuado mediante esas estrategias para prestar un servicio de calidad a la comunidad universitaria.

#### **2.5.11 Administración gerencial**

Otro factor conductual del desempeño de tareas es la administración gerencial que según, Chiavenato (2014) envuelve al “Conjunto de conductas que mantienen el control burocrático en la organización, conductas cuyo fin es asegurar que los recursos se utilicen de forma correcta”. (p. 29), entonces la gerencia debe influenciar en gran parte por las expectativas del empleado universitario sobre su quehacer diario, su actitud hacia los logros, su deseo de autonomía, se vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos.

Es tan relevante la gerencia administrativa que, Stoner (ob. cit.), señala que implica el: “Desenvolvimiento con compromiso o la obligación que se asume al ejecutar tareas, funciones, responsabilidades y aportes para el logro de objetivos organizacionales que están debidamente orientados por la dirección superior de la organización.” (p. 38); lo que indica a la autora que la gerencia de INSITEZ VIPI debe ser factor clave y fundamental, porque de estos procesos administrativos depende parte del logro de objetivos y metas, en cuanto a la gestión del cumplimiento del POA en el Servicio de salud que se ofrece

#### **2.5.12 Satisfacción del servicio**

La Organización Mundial de la Salud (2023) señala que la satisfacción del servicio es “la percepción que tiene el usuario de que sus expectativas han sido superadas en el grado del cumplimiento de la organización de salud, respecto a las expectativas y percepciones de los usuarios” (p. 9). Lo que indica que en la atención en el Servicio médico de INSITEZ debe ser de calidad como servicio y esto va vinculado con los procesos administrativos de forma continua para el mejoramiento de la rendición de cuentas y poder ofrecer el mejor servicio en consultas, odontología y laboratorio.

## 2.6 Operacionalización de las variables

El autor Arias (2012) refiere que las variables son las “Características o cualidades observables de algo, las cuales pueden adoptar distintos valores” (p.38). En decir, es una característica que se va a medir, un atributo que puede darse o no en ciertos sujetos o fenómenos en estudio. Por ello, para conceptualizar el tipo de variable Palella y Martins, (2010), expresan que:

*El tipo de estudio o función de la investigación las variables pueden ser independiente, que representa la causa eventual; dependiente o de criterio, que representa el efecto posible; interviniente aquella que representa una tercera variable que actúa entre la independiente y la dependiente y que puede ayudar a una mejor comprensión de dicha relación; o perturbadoras de control u aleatorias. (Palella y Martins, 2010: 67)*

Sin embargo, conforme a su esencia cuantitativa estos autores Palella y Martins, (ob. cit.) acotan que: “Son variables que se expresan numéricamente, pueden ser discretas o continuas” (45). Igualmente, la definición de indicador según, Balestrini, (2015), la define como “Una señal que permite identificar las características de las variables. Se da con respecto a un punto de referencia” (p. 55). Entonces las variables son la esencia principal para dar paso a cada dimensión, posteriormente al indicador.

Por esta razón, la autora debe comprender en la operacionalización de variables para hacer este protocolo metódico relacionar el título y objetivos del trabajo de grado para la construcción mediante cada indicador del cuestionario. En cuanto a la unidad de medida la autora Hurtado (2012) la define como: “La respuesta que se espera en la medición planteada” (p. 88). En este trabajo la misma es de tipo cualitativa con escalamiento del teórico Likert. Por ende, la operacionalización de variables Tamayo y Tamayo (2018), conceptualiza su definición como: “Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p. 36); Es decir, la investigadora realiza el cuestionario en base a las variables, dimensiones e indicadores para aplicarlo. Ver tabla 1.

Tabla 1

**Operacionalización de las Variables**

**Objetivo General:** Analizar estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
<b>Independiente:</b> Estrategia gerencial	Melinkoff (2018) expresa que “Relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, a través de la estrategia gerencial para saber hacia dónde dirigirse y cómo lograrlo con su gente. (p. 434)	Gerencia	Estilo de gerencia	1
			Cultura organizacional	2
			Planificación	3
			Seguimiento	4
			Control	5
			Comunicación	6
			Toma de decisiones	7
<b>Dependiente:</b> Procesos administrativos	Chiavenato (2014), expone que es “Un conjunto de pasos o funciones para ejecutar ciertas actividades para lograr los objetivos de la organización” (p. 17).	Talento Humano	Misión	8
			Visión	9
			Procesos administrativos	10
			Rendimiento Laboral	11
			Trabajo en equipo	12
			Motivación	13
			Atención al usuario	14

**Fuente:** Álvarez (2024)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Descripción del modelo

Este trabajo de investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo positivista al respecto los autores Hernández, Fernández y Baptista (2011), exponen que: “El enfoque cuantitativo positivista usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Debido a que la investigadora analizó estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes y la división gerencial de INSITEZ Barinas.

#### 3.2 Tipo de la investigación

El tipo de investigación fue de campo para la recolección de la información, la misma es definida como:

*La recolección de datos directamente de la realidad, por lo cual se denominan primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (Tamayo y Tamayo, 2008:114).*

Debido a que se recolectó la información directamente de los empleados administrativos como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes y la división gerencial de INSITEZ Barinas.

#### 3.3 Diseño de la investigación

En cuanto al diseño fue no experimental, el cual es definido por la experta Hurtado como es:

*Aquel en el cual el investigador, a pesar de querer verificar hipótesis, no tiene la posibilidad de manipular las variables independientes (procesos explicativos), ya sea porque éstas ya ocurrieron, porque están fuera de su alcance o por razones éticas. En este caso, el investigador trata de corroborar las relaciones a partir de ciertos controles indirectos, o incluyen las variables extrañas en sus mediciones (Hurtado, 2012: 752)*

Es decir, en este trabajo la autora no realizó ningún experimento, motivado a que no se manipuló ninguna variable de estudio, de hecho, se va a analizar estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes y división gerencial Barinas.

### **3.4 Población y muestra de la investigación**

En relación a la población Palella y Martins (ob. cit.) indican que “Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen características en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 34). En este caso particular, se seleccionó a los trabajadores empleados administrativos de INSITEZ – VIPI y división gerencial Barinas. Por tanto, la población estuvo compuesta por diez (10) empleados gerenciales que laboran en distintos departamentos de INSITEZ efectivamente, a continuación, se detallan en la tabla N.º 2

**Tabla 2**

Distribución de la Población

<b>Gerentes INSITEZ UNELLEZ</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente de INSITEZ -VIPI	01
Sub Gerente Seguimiento y Control	01
Jefe de Área de control y seguimiento administrativo	01
Jefe de Área Rembolso	01
Jefe de área Historias Médicas	01
Sub Gerente INSITEZ Núcleo Tinaquillo	01
Gerentes INSITEZ División Barinas	03
<b>Total de la Población</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Registros de Oficina INSITEZ (2024)

En relación a la muestra Arias, (2012), la define como “un subconjunto representativo de un universo o población” (p. 32), de igual manera en este estudio esta conformada por los diez (10) empleados gerenciales que laboran en INSITEZ, considerando que la autora realiza la escogencia de manera intencional.

### **3.5 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

Por otra parte, Hurtado (ob. cit.) señala que las técnicas de recolección de datos como las que “Comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 771). De hecho, pueden ser: la encuesta en sus dos modalidades (oral y escrita), entre otras. De igual manera, en esta indagación se utilizó como instrumento en su modalidad tipo cuestionario, definido por Palella y Martins (ob. cit.), como es: “Una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 123).

Aunado a esto, estos datos que se obtuvieron mediante afirmaciones dirigidas a los empleados universitarios con cargos gerencias seleccionados como población y muestra intencional. Es importante resaltar que el cuestionario de recolección de datos se estructurara en catorce (14) ítems enmarcados en la escala de Likert de cinco (05) opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

### **3.6 Técnicas de Análisis de Datos**

Balestrini (2015), define las técnicas de análisis de los datos como: “Un conjunto sistemático de procedimientos para observar y describir numéricamente el fenómeno” (p. 82); De hecho, estas respuestas se transformaron en porcentajes, además se presentan en cuadros contentivos de los catorce (14) ítems con sus debidos análisis del deber ser enmarcado en los teóricos correspondientes. Luego, se analizaron las respuestas explicando los resultados para parafrasear la explicación sobre la gestión ideal de los procesos administrativos en INSITEZ.

### 3.7 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos

La confiabilidad del instrumento de este trabajo se realizó por el lineamiento de especialista Sabino, quien lo define como:

*El alfa de Cronbach es el método de cálculo que requiere una sola administración del instrumento de medición. El instrumento es administrado una vez, número de versión del instrumento una, cada participante responde a la única versión y las respuestas a los ítems del instrumento son coherentes (Sabino, 2018: 89).*

Lo que indica que para determinar la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach, además, Hurtado (ob. cit.), la define considerando realizar primeramente una prueba piloto, aunado esto la define como: “Una aplicación experimental del cuestionario, lo más cercano a la encuesta real, pero se aplica sólo a un pequeño grupo” (p. 60). Por consiguiente, en esta investigación se aplicó el cuestionario a los empleados del estrato gerencial de INSITEZ considerando las respuestas dadas.

En este sentido, para definir la validez los especialistas Palella y Martins (ob. cit.) refieren que “Se puede tener diferentes tipos de evidencias tales como: evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio y evidencia relacionada con el constructo” (p. 105). En este trabajo se medirá a través del juicio de tres (03) expertos, especialistas acreditados académica y laboralmente con la gerencia estratégica, servicios de salud y metodología usada en la UNELLEZ. A saber: el Doctor en gerencia avanzada Daniel Tovar, la Magister en gerencia de salud pública Coromoto Mejías y el Magister en Recursos Humanos Oskar Jiménez.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este aparte, se presenta la información obtenida a partir de la aplicación del instrumento a los diez (10) empleados con cargos gerenciales en INSITEZ de Barinas, San Carlos y Tinaquillo; de allí pues para esta comparación se utilizaron tablas de frecuencias las cuales muestran el número de veces que ha ocurrido cada respuesta por su valor en cada ítem, así como los porcentajes y las estadísticas acumuladas. Todo esto con el análisis correspondiente.

#### 4.1. Análisis de datos y discusión

##### 4.1 Análisis de datos, resultados y discusión.

<b>Cuadro 2</b>												
<b>Dimensión:</b> Gerencia						<b>Indicador:</b> estilo gerencial						
1.- Considera que el estilo gerencial de su jefe influye en su desempeño laboral.												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0%	2	20%	1	10%	7	70%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

En este cuadro 2 se reflejan los resultados obtenidos del ítem 1 donde el 70% respondió: casi nunca, un 20% casi siempre y el 10% A veces el estilo gerencial del supervisor influye en sus actividades diarias, por ello se cita a Chiavenato (2014), quien establece que “la gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p. 208). Esta formulación de estrategias incluye la identificación de las fallas, bondades, oportunidades y amenazas

de INSITEZ para tener claro el proceso y fijar objetivos en el plan operativo anual para el desarrollo de estrategias alternativas según la situación presupuesto UNELLEZ.

<b>Cuadro 3</b>												
Dimensión: Gerencia						Indicador: Cultura organizacional						
2.- La misión y visión de INSITEZ es acorde a la cultura organizacional												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	3	30%	7	70%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia.

En referencia al ítem 2 que determina si la cultura organizacional en INSITEZ esta relacionada con su misión y visión institucional hacia un enfoque al apoyo del trabajador como paciente el 70% de los encuestados respondió a la pregunta, casi siempre y el 30% señaló la opción siempre. Esto evidencia que el talento humano de la unidad reconoce la cultura organizacional. Por esta razón se cita a Chiavenato (ob. cit.), quien señala que la cultura organizacional es “un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas” (p. 143)

De esta forma se demuestra, que en INSITEZ deben analizar las estrategias débiles sobre la cultura organizacional y mejorar hacia el desempeño del talento humano administrativo enmarcada hacia los tramites de reembolsos por conceptos de hospitalización, cirugía, maternidad, medicinas, laboratorios, consultas, entre otros, para dar respuestas a los trámites administrativos de solicitud del personal que realiza estos gastos y al ser cancelados están devaluados.

<b>Cuadro 4</b>												
<b>Dimensión:</b> Gerencia						<b>Indicador:</b> planificación						
3.- La planificación es establecida por la gerencia para ejecutar su desempeño laboral en relación al Plan Operativo Anual.												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	8	80%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

En el ítem 3 se indaga sobre si la planificación de tareas se relaciona con el plan operativo anual para ejecutar las metas y dar respuestas a los trabajadores universitarios en la mejoras del trámites administrativos por salud, se observa que el 80% de los trabajadores respondió la alternativa siempre y el 20% indicó la respuesta casi siempre, lo que evidencia que en INSITEZ deben revisar su POA y adaptarlo a la realidad país porque no están honrando los compromisos a los trabajadores en cuanto a salud.

Asimismo, se expone a Stoner (2016) quien refiere que la planificación “es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas” (p. 78). Entonces, en INSITEZ se debe establecer un plan de trámites administrativos para poder honrar los pagos a los trabajadores de acuerdo a las necesidades de estos, además, no debe ser por orden de entrega, sino por presupuesto asignado a cada vicerrectorado; pues la problemática de salud debe ser por inclusión.

También, manifestaron los entrevistados que los servicios médicos ofrecidos en cuanto a consultas, laboratorio, odontología, reembolsos de pagos funciona mejor en Barinas. En otras, palabras existe una inmediatez en los servicios y pagos debido a que están los gerentes de unidad central y se tiene un acceso expedito a los trámites administrativos.

Cuadro 5												
Dimensión: Gerencia										Indicador: seguimiento		
4.- Utiliza el proceso de seguimiento para realizar los trámites administrativos en sus actividades diarias												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	10	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

En el cuadro 4 se reflejan los resultados indagados sobre la utilización del proceso de seguimiento al enviar los reembolsos a Barinas para honrar los pagos donde el 100% de los encuestados respondió la alternativa siempre. Lo que demuestra que los trabajadores administrativos de INSITEZ están pendientes, pero a nivel central han tardado hasta más de un año para honrar estas cancelaciones. En base a esta problemática presentada se cita a un especialista que plantea que el seguimiento es:

*Una acción permanente a lo largo del proceso del proyecto a realizar, permite una revisión periódica del trabajo en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos. (Stoner, ob. cit: p. 110)*

Lo que indica que en INSITEZ la gerencia posee debilidades importantes a nivel presupuestaria para hacer el seguimiento en los trámites administrativos de los reembolsos; por cual deben solicitar créditos adicionales para poder dar respuestas oportunas a los trabajadores. Aunado a esto, se deben coordinar la disposición de medicamentos, insumos, en consultas, laboratorio, odontología en Servicios Médicos con el fin de realizar salud preventiva y se puede evitar estas enfermedades por ofrecer opciones accesibles y oportunas a los trabajadores unellistas.

<b>Cuadro 6</b>												
<b>Dimensión:</b> Gerencia										<b>Indicador:</b> control		
5.- Se realiza el proceso de control en los trámites administrativos en INSITEZ												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	3	30%	7	70%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** Quintero Abdón (2024)

En el cuadro 5 donde se reflejan los resultados relacionados con el proceso de control en los trámites administrativos de INSITEZ, se evidencia un porcentaje de 70% de los encuestados respondió la alternativa casi siempre y el otro 30% que indicó siempre. Lo que muestra que el talento humano cumple con los procesos administrativos para los tramites hacia Barinas de los reembolsos del personal que entrega las facturas por gastos médicos.

En base a esta realidad se cita a Stoner (ob. cit.) quien resalta que: “el control es el proceso que permite garantizar que actividades reales porque se ajustan a actividades proyectadas” (p. 50). De hecho, el control sirve a los supervisores para monitorear la eficiencia de las actividades de planificación, organización y dirección como técnica clave en el proceso administrativo interno y externo, como es el caso de INSITEZ. Lo que evidencia que es otra debilidad que se refleja a nivel central en cuanto a las necesidades del vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales, debido a que manifiestan que es motivada a la hiperinflación vivida en Venezuela es difícil honrar los altos costos de salud.

<b>Cuadro 7</b>												
<b>Dimensión:</b> Gerencia						<b>Indicador:</b> comunicación						
6.- Estima que su jefe se comunica de forma asertiva para dar las instrucciones emanadas del nivel central												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	7	70%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

En el cuadro 6 se indagó sobre el respeto a la forma de comunicar las instrucciones emanadas de INSITEZ Barinas; en relación a las respuestas un porcentaje de 70% la opción casi siempre y el otro 30% que indicó casi siempre estos indicadores demuestran que hay respeto a las instrucciones que reciben de los cambios constantes en base a los reembolsos hacia el personal, igualmente manifestaron que remiten la documentación con todos los requerimientos exigidos, pero siempre pagan a destiempo, no cancelan o crear otra norma y son excluidos ciertos reembolsos.

En relación a esta debilidad la teórica Alles (2016) define la comunicación como “el intercambio de mensajes entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización empresarial” (p.110). Pero se hace difícil en INSITEZ seguir el hilo esta comunicación si tiene cambios o interrupciones. Se sugiere mantener un dialogo acorde a la realidad problemas salud de los trabajadores; no obstante, al realizar cambios manifestarlos y considerar la situación país para poder honrar estos pagos a los trabajadores.

<b>Cuadro 8</b>												
<b>Dimensión:</b> Gerencia						<b>Indicador:</b> toma de decisiones						
7.- La gerencia lo considera en la toma de decisiones para planificar la realización de su desempeño laboral												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	0	0%	3	30%	7	70%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

Tal como se observa en el ítem 8, sobre la pregunta si la gerencia considera a los trabajadores para planificar la realización de las actividades diarias, en relación a las respuestas el 70% de los mismos refirió a veces y el restante 30% casi siempre. Lo que indica que deben mejorar la toma de decisiones en base a las debilidades que se están presentando en los trámites administrativos de INSITEZ para honrar los reembolsos a los trabajadores.

Estas respuestas demuestran que la gerencia en Barinas realiza procesos administrativos a nivel central de INSITEZ sin realizar un estudio de las necesidades que presenta cada vicerrectorado para determinar los tipos de pacientes, estos aspectos pueden ser mejorados adecuando los servicios médicos en las consultas para dar respuestas a los trabajadores y familiares que pueden redundar en el presupuesto asignado para los reembolsos y no realizar medicina preventiva.

En esta oportunidad el teórico Chiavenato (ob. cit.), afirma que la toma de decisiones “es el proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción acompañado de la mejor decisión” (p.36). En otras palabras, se evidencia que los trabajadores de INSITEZ en UNELLEZ – VIPI realizan su trabajo, pero las debilidades están a nivel gerencia para planear las estrategias según los requerimientos de salud de los trabajadores.

<b>Cuadro 9</b>												
<b>Dimensión:</b> talento humano										<b>Indicador:</b> misión		
8.- La misión de INSITEZ refleja el compromiso claro hacia los logros de los objetivos												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	3	30%	0	0%	0	0%	7	70%	0	0%	10	100

Fuente: elaboración propia

En relación al ítem 8, sobre donde se indaga si en INSITEZ los empleados tienen claro el compromiso de honrar mediante los trámites administrativos las necesidades de salud de los trabajadores unellistas el 70% respondió casi nunca y el 30% siempre; estas respuestas demuestran que la gerencia a nivel central en Barinas señala tenerlo claro, pero los trabajadores de UNELLEZ – VIPI manifiestan que piensan no se corresponde la misión de INSITEZ con las respuestas dadas a los trabajadores.

Para la doctora Alles (2016) la misión la conceptualiza como: “el porqué de lo que la organización hace, la razón de ser, su propósito, es decir cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad” (p. 67). Por esta razón, la gerencia a nivel Barinas debe sincerar el presupuesto por las necesidades de los vicerrectorados y no dejar la mayor cantidad para INSITEZ Barinas, debido a que ellos tienen beneficios por ejemplo de médicos especialistas que en el servicio médico del VIPI no se cuenta sino consulta preventiva. Igualmente, poseen farmacia para los trabajadores con diagnósticos permanentes; además es difícil para los trabajadores trasladarse a Barinas para una consulta saldría más costoso que hacerla en Cojedes.

<b>Cuadro 10</b>												
<b>Dimensión:</b> talento humano										<b>Indicador:</b> visión		
9.- La visión de INSITEZ incluye ofrecer un servicio a futuro												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	3	30%	7	70%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

Se puede observar que las respuestas dadas en el ítem 9 son el 70% de los empleados universitarios respondieron casi siempre y el otro 30% siempre lo que confirma que la descripción de la visión de INSITEZ está acorde para ofrecer un servicio médico que permanezca en el futuro y para dar respuesta a los trabajadores universitarios

Un autor que se considera relevante en el tema es Stoner (ob. cit.), define la visión de una organización es: “una proyección a futuro que describe las aspiraciones de una organización, lo que quiere lograr a largo plazo, y sirve como guía para la toma de decisiones estratégicas” (p.60). Por esta razón al no fomentar la gerencia el conocimiento o el refrescar cada cierto tiempo de la misión, visión y valores a los empleados no se sentirán comprometidos; asimismo, no tendrán esa fuerza de manera voluntaria para asegurarse que las tareas están bien hechas.

La mayoría de los entrevistados manifestaron su malestar por no ser considerados para las tomas de decisiones, planificación de los trámites administrativos, cambios bruscos en los requerimientos sin tomar en cuentas las necesidades de los trabajadores del VIPI. De igual manera, señalaron que esa forma de trabajar se una debilidad importante porque no se puede conformar equipo, ni unificar criterios para cumplir el POA y menos dar respuestas a los trabajadores en el tema salud.

<b>Cuadro 11</b>												
<b>Dimensión:</b> talento humano						<b>Indicador:</b> procesos administrativos						
10.- La gerencia revisa los procesos administrativos de reembolso a los trabajadores												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	7	70%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

En este sentido, el 70% de los empleados respondió siempre y el 30% respondió casi siempre, al preguntarles, si respeta la gerencia revisa los procesos administrativos de reembolsos; lo que demuestra que la gerencia de INSITEZ – VIPI e INSITEZ – Barinas tienen conocimiento de las debilidades que se presentan en los trámites administrativos. Sin embargo, no unifican criterios para dar respuestas acordes a las necesidades de salud de los trabajadores del VIPI.

Para, Chiavenato (ob. cit.), el proceso administrativo es: “un conjunto de pasos o funciones para ejecutar ciertas actividades para lograr los objetivos de la organización” (p. 17). Este constituye una representación secuencial y ordenada de una serie de labores a realizarse en forma orgánica en base a establecer y definir las actividades que deban realizarse de manera exacta reglamentado las formas como estas se deben desarrollar para el logro de los objetivos planteados en la institución. Es otras palabras la gerencia de INSITEZ deben considerar los 4 pasos de planeación, organización, dirección y control, además agregar seguimiento en los trámites para honrar los pagos de los trabajadores universitarios.

<b>Cuadro 12</b>												
<b>Dimensión</b> talento humano						<b>Indicador:</b> rendimiento laboral						
11.- Le explican las metas del Plan Operativo Anual en función su rendimiento laboral												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	7	70%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

Cabe resaltar que el 70% del talento humano sanitario respondió la opción siempre y el 30% manifestó la alternativa casi siempre, al indagar si le explican las metas del Plan Operativo Anual en función su rendimiento laboral. En consecuencia, los trabajadores de INSITEZ manifestaron que entre todos realizan el POA para dar respuestas a las necesidades de los trabajadores de este vicerrectorado, pero se realiza en octubre para el presupuesto anual del año siguiente y debido a hiperinflación vivida en Venezuela, es irrisoria las asignaciones. Igualmente, afirmaron que las partidas llegan en abril y con los pagos que tramitan no dura ni 15 días. Aunado a esto, se solicitan créditos adicionales a la OPSU, pero por los altos costos de cirugía, maternidad, hospitalización, exámenes, consultas es muy poco lo pueden honrar a los trabajadores.

De allí pues, se cita a Robbins (2016) quien define el rendimiento laboral como la “forma en que los colaboradores trabajan para alcanzar las metas comunes de forma eficiente y sujetos a unas reglas previamente establecidas” (p.140). Entonces la gerencia de INSITEZ Barinas que mites las normas para los pagos debe tener en cuenta la estrategia a comunicar a los empleados de INSITEZ - VIPI para alcanzar las metas según el POA establecido y aprobado por ellos. Todo ello para consolidar un rendimiento laboral acorde a la salud de los unellistas.

<b>Cuadro 13</b>												
<b>Dimensión:</b> talento humano						<b>Indicador:</b> trabajo en equipo						
12.- Su jefe lo incluye en la conformación de equipos de trabajo a nivel administrativo.												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	0	0%	3	30%	7	70%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

Tal como se observa en la indagación 12, sobre si su jefe lo incluye en la conformación de equipos de trabajo a nivel administrativo, en relación a las respuestas el 70% de los entrevistados respondió a veces y el 30% restante casi siempre. Lo que indica que deben revisar los procesos administrativos, unificar criterios acordes al POA, necesidades de los trabajadores, costos de salud en Venezuela, para dar respuestas más en los pagos acordes a los reembolsos solicitados.

En esta oportunidad se cita al especialista Drucker (2014), quien define el trabajo en equipo como “el que se realiza con un alto nivel de cooperación y bajo nivel de conflicto, con un grado valioso de responsabilidad y compenetración en las tareas a ejecutar y a la consecución de las metas” (p. 29). Asimismo, la gerencia a nivel de Barinas y Cojedes de INSITEZ debe fomentar trabajar en equipo utilizando las herramientas señaladas en los trámites administrativos para poder dar respuestas en materia de salud con eficiencia a los trabajadores universitarios de este vicerrectorado.

<b>Cuadro 15</b>												
<b>Dimensión:</b> talento humano										<b>Indicador:</b> motivación		
13.- Considera estar motivado para realizar su trabajo diario en INSITEZ												
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	10	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100

**Fuente:** elaboración propia

Tal como se observa en la indagación 13, sobre si se considera estar motivado para realizar su trabajo diario en INSITEZ, según las respuestas el 100% de los entrevistados respondió siempre. Lo que evidencia que los empleados universitarios desean seguir trabajando en el departamento a pesar, de las dificultades que se presentan. La mayoría manifestaron que tienen años de servicios, que conocen la metodología de los procesos administrativos y aspiran la situación país mejore para dar respuestas a sus pares.

Para, Stoner (2016), “la motivación se inicia mediante el aprendizaje para influir en el comportamiento de las personas, para así obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal de la misma” (p. 117). Lo que indica que en el contexto institucional actual cada vez más competitivo poseer personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios.

En consecuencia, la gerencia de INSITEZ debe comprender la necesidad de los trabajadores de mantenerse en los puestos de trabajo, sin embargo, debe apoyarle con todos los requerimientos para que su desempeño sea adecuado. Es decir, deben ser líderes que estimulen un ambiente auténtico de trabajo para incrementar la satisfacción laboral del equipo de INSITEZ Cojedes.

<b>Cuadro 16</b>													
<b>Dimensión:</b> talento humano							<b>Indicador:</b> atención al usuario						
14.- El trámite administrativo por reembolsos de salud de los trabajadores es acorde a sus necesidades													
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
14	03	30%	0	0%	7	70%	0	0%	0	0%	10	100	

**Fuente:** elaboración propia

En consideración de a la afirmación 14 donde se investiga si a los empleados de INSITEZ si consideran que los administrativos de reembolso por salud son acordes a las necesidades de los unellistas profesionales el 70% respondió casi nunca y el 30% siempre, lo que evidencia que las respuestas de la gerencia Barinas están de acuerdo, pero los trabajadores demuestran que en Cojedes no se realizan los reembolsos de forma eficaz.

Para la OMS (2023) la atención al usuario: “se refiere al conjunto de estrategias y procesos diseñados para garantizar una experiencia satisfactoria al cliente, resolviendo sus necesidades y generando lealtad hacia la organización” (p. 22). Es por esta razón que la autora considera que deben revisarse los procesos administrativos y gerenciales que se realizan desde Barinas para honrar los pagos por reembolsos de los trabajadores de la UNELLEZ – VIPI, debido a que no son acordes a las solicitudes de los trabajadores.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

En este sentido, luego del análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de INSITEZ con el fin de analizar estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes. En función de ello, debo resaltar que permitió recopilar información valiosa relacionada con los objetivos específicos de esta investigación, los cuales han permitido complementar el análisis con la realidad que viven estos trabajadores en relación a su desempeño laboral, de allí detallo las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo de identificar las estrategias gerenciales que utilizan para la organización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes se concluye por todo lo referido en el capítulo anterior que la gerencia debe revisar los procesos administrativos según las necesidades de INSITEZ -VIPI, igualmente debe considerar el trabajo diario del personal para poder tomar decisiones y trabajar en equipo de manera de unificar los criterios para un desempeño laboral adecuado a la realidad de país en cuanto a la materia de salud.

Al determinar los factores que intervienen en la gerencial y el desempeño laboral del talento humano del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes. La principal debilidad es la falta de planificación estratégica que ha traído como consecuencia: fallas en los procesos administrativos y desconocimientos del origen de dicha situación, una de ellas reside cuando se realizan las tareas de manera incorrecta, la responsabilidad no es aceptada, debido a que se alega haber hecho dicha actividad bajo procedimientos impuestos por

un superior sobre la marcha del trabajo, aunado a esto muchas actividades son realizadas a medias, se pierde tiempo en buscar información sobre cómo proceder a ejecutar algunos procedimientos, motivado primeramente a la inexistencia de normativas, reglamentos y manuales de procedimientos en cada una de las Unidades de INSITEZ.

También, existe pérdida de material por el desconocimiento de secuencia lógica de actividades que conlleva a revisar muchas veces documentación y actividades que han sido verificadas, además de falta de control y seguimiento en el vencimiento de fármacos, drogas y reactivos, provocando esto un aumento sustancial en el gasto de materiales y suministros. En otras palabras, se debe incluir al servicio médico para iniciar consultas acordes a las necesidades de trabajadores con diagnóstico de enfermedades permanentes.

Por último, para responder al objetivo específico tercero de profundizar las estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes. De allí pues la autora realizó una reunión a con los compañeros de INSITEZ – VIPI para explicar la finalidad de utilizar la herramienta de planificación estratégica que ayudará en el desenvolvimiento con compromiso que se asume al ejecutar tareas, funciones, responsabilidades y aportes para el logro de objetivos institucionales; sin embargo, deben estar debidamente orientados por la dirección superior en Barinas.

Lo que indica a la autora que la gerencia de INSITEZ VIPI debe ser factor clave y fundamental, porque de estos procesos administrativos depende parte del logro de objetivos y metas, en cuanto a la gestión del cumplimiento del POA en el Servicio de salud que se ofrece y lo más relevante de los trabajadores universitarios puedan recibir sus pagos por gastos médicos para cuidar su salud y a la larga tener calidad de vida, para no incurrir en otros gastos por consecuencias de salud precaria.

## **5.2.Recomendación**

Para proyectar la única recomendación, luego de determinadas las conclusiones en base a los objetivos de la investigación, la autora procede a presentar un aporte relevante del uso de la planificación estratégica enmarcada en un estilo gerencial acorde a la realidad país, hacer trabajo en equipo de alta eficiencia, revisar y refrescar la misión y visión de INSITEZ y optimizar los procesos administrativos. Todas estas herramientas importantes hacia el rendimiento laboral y la atención del usuario que son los pares unellistas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. 5° Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. 5° Edición. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, M. (2015). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas. Venezuela: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Boulding, K., (2022) *The organizacional revolución*, Chicago, Quadrangle, pp. 3-32.
- Castillo, C. (2022) *Administración estratégica en la gestión de los procesos administrativos del Servicio Soporte Técnico en la empresa HC-GROUP PER SAC, Lima 2021*. Trabajo para optar al título de maestría en Administración de la Universidad César Vallejo de Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. D.F. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chumbile, Y. (2023) *Gerencia estratégica y desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de San Marcos, Provincia de Huari*. Trabajo para optar al título de maestría en Administración Empresarial de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”. Facultad de Ciencias Empresariales. Huacho, Perú.
- Drucker, P. (2014). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Norma
- Escobar, T. (1999). *Bioética, Origen y Tendencias*. Universidad a Distancia Programa de Bioética. Facultad de Educación. Universidad El Bosque. Bogotá Colombia
- García, E. (2017). *Motivación al logro de los objetivos organizacionales*. Editorial Lumen – Humanitas. Argentina.
- Garcés, L. (2014). *En la búsqueda de un modelo bioético para la gerencia: elementos para su fundamentación*. Revista IATREIRA. Volumen 32. Bogotá, Colombia.
- González, E. (2022) *Plan de Gerencia Estratégica para manejo del cambio de los procesos administrativos en una institución pública venezolana*. Trabajo para optar al título de maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad “José Antonio Páez”, en la dirección general de estudios de postgrado de San Diego, Carabobo de Venezuela.

- Hernández, J. (2022) *Sistema de Gestión a partir de la planificación estratégica para incrementar la eficacia de los procesos administrativos en la Universidad Bolivariana de Venezuela de Ciudad Bolívar*. Trabajo para optar al título de maestría en Dirección de la Universidad Bolivariana de Venezuela de Ciudad Bolívar
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2011). *Metodología de Investigación*. Editorial Mc - Graw Hill – Interamericana. 3º Edición. D.F. - México.
- Hottois, G. (2009). *El Paradigma Bioético -Una Ética para la Tecno ciencia*. Barcelona: Anth ropos.
- Hurtado de B, J. (2015). *Metodología para la Investigación. Una guía para la comprensión holística de la ciencia*. Ediciones Quirón. 6º Edición. Caracas, Venezuela.
- Ladrière, J. (2000). *Del sentido de la bioética*. *Acta Bioeth*. Revista IATREIRA. Volumen 32. Bogotá, Colombia
- Maristany, J. (2018). *Tratado de Recursos Humano*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Lumen.
- Melinkoff, R. (2018). *Los Procesos Administrativos*. Caracas – Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.
- Mintzerbert, J. (2014). *Fundamentos de Administración*. España: Editorial Trillas, S. A de C.V.
- Nosnik, A. (2013). *Teoría de la comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. D.F: México: Ediciones Homo Sapiens.
- OMS (2023) *Avance hacia la salud universal basada en la atención primaria en salud. Evaluación de la Situación a 40 años de Alma-Ata*. Organización Mundial de la Salud Informe anual parte 2. Pdf.
- Parella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Editorial FEDEUPEL.
- Padrón, J. y Lazo, A. (2007). *Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el siglo XXI*. Cinta de Moebio Revista de Epistemología en Ciencias Sociales, 1-28.
- Pérez, M., Acosta, I. y Acosta, D. (2014). *Formación gerencial y epistemología*. Revista Formación Gerencial, 13(1).

- Pinto, D. (2022) *Propuesta de gestión estratégica hacia el mejoramiento continuo de los procesos administrativos. Caso: Pequeñas empresas del municipio Valencia*. Trabajo para optar al título de maestría en Administración de Empresas. Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, en la dirección de postgrado en Valencia estado Carabobo
- Robbins, S. (2016). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall. 10ma. Edición.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2015). *Comportamiento organizacional*. México: Person.
- Sabino, C. (2018). *El Proceso de Investigación*. 4º Edición. Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela.
- Sallenave. J. P. (2018) *Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!* Editorial Norma. México.
- Stoner, J. (2016). *Administración*. 6º Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. D.F. México.
- Tamayo y Tamayo M. (2018). *El Proceso de Investigación Científica*. Editorial Limusa 5ta Edición, México.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ (2021). *Normativa de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la UNELLEZ*. Aprobado según punto de cuenta DIESAV/61/11/2021. Barinas, Venezuela.
- Venezuela (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 (Extraordinaria). Caracas, diciembre 30.
- Venezuela (2012). *Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 8.938 (Extraordinaria). Caracas, abril 30
- Venezuela (2015). *Ley Orgánica de Salud*. Gaceta Oficial N° 6210 de 30 de diciembre de 2015. República Bolivariana de Venezuela, Caracas-Venezuela.
- Venezuela (2019). *Plan de la Patria 2019-2025*. Gaceta Oficial N° 6.442 de 03 de abril de 2019. República Bolivariana de Venezuela, Caracas-Venezuela.

## **ANEXOS**

## **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

Estimado empleado (a):

Me dirijo a usted en la oportunidad para informarle que ha sido seleccionado con el fin de dar respuestas al siguiente cuestionario, el cual recopila datos para la realización de mi trabajo de grado titulado: Gerencia estratégica como factor clave en los procesos administrativos de INSITEZ VIPI de San Carlos, estado Cojedes. Por ende, se presentan los objetivos a continuación. Esta investigación la realizo como requisito indispensable para obtener el título de Magíster Scientiarum en Administración, mención: Gerencia General, debido a ello solicito su valiosa colaboración para apoyarme con la información solicitada en este cuestionario.

En este sentido, me permito resaltar que la información es exclusiva para los fines académicos; asimismo hacer hincapié que este cuestionario es anónimo. Por ello, se le agradece no identificarlo y responder cada una de las preguntas. A continuación, se le indica las instrucciones:

- Por favor lea cuidadosamente cada pregunta.
- Son catorce (14) preguntas de selección múltiple.
- Debe marcar con una equis (X) la respuesta según su opinión.
- Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar.
- Solo marque una alternativa por pregunta.

Agradeciendo su colaboración, me despido.

Lcda. Luisa Ana Álvarez  
Autora

#	CUESTIONARIO					
		S	CS	AV	CN	N
1	Considera que el estilo gerencial de su jefe influye en su desempeño laboral					
2	La misión y visión de INSITEZ es acorde a la cultura organizacional					
3	La planificación es establecida por la gerencia para ejecutar su desempeño laboral en relación al Plan Operativo Anual.					
4	Utiliza el proceso de seguimiento para realizar los trámites administrativos en sus actividades diarias					
5	Se realiza el proceso de control en los trámites administrativos en INSITEZ					
6	Estima que su jefe se comunica de forma asertiva para dar las instrucciones					
7	La gerencia lo considera en la toma de decisiones para planificar la realización de su desempeño laboral					
8	La misión de INSITEZ refleja el compromiso claro hacia el logro de los objetivos					
9	La visión de INSITEZ incluye ofrecer un servicio a futuro					
10	La gerencia revisar los procesos administrativos de reembolso a los trabajadores					
11	Le explican las metas del Plan Operativo Anual en función su rendimiento laboral					
12	Su jefe lo incluye en la conformación de equipos de trabajo a nivel administrativo.					
13	Considera estar motivado para realizar su trabajo diario en INSITEZ					
14	El trámite administrativo por reembolsos de salud de los trabajadores es acorde a sus necesidades					

Leyenda: S= Siempre, CS= Casi Siempre, AV= Algunas Veces, CN= Casi Nunca y N= Nunca

## **Validación Juicio de expertos**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



**La Universidad que Siembra**

Vicerrectorado de infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados  
Maestría en Administración  
mención: Gerencia General

Ciudadano(a):

Presente. -

Por medio de la presente reciba un cordial saludo, la presente es para hacer de su conocimiento que ha sido seleccionado como experto (a) para validar el instrumento con el cual se recolectare la información correspondiente a mi trabajo de grado titulado: Gerencia estratégica como factor clave en los procesos administrativos de INSITEZ VIPI de San Carlos, estado Cojedes. Por ende, se presentan los objetivos a continuación:

Objetivo General:

Analizar estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias gerenciales que utilizan para la organización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.
- Determinar los factores que intervienen en la gerencial y el desempeño laboral del talento humano del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.
- Profundizar las estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.

En este contexto, le informo que esta validación es un requisito indispensable para mi trabajo de grado, con el fin de obtener el título de Magister Scientiarum en Administración, mención: Gerencia General; por ello, le agradezco su valioso apoyo como experto para desarrollar mi investigación. Reiterándole mi agradecimiento, me despido.

Atentamente,

Lcda. Luisa Ana Álvarez  
Autora

### Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Analizar estrategias gerenciales enmarcadas como factor clave en la optimización de los procesos administrativos del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores “Ezequiel Zamora” (INSITEZ) de San Carlos del estado Cojedes.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM
<b>Independiente:</b> Estrategia gerencial	Melinkoff (2018) expresa que “Relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, a través de la estrategia gerencial para saber hacia dónde dirigirse y cómo lograrlo con su gente. (p. 434)	Gerencia	Estilo de gerencia	1
			Cultura organizacional	2
			Planificación	3
			Seguimiento	4
			Control	5
			Comunicación	6
			Toma de decisiones	7
<b>Dependiente:</b> Procesos administrativos	Chiavenato (2014), expone que es “Un conjunto de pasos o funciones para ejecutar ciertas actividades para lograr los objetivos de la organización” (p. 17).	Talento Humano	Misión	8
			Visión	9
			Procesos administrativos	10
			Rendimiento Laboral	11
			Trabajo en equipo	12
			Motivación	13
			Atención al usuario	14

**Fuente:** Álvarez (2024)

#	CUESTIONARIO	S	CS	AV	CN	N
		1	Considera que el estilo gerencial de su jefe influye en su desempeño laboral			
2	La misión y visión de INSITEZ es acorde a la cultura organizacional					
3	La planificación es establecida por la gerencia para ejecutar su desempeño laboral en relación al Plan Operativo Anual.					
4	Utiliza el proceso de seguimiento para realizar los trámites administrativos en sus actividades diarias					
5	Se realiza el proceso de control en los trámites administrativos en INSITEZ					
6	Estima que su jefe se comunica de forma asertiva para dar las instrucciones					
7	La gerencia lo considera en la toma de decisiones para planificar la realización de su desempeño laboral					
8	La misión de INSITEZ refleja el compromiso claro hacia el logro de los objetivos					
9	La visión de INSITEZ incluye ofrecer un servicio a futuro					
10	La gerencia revisa los procesos administrativos de reembolso a los trabajadores					
11	Le explican las metas del Plan Operativo Anual en función su rendimiento laboral					
12	Su jefe lo incluye en la conformación de equipos de trabajo a nivel administrativo.					
13	Considera estar motivado para realizar su trabajo diario en INSITEZ					
14	El trámite administrativo por reembolsos de salud de los trabajadores es acorde a sus necesidades					

República Bolivariana de Venezuela  
 Universidad Nacional Experimental  
 de los Llanos Occidentales  
 “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ)  
 Programa de Estudios Avanzados

**Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos**

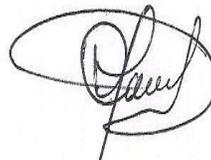
**Evaluador:** Daniel E. Tovar J.

**Título de Postgrado:** Doctor en Gerencia Avanzada (UNELLEZ)

**Fecha:** 18/03/25

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	

**Observación:** Ninguna



**Dr. Daniel. E. Tovar J.**

República Bolivariana de Venezuela  
 Universidad Nacional Experimental  
 de los Llanos Occidentales  
 “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ)  
 Programa de Estudios Avanzados

<b>Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos</b>
--

**Evaluadora:** Coromoto Mejías

**Título de Postgrado:** Maestría en Gerencia de Salud Pública (UNERG)

**Fecha:** 15/03/2025

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	

**Observación:** Puede aplicarse



**MSc. Coromoto Mejías**

República Bolivariana de Venezuela  
 Universidad Nacional Experimental  
 de los Llanos Occidentales  
 “Ezequiel Zamora”  
 Programa de Estudios Avanzados  
 San Carlos - estado Cojedes

**Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos**

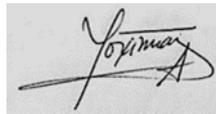
Evaluador (a): **Oskar Jiménez Rodríguez**

Título de Postgrado: **Magister en Recursos Humanos (UNEFA)**

Fecha: **12/03/2025**

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	

**Observación:**



**Mag. Oskar Jiménez Rodríguez**

## **CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH**

**MATRIZ DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH  
DEL TRABAJO DE GRADO TITULADO:  
“GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE EN LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INSITEZ VIPI  
DE SAN CARLOS, ESTADO COJEDES”  
AUTORA: LUISA ANA ALVAREZ**

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	TOTAL
s1	4	5	5	3	5	5	4	5	4	3	3	2	5	5	67
s2	5	2	3	2	3	5	4	4	2	1	2	2	5	1	44
s3	2	1	2	3	3	4	3	2	2	2	1	1	5	2	38
s4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	5	5	55
s5	2	1	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	4	4	57
s6	2	1	3	2	3	3	2	3	1	1	1	1	5	2	32
s7	2	2	5	1	3	3	2	1	1	2	1	1	5	2	36
s8	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	2	5	2	30
s9	2	1	4	3	4	5	5	3	3	4	3	4	5	3	57
s10	1	1	5	3	4	5	5	3	3	4	3	4	5	3	57
VARIANZA	1,65	1,41	1,36	1,16	0,84	1,96	1,85	1,41	1,21	1,44	1,2	1,2	0,09	1,69	148,81

$\alpha = 0,91$   
 $K = 16$   
 $V_i = 21,45$   
 $V_t = 148,81$

**Resultado= 0,91**

**Rango Muy Alto**