



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GRUPO FASTMED,
EN LOS COMPONENTES DE VISIÓN, MISIÓN Y ESTRUCTURA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Nancelvi Meriber Rivas Díaz

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, 20 de Abril de 2016

DEDICATORIA

A Nancy Díaz y Leonardo Díaz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Ricardo Petit, Alexis García

Y todo el equipo que enriqueció con sus disertaciones la culminación exitosa de este trabajo.

INDICE

	Pág.
RESUMEN	XI
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Justificación de la investigación	16
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.4 Objetivo General	18
1.5 Objetivos específicos	18
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	19
2.1 Historia de la Organización	19
2.2 Misión	20
2.3 Visión	21
2.4 Promesas	21
2.5 Estructura Organizacional	22
2.5.1 Representación gráfica de estructura organizacional Grupo Fastmed	23
2.6 Propuesta de servicios del Grupo Fastmed	24
2.6.1 Servicios ofrecidos por Grupo Fastmed	24

2.6.2	Ventajas competitivas de Grupo Fastmed	25
2.7	Estructuración organizacional del Grupo Fastmed., según Henry Mintzberg	26
2.7.1	Mecanismos de coordinación	26
2.7.2	Las Seis partes fundamentales	28
2.7.3	Parámetros de diseño	30
2.7.3.1	Diseño de Puestos	30
2.7.3.2	Diseño de la superestructura	32
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL		34
3.1	Intervenciones del DO	34
3.2	Direccionamiento Estratégico	37
3.2.1	Misión Corporativa	37
3.2.2	Visión Corporativa	37
3.2.3	Estructura Organizacional	38
3.2.3.1	Estructuración organizacional de Henry Mintzberg	41
3.2.3.1.1	Mecanismos de coordinación	41
3.2.3.1.2	Las Seis partes fundamentales	42
3.2.3.1.3	Parámetros de diseño	44
3.3	Diseño Instruccional	45
3.3.1	Modelo ADDIE	46
3.3.1.1	Representación gráfica de Modelo ADDIE	46

3.4	Técnica de Análisis de Datos Cualitativos	47
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO		49
4.1	Tipo y diseño de investigación	49
4.2	Población y muestra	49
4.3	Técnicas e instrumentos	50
4.3.1	Diseño instruccional	51
4.3.1.1	Aplicación del Modelo ADDIE	51
4.3.1.1.1	Aplicación del Modelo ADDIE a Grupo Fastmed	52
4.3.1.2	Ficha Técnica de la Intervención	53
4.3.1.3	Plan de Sesión de la Intervención	55
4.4	Operacionalización de las Variables	58
4.4.1	Definición de variable planificación	58
4.4.1.1	Definición de dimensión Misión	58
4.4.1.2	Definición de dimensión Visión	60
4.4.2	Definición de Variable Organización	60
4.4.2.1	Definición de dimensión estructura	61
4.4.3	Tabla de Operacionalización de Variables	62
4.5	Procedimiento	65
CAPÍTULO V: DESARROLLO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN		67

5.1	Planificación de la intervención	67
5.2	Aplicación del Modelo ADDIE	67
5.3	Ejecución	69
5.3.1	Resultados del Taller Variable Misión	69
5.3.1.1	Enunciado de Misión Propuesto	73
5.3.2	Resultados del Taller Variable Visión	73
5.3.2.1	Enunciado de Visión Propuesto	74
5.3.3	Resultados del Taller Variable Estructura	75
5.3.3.1	Mapeo de flujo de valor	76
5.3.3.1.1	Representación Gráfica de Mapeo de Flujo de Valor	77
5.3.3.2	Contenido de la Propuesta	79
5.3.3.2.1	Estructura Organizacional Propuesta	79
5.3.3.2.2	Representación Gráfica de Estructura Organizacional Propuesta	80
5.4	Evaluación	81
	CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
	REFERENCIAS	84

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Representación gráfica de estructura organizacional Grupo Fastmed	23
Figura 2: Representación Gráfica de estructura según Henry Mintzbert	28
Figura 3: Estructuración organizacional del Grupo Fastmed, según Henry Mintzberg	30
Figura 4: Representación gráfica Modelo ADDIE	46
Figura 5: Mapeo de Flujo de Valor	78
Figura 6: Representación Gráfica de Estructura Organizacional Propuesta	80

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Aplicación del Modelo ADDIE a Grupo Fastmed	53
Tabla 2: Ficha Técnica de intervención	54
Tabla 3: Plan de Sesión de Intervención	57
Tabla 4: Operacionalización de las variables	64
Tabla 5: Resultados del taller variable Misión	72
Tabla 6: Resultados del taller variable visión	74
Tabla 7: Resultados del Taller Variable Estructura	76



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GRUPO FASTMED

Autora: Nancelvi Meriber Rivas Diaz

Año: 2016

RESUMEN

La investigación desarrollada se planteó como objetivo general Desarrollar una intervención en la Planificación Estratégica de Grupo Fastmed, en los Componentes de Visión, Misión y Estructura Organizacional, con la finalidad de adaptarlos a las demandas y proyectos actuales de la organización. Los objetivos específicos establecidos fueron: Diseñar con el sistema cliente una propuesta de misión, visión y una propuesta de estructura organizacional para Grupo Fastmed. El estudio se fundamentó en las postulaciones teóricas de Serna (2008), quien definió las características primordiales que debe contener la misión, visión de la organización, y posteriormente estas me permitió desarrollar una propuesta de estructura que la respalde. La intervención se llevó a cabo bajo el tipo de investigación aplicada y un diseño de investigación – desarrollo, dado que los datos nos permitieron diseñar y aplicar nuevos materiales. Se utilizó en la investigación, técnicas de Diseño Instruccional para desarrollo de taller que permitió desarrollar propuesta de misión, visión y estructura organizacional.

Palabras claves: Intervención, misión, visión, estructura, Diseño instruccional, investigación desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los fundamentos de administración existen 4 funciones de las cuales se desencadena todo el funcionamiento de la organización: 1.- Planificación, 2.- organización, 3.- liderazgo y 4.- control. Estos fundamentos según Andrew J. Dubrin (2000) nos permiten:

- Determinar cómo se definen objetivos.
- Estructuran las funciones.
- Cuáles son las líneas de comunicación.
- La relación entre los trabajadores
- Los sistemas utilizados en la medición y control de metas y objetivos.

Todas estas funciones tienen un impacto directo en el comportamiento organizacional, en este trabajo de intervención, trabajamos sobre la tercera función, organización, específicamente lo relacionado a la estructura en sus dimensiones de Planificación, la cual compone los elementos relacionados con Misión y Visión.

Por otro lado en lo referente a Organización, trabajamos lo relacionado al desarrollo de las actividades destinadas al cumplimiento de los objetivos.

La intervención realizada a Grupo Fastmed responde a inquietud planteada por el sistema cliente, el presente estudio está basado en el mejoramiento continuo, indaga en lo relacionado a la misión, visión y estructura, y se propone ajuste en las mismas, atendiendo a los nuevos proyectos de la organización, basados en la diversificación concéntrica en la oferta de sus servicios y la internacionalización de los servicios de medicina preventiva en Norteamérica. En este sentido, se diseñará un nuevo enunciado de misión y visión, así como una propuesta de cambio en la estructura considerando las características de organización por parte de socios y accionistas que la conducen.

El presente trabajo se compone de 6 capítulos, divididos de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, contempla lo relacionado con el problema a abordar en la organización, considerando los puntos de interés y presenta el enunciado de la intervención prevista. Dando paso a los objetivos de la investigación, permitiéndonos definir el alcance de la intervención.

Capítulo II: Marco Organizacional, contiene todos los datos relacionados con la organización, paseándonos por su historia, marco estratégico, estructura organizacional y su caracterización en los aspectos considerados por Mintzberg, lo que nos permite conocer ampliamente no sólo las características y condiciones de la organización, sino también todos los factores que interactúa en el logro de los objetivos.

Capítulo III: Marco Teórico y Referencial, desarrolla toda la teoría que conforma el sustento de la investigación, así como los estudios previos que han sido referencia como apoyo al desarrollo de la investigación.

Capítulo IV: Marco Metodológico, está compuesto de los elementos que guían el proceso de la investigación, reflejando el tipo de investigación abordado, las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación y la operacionalización de variables, que contempla todos los elementos a ser considerados por la investigación y el cronograma a seguir para el logro del objetivo planteado.

Capítulo V: Desarrollo y Propuesta de Intervención, se presenta de manera específica la propuesta desarrollada en esta intervención, teniendo como punto de partida los resultados obtenidos de la aplicación de técnicas de recolección de datos seleccionada.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones, donde desplegaremos los puntos de cierre de la intervención, a la vez que se ofrecen puntos de acción

que pueden enriquecer los procesos organizacionales relacionados con la intervención en cuestión.

Posteriormente, se reflejan las referencias consultadas, que han permitido a lo largo de la investigación sustentar todos los elementos considerados.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

A medida que las organizaciones, en su proceso de desarrollo, van alcanzando mayor dinámica y complejidad, se hace necesario que queden perfectamente fijadas y deslindadas las funciones que corresponde desempeñar a cada gerencia, departamento y cargo, así como los límites dentro de los cuales deben ejercerse y las relaciones que deben mantener, tanto con sus superiores y supervisados como con sus iguales. (Urquijo, 2008). Es por ello necesario que las empresas inicien un proceso de validación planificado sobre su direccionamiento estratégico y por lo tanto de su estructura organizacional, la cual les permita adaptarse mejor a los nuevos mercados, tecnologías, retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.

El direccionamiento estratégico de la organización orienta todas las acciones emprendidas por la misma, se hace necesario entonces considerar cada uno de sus componentes en el logro de los objetivos planteados. Dado que las organizaciones se encuentran en ambientes dinámicos, estos elementos del direccionamiento estratégico no deben ser estáticos e irán actualizándose en relación a los logros planteados y los ya cumplidos, o la diversificación de las demandas a la organización. Como resultado, dentro de los procesos de desarrollo organizacional no debemos descartar las actualizaciones del marco estratégico como parte del mejoramiento continuo, que permite visualizar nuevos escenarios que darán apertura a la organización a ser más competitivas y orientar todos sus esfuerzos a en las necesidades de sus grupos de interés. (Dubrin, 2000, P.75). Si tenemos en consideración que “Los planes estratégicos de una organización establecen los objetivos del negocio y los cursos de acción... en tal sentido, el diseño de la estructura de una organización es una estrategia para el logro de su

misión y objetivos”, y que este planteamiento es compartido por otros entes, entre los que podemos mencionar la firma de consultores Hay Group, quienes plantean que la estructura organizativa está precedida por el plan o estrategia y esta a su vez por la el propósito organizacional (misión). En concordancia, consideramos a la misión corporativa, el inicio de la estrategia “las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guía” (Serna, 2008, P.201).

Particularmente en el Grupo Fastmed, en la actualidad se encuentran definidas tanto la misión y la visión, así como la estructura, sin embargo, es de interés de la Junta de accionistas, actualizar la misión, visión y estructura, a las nuevas demandas y objetivos planteados, incorporándose en ello, la aspiración de expandir internacionalmente los servicios de medicina preventiva a Norteamérica, así como potenciar la oferta para el sector empresarial privado. Para el logro de esto último, están considerando la diversificación concéntrica, como punto de partida. Que no es más que la oferta de nuevos productos relacionados con la cartera actual de productos y servicios ofrecidos, este tipo de estrategias se hace útil en mercados con crecimientos nulos, dada la situación económica y de abastecimiento para el sector médico actual.

Teniendo en cuenta la mejora continua como punto de inicio, podemos considerar el desarrollo de nueva propuesta de planificación estratégica en los elementos de misión, visión y estructura organizacional para el Grupo Fastmed.

1.2 Justificación de la Investigación

Dado el vertiginoso ritmo en el que deben responder las organizaciones venezolanas al entorno social y económico, es necesario que estén enfocadas en los aspectos que requieren para permanecer en el tiempo, ser

rentables y cumplir con los objetivos que se hayan planteado. Para ello, es necesario considerar la actualización de los servicios propuestos y una revisión de las demandas actuales, es por ello que la organización grupo Fastmed, en la actualidad y utilizando la diversificación concéntrica se encuentra en actualización de sus servicios, teniendo en consideración la situación económica actual, que impacta directamente los servicios ofrecidos, dado que el incremento en los insumos y mantenimiento de personal aumenta los costos asociados y por ende disminuye la cantidad de servicios ofertados y en algunos casos la cancelación de los servicios contratados por sus clientes. Esta situación los impulsa a abarcar sus mercados, a través del aumento de su cartera de clientes y mantenimiento de la cartera de clientes actuales.

Es necesario considerar además que la organización aspira mantenerse en el tiempo y tener altos índices de rentabilidad, dado que al reducirse el número de servicios contratados, la organización se hace más vulnerable y corre el riesgo de desaparecer, a la vez que su rentabilidad se ve reducida e impacta indudablemente sus índices de ganancias.

Bajo este contexto, plantearse elementos que estén relacionados con la actualización del marco estratégico en sus elementos, nos permite enfocar las acciones destinadas a los puntos antes mencionados, es necesario entonces preguntarse: ¿En qué empresa estamos?, ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes? (Serna, 2008, P.203), todos estos, aspectos que apoyarán el logro los dos grandes objetivos planteados en la actualidad, por un lado, la diversificación de servicios y proceso de internacionalización.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Desarrollar los Componentes de Planificación Estratégica de Visión, Misión y Estructura Organizacional del Grupo Fastmed, a objeto de contribuir a su adaptación a las demandas y proyectos actuales de la organización.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar con el sistema cliente una propuesta de misión para grupo Fastmed.
- Diseñar con el sistema cliente una propuesta de visión para grupo Fastmed.
- Diseñar una propuesta de estructura organizacional para Grupo Fastmed.

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la Organización

El Grupo Fastmed, es una organización empresarial familiar creada en el año 2000, por la Familia Guerrero (padres y tres hijos), con el fin de satisfacer a todos aquellos clientes que buscaban el concepto de medicina preventiva económica, rápida y accesible. En sus inicios, la familia fundadora, comenzó con el desarrollo de un programa de vacunación, destinado a aquellas personas, niños y adultos, que carecían de tiempo o recursos para asistir a costosas consultas médicas y que, dada la ausencia de planes estatales de vacunación, ignoraban la posibilidad de la prevención de enfermedades mortales como la hepatitis, neumonía entre otras.

La propuesta inicial de sus servicios, se desarrolló mediante un programa de jornadas médicas móviles, las cuales se realizaban en conjuntos residenciales, iglesias, clubes, centros comerciales, colegios y empresas, lo que permitió a la familia Guerrero posicionarse como una empresa de medicina preventiva accesible y con precios competitivos.

Debido a la aceptación de los servicios prestados por el Grupo Fastmed, a partir del año 2001, la empresa introdujo otros productos y servicios orientados a la prevención de enfermedades relacionadas con la nutrición, el riesgo cardiometabólico y las estructuras óseas. Para ello, crearon planes nutricionales de salud, despistajes, rápidos y económicos de osteoporosis, así como la oferta de servicios de laboratorios clínicos de calidad y precios accesibles.

Para el año 2004, y dada la satisfactoria respuesta de los usuarios a los servicios ya prestados, los esfuerzos del Grupo Fastmed, se orientaron hacia el desarrollo de un sistema de medicina preventiva integral. Para ello, se

estructuraron chequeos de salud, que sustituyeron los costosos y casi inaccesibles exámenes tutoriales de las clínicas privadas. Dichos chequeos evaluaron los aspectos más básicos de la salud: el sistema nutricional, las condiciones bioquímicas, los factores de riesgo cardio-metabólicos (tensión arterial, hábitos, antecedentes personales y familiares, glicemia y colesterol) y la estructura ósea (despistaje de osteoporosis).

Para el año 2005, y a raíz de la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente en el Trabajo (L.O.P.C.Y.M.AT), el Grupo Fastmed se plantea como objetivos adicionales a los anteriores, la asesoría y prestación de servicios en materia de Salud laboral y Seguridad Industrial. Para ello, la organización desarrolló planes corporativos vía outsourcing que respondían las necesidades impuestas por el marco legal, a través de la administración e instalación de departamentos médicos, realización de chequeos médicos de salud pre empleo, post empleo y chequeos anuales, así como la realización de jornadas masivas orientadas a instituciones con carencia en medicina laboral.

Para el año 2007, dada la aceptación de los servicios de Salud Laboral, la empresa realiza una alianza con más de treinta (30) centros de salud e implanta un mecanismo de red de aliados a nivel nacional, que le permitieron llegar a las ciudades y regiones más importantes del país, en el ámbito de la medicina laboral, para así atender la creciente demanda de sus clientes. Adicionalmente, entre los años 2008 y 2010, la empresa abre sus primeros centros de atención en medicina laboral, ubicados en Caracas (CCCT y Sabana Grande), los cuales en la actualidad, han atendido a más de 50.000 pacientes y 500 empresas.

2.2 Misión

Ofrecer servicios de consultoría de recursos humanos, seguridad y salud laboral, a través de servicios flexibles, de alta calidad, adaptados a las

necesidades específicas de nuestros clientes, respondiendo con tecnología de punta, recursos humanos calificados y precios.

2.3 Visión

Ser la empresa líder en Venezuela y Latinoamérica en brindar servicios de consultoría en recursos humanos, seguridad y salud laboral, a través del desarrollo de servicios corporativos de alta calidad, adaptados a las necesidades de nuestros clientes, con el compromiso de un equipo multidisciplinario motivado de amplia trayectoria y experiencia.

2.4 Promesas

- Cumplimiento total de las exigencias de la LOPCYMAT.
- Calidad de servicio, recursos humanos altamente especializados en materia de salud, supervisados y entrenados para brindar la mejor atención.
- Sistemas de gestión médica computarizada (Lopcytools) de última tecnología, adaptados a los requerimientos en materia médico laboral. (Historias médicas, paraclínicos y vigilancia epidemiológica digitalizada). Software registrado desarrollado por Medictools C.A
- Precios muy competitivos.
- Capacidad de movilización y funcionamiento en las propias instalaciones de nuestros clientes (medicina in office y jornadas de chequeos médicos empresariales).
- Red de servicios médico laborales a lo largo de todo el territorio nacional.
- Servicios flexibles que se adaptan a las necesidades del cliente.
- Procesos de gestión funcionales, organizados y comprobados.

2.5 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con más de dieciséis (16) años en el mercado y jurídicamente se encuentra estructurado en cuatro (4) denominaciones comerciales: Fastmed C.A, PROSALMED C.A, INVERSIONES SANADO, C.A. y MEDICTOOLS C.A, las cuales abarcan diferentes servicios.

A su vez, presta servicios de medicina preventiva y laboral a través de jornadas abiertas al público en general y jornadas empresariales. PROSALMED C.A, presta servicios de medicina laboral en los diferentes departamentos médicos, ya sean dentro de las instalaciones del cliente (in office), de centros propios de salud o a través de la red de proveedores “aliados”. MEDICTOOLS C.A. es la empresa encargada de la programación de sistemas médicos. INVERSIONES SANADO C.A, brinda servicios de consultoría en el área de recursos humanos y seguridad y salud en el trabajo.

2.5.1 Representación Gráfica de Estructura Organizacional Grupo Fastmed

La representación organizacional, nos permite ubicar cada una de las direcciones antes mencionadas y las líneas de comunicación que se establecen, asimismo las áreas de apoyo contempladas, para Grupo Fastmed, el organigrama queda presentado tal como podemos apreciar en la figura 1.

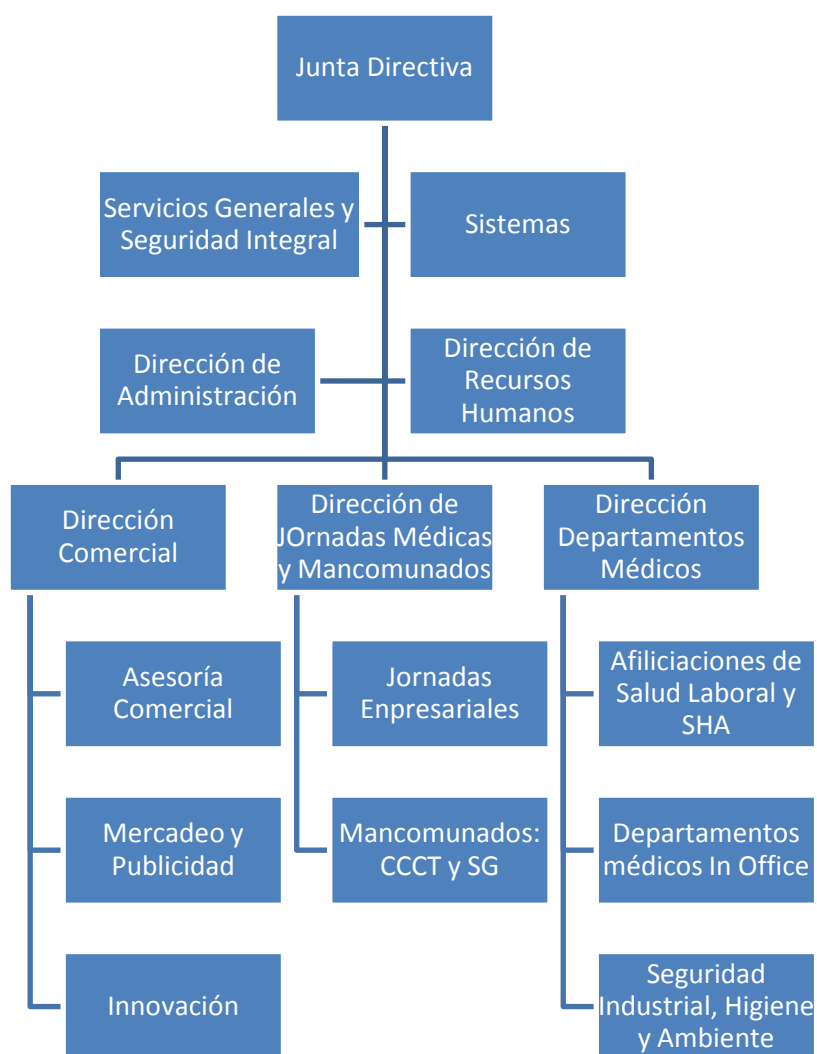


Figura 1: Representación gráfica de estructura organizacional Grupo Fastmed

Fuente: Grupo Fastmed C.A, año 2016.

Según la imagen reflejada podemos entonces considerar los siguientes aspectos en su organización:

- Una junta de accionistas compuesta por sus cinco (5) accionistas familiares.
- Una junta directiva compuesta por cuatro (4) de los accionistas familiares.
- Tres direcciones operativas: Dirección de Jornadas Médicas y Mancomunados, Dirección Comercial y Dirección Departamentos Médicos.
- Una dirección de Administración.
- Una dirección de Recursos Humanos.

Como dato a ser considerado es importante destacar que, cada dirección está liderada por un miembro de la familia, y la toma de decisiones estratégica es realizada en consenso por la junta directiva.

2.6 Propuesta de Servicios del Grupo Fastmed

2.6.1 Servicios Ofrecidos por Grupo Fastmed

- Servicios in Company de salud y seguridad laboral: orientado a empresas con más de 250 empleados. Brinda asesoría para la organización, planificación, dirección y control de los servicios de Salud y Seguridad en el Trabajo, ubicados en las instalaciones de la compañía.
- Servicios mancomunados de salud y seguridad Laboral: Ofrece servicios en centros de salud mancomunados, los cuales brindan la atención asistencial y de consultoría en las áreas de Medicina Laboral y Seguridad Industrial bajo la modalidad de afiliaciones.

- Jornadas preventivas de salud: Realización de jornadas de salud privadas y abiertas al público (chequeos médicos y laboratorio) en la sede del cliente y / o aliados estratégicos (Farmatodo).
- Red nacional de atención primaria de salud y medicina laboral: Ofrece los servicios de a nivel nacional de medicina asistencial, salud ocupacional y con el apoyo de red de aliados (tercerizados).
- Servicios de capacitación: Diplomados y programas de formación en medicina ocupacional en alianzas con el Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología. Este servicio está dirigido a personas naturales y para empresas.
- Servicios integrales de consultoría en RRHH, salud laboral y seguridad industrial.
- Servicios de ambulancia y atención domiciliaria: Servicio dirigido a personas naturales que requieran ambulancias para traslados y atención médica domiciliaria.

2.6.2 Ventajas Competitivas de Grupo Fastmed

- Experiencia comprobada en el área durante más de 16 años a nivel nacional.
- Calidad de servicio, recursos humanos altamente especializados en materia de salud, supervisados y entrenados para brindar la mejor atención.
- Sistemas de gestión médica computarizada (Lopcytools) de última tecnología, adaptados a los requerimientos en materia médico laboral. (Historias médicas, paraclínicos y vigilancia epidemiológica digitalizada). Software registrado desarrollado por Medictools C.A
- Precios muy competitivos.

- Capacidad de movilización y funcionamiento en las propias instalaciones de nuestros clientes (medicina in office y jornadas de chequeos médicos empresariales).
- Red de servicios médico laborales a lo largo de todo el territorio nacional.
- Servicios flexibles que se adaptan a las necesidades del cliente.
- Procesos de gestión funcionales, organizados y comprobados.

2.7 Estructuración Organizacional del Grupo Fastmed, Según Henry Mintzberg

Un aspecto relevante de las organizaciones, es la manera en la que se organizan los procesos, las personas y los recursos. En cuanto, al proceso de consultoría es de vital importancia el conocimiento de la estructura de la organización que será objeto de la asesoría, conocer las líneas de mando, la forma como opera la organización, la coordinación entre los diversos departamentos y gerencias y la manera como fluye la comunicación entre estas.

A continuación se presenta un análisis de como es el funcionamiento estructural del Grupo Fastmed, basándonos en la teoría de estructuración de las organizaciones, desarrollada por Henry Mintzbert, en su publicación “La estructuración de las organizaciones”, escrito el año 1985.

2.7.1 Mecanismos de Coordinación

Son considerados los elementos básicos de la estructura, y permiten que las diversas áreas estén cohesionados. En total son 7 mecanismos:

- Adaptación mutua: se refiere a los sistemas de comunicación informal que se establecen en todas las áreas de la organización. En grupo Fastmed, está representada en las relaciones interpersonales que se establecen entre miembros de cada departamento.

- Supervisión directa: relacionada a las instrucciones remitidas desde las áreas supervisoras, que dirigen y orientan las acciones de los miembros de cada grupo. En grupo Fastmed la supervisión directa está establecida en los socios y accionista, y proseguidas por el equipo gerencial de las direcciones operativas.
- Normalización de procesos: este tipo de coordinación viene dada por las diversas descripciones de los objetivos planteados en la organización. La normalización de procesos está establecida por las promesas establecidas por grupo Fastmed a sus clientes y usuarios finales.
- Normalización de resultados: está reflejado en los diversos resultados que tendrán repercusión directa en el logro del objetivo final dela organización. Al mencionar cada una de las promesas, pueden derivarse de ella diversas tareas, los resultados que se obtengan de ellas, son los que conforman en grupo Fastmed este tipo de coordinación.
- Normalización de habilidades: está relacionado con las competencias de cada trabajador en la ocupación de los cargos, podemos verlas reflejadas en las diversas descripciones de cargo, lo que garantiza que el personal que ocupa los cargos tiene completamente las habilidades requeridas en cada cargo.
- Normalización de normas: se logra la coordinación a través de valores, normas, creencias en común. En la actualidad grupo Fastmed, no tiene establecidos formalmente estos aspectos.
- Comunicación: implica la búsqueda del cambio de conducta de los individuos a través de mecanismos que permitan que ejecuten acciones que voluntariamente no harían. En grupo Fastmed, podemos apreciar este tipo de coordinación, a través de actividades en conjunto y coordinadas por medio de las actividades de bienestar y calidad de vida.

2.7.2 Las Seis Partes Fundamentales

En el desarrollo de Henry Mintzbert, estas seis partes permiten ver de manera gráfica la división de una organización, de ella se desglosarán cada uno de los departamentos que integran una organización completamente funcional, tal como podemos validarlo en la figura 2.

Gráficamente Mintzbert la representa de la siguiente manera:

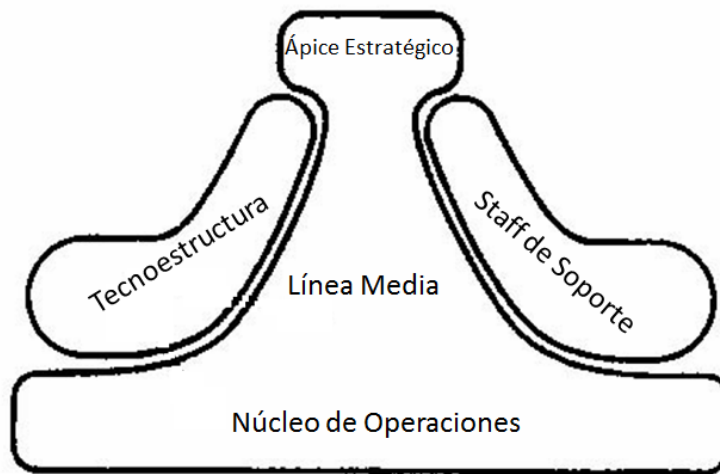


Figura 2: Representación Gráfica de estructura según Henry Mintzbert.

Fuente: Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo (2005).

- El ápice estratégico: se refiere al área directiva de la organización, es en ella donde se generan todas las directrices de la organización. Con frecuencia ésta área se encuentra representada en la figura del Gerente general, sin embargo, en grupo Fastmed el ápice estratégico se encuentra ocupado por los cinco accionistas, quienes desarrollan en conjunto el desarrollo de toma de decisiones y establecimiento de metas y objetivos en la organización. Teniendo en cuenta la teoría, en este ápice, es necesario considerar 3 conjuntos de obligaciones: la supervisión directa, las relaciones con el entorno y el desarrollo de la estrategia de la organización.

- El staff de soporte: está compuesto por las áreas encargadas de dar soporte a la operación de la organización, implica conocimientos técnicos propios de la misma. Los Gerentes y sub gerentes son quienes componen esta parte de la organización en grupo Fastmed, potenciando a través de su experticia técnica las diversas áreas.
- La línea media: está compuesta por los miembros de la organización que tienen sus funciones entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, ellos reciben la estrategia y son quienes dan las directrices necesarias para ejecutarlas en la operación. En grupo Fastmed son los coordinadores quienes tienen este papel, llevando las promesas de la organización a acciones concretas a ser ejecutadas en el núcleo de operaciones.
- El núcleo operaciones: están constituidos por los grupos de trabajadores que realizan las operaciones básicas de los servicios ofrecidos por la organización. Cada trabajador que ofrece los servicios y tienen el contacto directo con proveedores, consumidores, y clientes se encuentra dentro de este grupo. En la organización, grupo Fastmed, los empleados tienen un doble contacto en esta relación, el primero es el que se establece con el cliente contratante de los servicios médicos (Empresas y organizaciones contratantes del servicio) y con el consumidor último (Los trabajadores y empleados de las organizaciones contratantes).
- Tecno estructura: Son analistas que analizan, planifican y mantienen la coordinación de las áreas de la organización. Para esta área, grupo Fastmed, se asesora a través de consultoras externas, quienes desarrollan proyectos en pro del mantenimiento de la operación y mantenimiento de la coordinación de la estructura.

Gráficamente, podemos unir los 6 aspectos, y quedarían representados para grupo Fastmed tal como se detalla a continuación en la figura 3, donde

consideramos todos los aspectos antes descritos, en esta oportunidad ubicados gráficamente:



Figura 3: Estructuración organizacional del Grupo Fastmed, según Henry Mintzberg
Fuente: fuente propia, basado en Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo (2005).

2.7.3 Parámetros de Diseño

Esta nos permite validar en la estructura, la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Para ello, se considera el diseño de: puestos, superestructura, vínculos laterales, sistemas de toma de decisiones y sistemas de información. Validaremos uno a uno a que se refieren, y como podemos verlos reflejados en la estructura actual de grupo Fastmed.

2.7.3.1 Diseño de Puestos

Este, está representado por diversos aspectos a ser considerados, que conforman los datos a ser considerados por cada cargo y como este repercute con sus funciones en la estructura en general.

- Especialización de puestos, que según nos revela el autor responde a la siguiente pregunta: “¿Cuántas funciones han de corresponder a un

puesto determinado y qué grado de especialización ha de tener cada una de ellas?” (Brull, P.7, 2005)

En este punto, podemos considerar 2 tipos de dimensiones en la especialización descritas por el autor:

1. Según el ámbito de amplitud: cargos que son de especialización horizontal “Una persona hace una tarea” (Brull, P.7, 2005) y otros de ampliación horizontal “Una persona realiza varias tareas” (Brull, P.7, 2005). Por su parte hay cargos supervisores de tipo de especialización vertical y otros de ampliación vertical.
2. Según la profundidad del puesto: cargos con especialización vertical en la que una persona supervisa una tarea, por otro lado se encuentra la ampliación vertical en la que una persona realiza y supervisa ambas tareas.

Naturalmente, en la organización podemos encontrar puestos que encajan perfectamente en las dos dimensiones de especialización descritas por el autor, están reflejados en los coordinadores (líneas medias) y los empleados (Núcleo de operaciones), bien sea en las áreas administrativas u operativas.

- Formalización del comportamiento: está referido a la descripción de acciones a ejecutarse por cada puesto, y en qué medidas se proscriben la libertad de acción.

En grupo Fastmed durante los primeros años de la organización se formalizó el contenido del trabajo de cada puesto mediante el flujo de trabajo, sin embargo, actualmente la libertad de acción de cada cargo, está determinada según el puesto, encontrándose este documentado en una descripción de cargo.

- Preparación y adoctrinamiento: va dirigido en primer lugar a los procedimientos mediante los que se instruye al ocupante de un cargo las tareas a realizar. Y en segundo lugar el adoctrinamiento, está

relacionado con la transmisión y aprendizaje de las normas organizacionales y demás conocimientos y parámetros internos.

Actualmente la organización atraviesa un proceso de cambio organizacional en el cual se han creado cargos de nivel organizacional superior los cuales poseen conocimientos y habilidades complejos que no han sido racionalizados. A corto plazo es muy posible que sea necesario contratar nuevos profesionales en el mercado laboral los cuales dispongan de un nivel de conocimiento, experiencia y habilidad de orden superior, necesarios para ocupar estos cargos.

2.7.3.2 Diseño de la Superestructura

- Agrupación de unidades: “Es mediante el proceso de agrupación en unidades como se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de la jerarquía” (Brull, P.8, 2005).

Los puestos se agrupan en departamentos y gerencias según el proceso de trabajo o las funciones aunque esta agrupación en algunas gerencias está compuesta por las interdependencias sociales. Sin embargo, la estructura funcional carece de algún mecanismo incorporado para la coordinación del flujo de trabajo.

- Tamaño de la unidad: está relacionado con la composición de las unidades, contempla en número de posiciones por unidades para hacer a la organización funcional. En la actualidad grupo Fastmed posee una forma alta y ancha, lo que nos hace afirmar que existen altos niveles de burocracia.

El proceso de intervención tiene su inicio en el conocimiento de la organización, sus características, rasgos diferenciadores, propósitos, estructura; todos ellos son datos que forman parte del inicio del proceso de

reconocimiento y análisis de la población objeto de la intervención. Efectivamente durante el diagnóstico se focalizan aquellos aspectos de especial interés, sin embargo, durante la intervención podemos adentrarnos en las complejas dinámicas de los grupos organizacionales, y es la efectividad del conocimiento que podemos obtener en relación a las características de la organización, lo que puede garantizarnos una intervención precisa. Todo ello unido a fundamentos teóricos que permitan en primer lugar, abrir el abanico de posibilidades de análisis al consultor y segundo, generar propuestas adaptadas a la teoría y también a la organización.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Intervenciones del DO

El Desarrollo Organizacional es amplio y nos permite un sinnúmero de modalidades para responder a las necesidades de grupos dentro de la organización, las intervenciones forman parte fundamental del impacto que tiene el DO en las organizaciones, podemos decir que:

Las intervenciones en DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento de la organización.

(French y Belll , 2014, P.159)

Estas son las sistematizadas a través de la figura del consultor y que con sus diversas modalidades responderán a las necesidades de la organización objetivo.

Las intervenciones de DO deben pasar por un diseño, y el mismo según nos manifiestan French y Belll (2014) tiene diferentes aspectos a considerar, teniendo en cuenta que intervenir una organización implica no solo tener en consideración una serie de herramientas previamente utilizadas y probadas, sino que se verán afectadas en relación a la necesidad del cliente, las condiciones de la organización y el grupo objetivo. En este sentido nos mencionan: “detrás de cada programa hay un plan de juego general, o estrategia de intervención”. (P.159) que serán la guía para la consecución de los objetivos, adicionalmente es relevante recordar que “las estrategias de intervención se basan en una combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por el sistema cliente”. (P.160)

En este punto también es considerado el diagnóstico de la población que será objeto de la intervención, ya que a raíz de éste, el consultor genera un plan paso a paso que permitirá llevar a la organización del estado actual al deseado, paulatinamente.

Como parte de las consideraciones también se ponen de manifiesto las concernientes a la selección y la secuencia de las actividades de intervención, estos ayudarán a seleccionar los aspectos pertinentes cuando se toman decisiones, en este punto se toman en consideración 8 aspectos, de los cuales consideraré sólo los 2 concernientes a la intervención de Grupo Fastmed:

- Aumentar al máximo los datos del diagnóstico: implica sentar las bases para procesos de intervención, considerando los datos obtenidos y todos los aspectos que darán pie a uno o más intervenciones según los datos obtenidos.
- Aumentar al máximo la pertinencia: es necesario considerar acciones que tengan primero un impacto en el desempeño o en la tarea de la organización, y posteriormente las que causaran impacto en los individuos o en la cultura. De esta manera se evita la desmotivación en el desarrollo organizacional.

Otro aspecto a considerar en el diseño de intervención es el tipo de intervención que desea hacerse, dado que, según lo que se requiere trabajar se generan procesos y dinámicas diversos, entre las expuestas por Frech y Bell (2000) podemos encontrar la intervención de la estructura de la organización, basándonos así en el desarrollo de la propuesta, anclados en los resultados diagnósticos previamente realizados.

En el mismo orden de ideas, en las intervenciones en DO el espectro es amplio sobre todo cuando se trata de clasificarlas según sus tipos, en ocasiones, podemos combinar varios tipos de ellas para atender las

necesidades de un grupo, entre ellas podemos encontrar las relacionadas a actividades tecnoestructurales o estructurales ésta están basadas en “actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos” (French y Bell, 2014, P.167), permiten a la organización dar un nuevo orden a lo realizado en la actualidad y tienen impacto directo en los grupos que operan.

Por otro lado, las intervenciones dirigidas a sistemas socio técnicos (SST), contemplan 3 aspectos sobre los cuales se sustenta la intervención del consultor, estos son: la tecnología, la estructura y la interacción social. French y Bell (2014) afirman “los proyectos de SST tienden a ofrecer la formación de grupos de trabajo autónomos, la agrupación de tareas esenciales de manera que un equipo tenga una unidad importante de trabajo total que se va a desempeñar” (P.240) lo que nos lleva a considerar que para cada departamento este tipo de sistemas nos permiten conocer los trabajos que conforman la razón de ser de la misma y como se interrelacionan entre los miembros del departamento en general. French y Bell (2014) también consideran:

La capacitación de los miembros de grupo en habilidades múltiples, la delegación en el grupo de muchos aspectos de la forma en la que se desempeña el trabajo, la disponibilidad de una gran cantidad de información y de retroalimentación a los grupos de trabajo, para la autorregulación de la productividad y la calidad”.

(French y Bell, 2014, P.240)

Lo que hace referencia a la interacción y la complejidad de las estructuras organizativas, comprendiendo equipos auto dirigidos en relación al cumplimiento de objetivos, con capacidades independientes de generar procesos sobre los cuales se sustente las funciones.

3.2 Direccionamiento Estratégico

3.2.1 Misión Corporativa

La misión corporativa, es considerada como el propósito de la organización, Serna (2008) “La misión indica la manera como la institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia”, además permite conocer la proyección de la organización y según el autor, la misma debe distinguir a la organización, al momento de redactar la misma debe responder ¿Cuál es el negocio?

A su vez, la misión corporativa debe responder a otros aspectos según nos indica Serna (2008), el enunciado dará no sólo la meta global, sino también identifica a los diferentes elementos de la compañía, los clientes, los productos actuales y futuros, los mercados a los que se enfrenta, los canales de distribución, la rentabilidad de la organización y los compromisos con sus grupos de referencia. La definición de la misión y la divulgación entre los miembros de la organización es fundamental y hará que efectivamente esta oriente todas las actividades de la organización.

3.2.2 Visión Corporativa

La visión corporativa está dirigida a los líderes de la organización, orienta las acciones de cada área en el logro del propósito organizacional. La visión provee un marco de referencia de lo que la organización quiere lograr, esta debe considerar según Serna (2008) diversos aspectos, que le permitirán hacer palpable y relacionarla con la proyección futura de la organización y las metas a largo plazo, en este sentido se debe considerar en el enunciado:

- Se debe considerar un tiempo determinado.
- La visión debe ser integradora, entiendo por ello que debe considerar todos los aspectos que le permitan llevarla a la acción, “una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión es un esfuerzo inútil”

(Serna, 2008, P.213). además un punto importante relacionado con este aspecto es que la misma debe ser difundida y compartida por el grupo gerencial.

- Debe ser detallada y expresar claramente los logros que se desean obtener.
- Es necesario que la visión sea positiva, lleve a la acción, y debe estar redactadas en términos claros y fáciles de entender.
- La visión debe considerar en su redacción el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia, esto permite que la misma sea realista y esté adaptada a las condiciones de la organización, haciendo la meta posible.
- La visión debe estar acorde a los principios corporativos, de esta manera los planes estarán alineados.
- Una vez se tiene la visión, la misma debe ser difundida, puertas adentro y puertas afuera, haciendo partícipes a los externos, y participantes de las acciones a los internos. Esta divulgación debe ser coordinada y manejada desde la gerencia.
- Imagen corporativa.
- Resultados para accionistas.
- Calidad del producto.
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento humano.

3.2.3 Estructura Organizacional

Las dinámicas que se dan dentro de las organizaciones y los aspectos que la relacionan con objetivos estratégicos están íntimamente relacionadas con la forma en la que están organizados, este aspecto es a lo que llamamos estructura organizacional, definida por Robin (2004) como “la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas de trabajo” por su parte Andrew

Dubrin (2000) en su desarrollo de las 4 funciones sobre las que se fundamenta la administración, la define como la “combinación de personas y tareas para alcanzar las metas de la organización”(P.208), en este sentido consideraremos no sólo el agrupamiento y la combinación de tareas, sino también la consecución de los objetivos, y es que la organización de las diferentes áreas de la organización dependerá el logro de objetivos de cada unidad y por ende de los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, podemos mencionar la departamentalización, como parte fundamental de la organización de las áreas, Dubrin (2000) afirma que es el proceso de subdividir el trabajo en departamentos, asignando a cada unidad una función específica que según nos denota el autor, debe estar directamente relacionada con el entorno y canales de atención. Por otro lado, Robins (2000) enfocado en el comportamiento Organizacional argumenta que un paso previo a la departamentalización es la división por especialización, estas irán dictadas por las división de funciones que tenga la organización en los puestos de trabajo. Es decir, de la experticia y preparación de cada miembro, este es el inicio del proceso de departamentalización o división de tareas.

Las formas en las que están divididos los departamentos como hemos indicado anteriormente, responderán a demandas del entorno de la organización, en este sentido Dubrin (2000) menciona 4 tipos de departamentalización, estos son:

- Departamentalización por funciones: considera la especialización de las áreas, por lo que la organización estará dividida según las actividades técnicas las cuales se dediquen los trabajadores de cada unidad.

- Departamentalización por territorios: está relacionada a las organizaciones con diversas sedes o divisiones regionales, en este sentido, la división será por región o zona.
- Departamentalización por productos – servicios: asociados a los que ofrece cada área, considerando servicios externos, este tipo de departamentalización se considera cuando los productos ofrecidos están claramente delimitados.
- Departamentalización por clientes: responde a las necesidades de los clientes de la organización, y está orientada al tipo de organización en el que las demandas de los clientes son completamente diferentes.

Robins (2000), argumenta que una de las formas más populares en las que se organizan los departamentos de las organizaciones está relacionada a las funciones realizadas, dado que existen áreas de interés general interno o externo, es el caso de los departamentos de Recursos Humanos, soporte técnico, servicios generales, entre otros que orientan sus esfuerzos a la atención a cliente interno, por lo que quedarían excluidos en ciertas estructuras.

Ya hemos realizado una descripción de la departamentalización y las formas en las que pueden presentarse dentro de la organización, ahora bien, al tener diferentes departamentos, agrupamos por unidades a equipos de trabajos, y se establece la cadena de mandos, a considerar lo expuesto por Robins (2000) la cadena de mando es “línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien”(P.429) esto permite organizar las interacciones que se dan, a la vez que permite el logro de objetivos, las cadenas de mandos además se encuentran asociadas directamente a la impartición de órdenes y la toma de decisiones y los alcances de los cargos, a este primer aspectos se le relaciona con la centralización, haciendo referencia a los puntos en los cuales se concentra a la toma de decisiones. A su vez Robins

(2000) considera que existe un parámetro según el cual el gerente efectivamente puede coordinar un equipo en relación al número de personas que lo conforman, a este aspecto recibe el nombre de tramo de control. Y por último, se trae a consideración la formalización, que determina que la tarea esté estandarizada, estableciéndose que mientras mayor formalización, menor es el control que tiene el empleado sobre las actividades que realiza, dado que las mismas se encontrarán estandarizadas y con procedimientos y objetivos precisos a cumplir.

3.1.1.1 Estructuración Organizacional de Henry Mintzbert

Un aspecto relevante de las organizaciones, es la manera en la que se organizan procesos, personas y recursos. En el proceso de consultoría es de vital importancia el conocimiento de la estructura de la organización que será objeto de la intervención, conocer la líneas de mando, como opera la organización, la coordinación entre las diversas áreas y como fluye la comunicación entre estas.

A continuación presentaré la estructuración de Grupo Fastmed, basándonos en la teoría de estructuración de las organizaciones, desarrollada por Henry Mintzbert, desarrollado en su libro “La estructuración de las organizaciones”, escrito el año 1985.

3.1.1.1.1 Mecanismos de Coordinación

Son considerados los elementos básicos de la estructura, y permiten que las diversas áreas estén cohesionados. En total son 7 mecanismos:

- Adaptación mutua: se refiere a los sistemas de comunicación informal que se establecen en todas las áreas de la organización.

- Supervisión directa: relacionada a las instrucciones remitidas desde las áreas supervisoras, que dirigen y orientan las acciones de los miembros de cada grupo.
- Normalización de procesos: este tipo de coordinación viene dada por las diversas descripciones de los objetivos planteados en la organización.
- Normalización de resultados: está reflejado en los diversos resultados que tendrán repercusión directa en el logro del objetivo final de la organización.
- Normalización de habilidades: está relacionado con las competencias de cada trabajador en la ocupación de los cargos.
- Normalización de normas: se logra la coordinación a través de valores, normas, creencias en común.
- Comunicación: implica la búsqueda del cambio de conducta de los individuos a través de mecanismos que permitan que ejecuten acciones que voluntariamente no harían.

3.1.1.1.2 Las Seis Partes Fundamentales

En el desarrollo de Henry Mintzbert, estas seis partes permiten ver de manera gráfica la división de una organización, de ella se desglosarán cada uno de los departamentos que integran una organización completamente funcional, tal como pudimos observar en la figura 2, a la cual hacemos referencia nuevamente a continuación.

Gráficamente Mintzbert la representa de la siguiente manera:

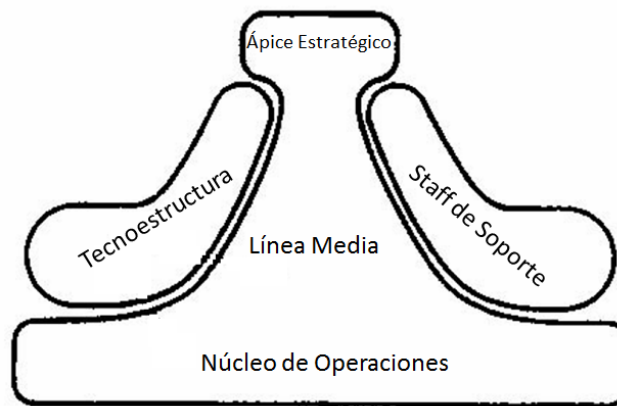


Figura 2: Representación Gráfica de estructura según Henry Mintzbert.
 Fuente: Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo (2005).

- El ápice estratégico: se refiere al área directiva de la organización, es en ella donde se generan todas las directrices de la organización. Con frecuencia ésta área se encuentra representada en la figura del Gerente general.
- El staff de soporte: está compuesto por las áreas encargadas de dar soporte a la operación de la organización, implica conocimiento técnicos propios de la misma.
- La línea media: está compuesta por los miembros de la organización que tienen sus funciones entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, ellos reciben la estrategia y son quienes dan las directrices necesarias para ejecutarlas en la operación.
- El núcleo operaciones: están constituidos por los grupos de trabajadores que realizan las operaciones básicas de los servicios ofrecidos por la organización. Cada trabajador que ofrece los servicios y tienen el contacto directos con proveedores, consumidores, y clientes se encuentra dentro de este grupo.
- Tecno estructura: Son analistas que analizan, planifican y mantienen la coordinación de las áreas de la organización.

3.1.1.1.3 Parámetros de Diseño

Esta nos permite validar en la estructura, la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Para ello, se considera el diseño de: puestos, superestructura, vínculos laterales, sistemas de toma de decisiones y sistemas de información.

3.1.1.1.3.1 Diseño de Puestos

Este, está representado por diversos aspectos a ser considerados, que conforman los datos a ser considerados por cada cargo y como este repercute con sus funciones en la estructura en general.

- Especialización de puestos, que según nos revela el autor responde a la siguiente pregunta: “¿Cuántas funciones han de corresponder a un puesto determinado y qué grado de especialización ha de tener cada una de ellas?” (Brull, P.7, 2005). En este punto, podemos considerar 2 tipos de dimensiones en la especialización descritas por el autor:
 3. Según el ámbito de amplitud: cargos que son de especialización horizontal “Una persona hace una tarea” (Brull, P.7, 2005) y otros de ampliación horizontal “Una persona realiza varias tareas” (Brull, P.7, 2005). Por su parte hay cargos supervisores de tipo de especialización vertical y otros de ampliación vertical.
 4. Según la profundidad del puesto: cargos con especialización vertical en la que una persona supervisa una tarea, por otro lado se encuentra la ampliación vertical en la que una persona realiza y supervisa ambas tareas.

Naturalmente, en la organización podemos encontrar puestos que encajan perfectamente en las dos dimensiones de especialización descritas por el autor, están reflejados en los coordinadores (líneas medias) y los empleados (Núcleo de operaciones), bien sea en las áreas administrativas u operativas.

- Formalización del comportamiento: está referido a la descripción de acciones a ejecutarse por cada puesto, y en qué medidas se proscriben la libertad de acción.
- Preparación y adoctrinamiento: va dirigido en primer lugar a los procedimientos mediante los que se instruye al ocupante de un cargo las tareas a realizar. Y en segundo lugar el adoctrinamiento, está relacionado con la transmisión y aprendizaje de las normas organizacionales y demás conocimientos y parámetros internos.

3.1.1.1.3.2 Diseño de la Superestructura

- Agrupación de unidades: “Es mediante el proceso de agrupación en unidades como se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de la jerarquía” (Brull, P.8, 2005).
- Tamaño de la unidad: está relacionado con la composición de las unidades, contempla en número de posiciones por unidades para hacer a la organización funcional.

3.2 Diseño Instruccional

Para Broderick (2001) “el diseño instruccional es el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas” (Belloch 2012). El diseño instruccional permite así estructurar actividades de aprendizaje, garantizando no solo el orden de los contenidos, sino también los aspectos relacionados con los procesos de aprendizaje complejos, generalmente asociados a un sinnúmero de teorías de aprendizaje de tipo conductual o cognoscitivo.

3.2.1 Modelo ADDIE

Existen en la actualidad diversos modelos para realizar el diseño instruccional, entre ellos podemos mencionar los modelos desarrollados por: Gagné y Briggs, Heinich y col, Jonassen, entre otros. En la actualidad las ventajas que cada modelo puede ofrecer hacen que el diseño instruccional se a una herramienta valiosa para el logro de objetivos en intervenciones de grupos. Consideran entonces que el modelo ADDIE es uno de los más usados, validaremos las características y potencialidades que el mismo nos ofrece en la realización de la investigación.

3.2.1.1 Representación Gráfica de Modelo ADDIE

Las fases de las cuales se compone este modelo, fue reflejado por el autor en un gráfico, que nos permite validar el ciclo que supone la utilización de este modelo, tal como podemos observar en la figura 4.

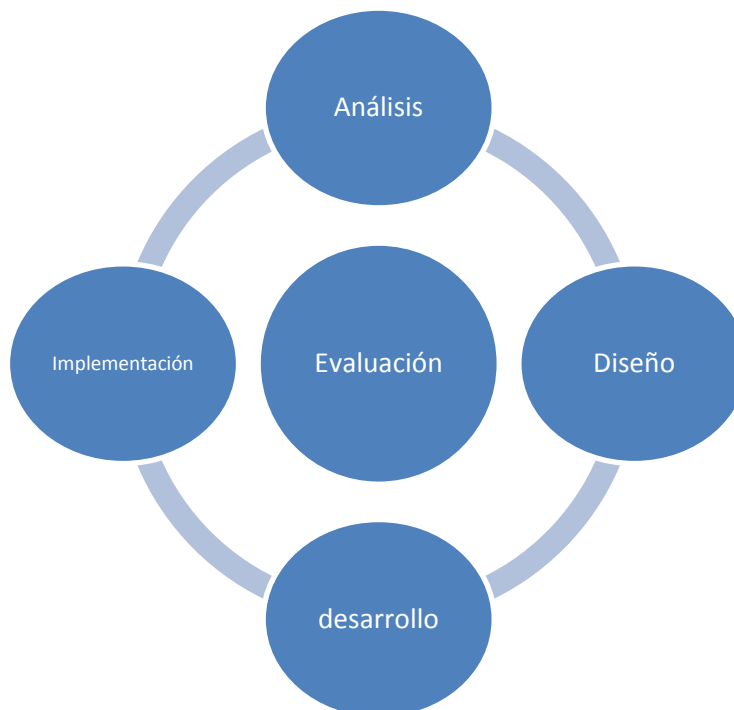


Figura 4: Representación gráfica Modelo ADDIE

Fuente: Diseño Instruccional, Consuelo Belloch, 2010.

Cada una de sus siglas tiene un significado y atiende a fases específicas del diseño (Belloch 2012):

- **Análisis:** El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- **Diseño:** Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
- **Desarrollo:** La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- **Implementación:** Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
- **Evaluación:** Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

3.3 Técnica de Análisis de Datos Cualitativos

Las investigaciones de corte social representan un reto para los investigadores, dado que el análisis de los datos se hace más complejo. Al utilizar metodologías como la observación, entrevistas o técnicas grupales, es necesario considerar el análisis de los datos a ser considerado. Balestrini (2002), “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación” (P.169). Para poder lograrlo los datos deben clasificarse, agruparse y posteriormente unirlos o combinarlos según la información que se desea mostrar de lo obtenido durante la investigación, es incluso conveniente “introducir un análisis anticipado, donde se planifique previamente lo que se hará cuando se recolecten estos, y considerar, a partir

de una exhaustiva reflexión... en relación a las interrogantes planteadas en la investigación y el marco teórico que orienta el sentido del estudio” (P.170). Estas técnicas deben aplicarse haciendo uso de cuestionarios preestablecidos y notas de campo que permitan recabar información, no solo de los comentarios e intervenciones de los participantes, sino de la interacción que pueda observarse en ellos, dado que esta puede otorgar información valiosa que suman a los aspectos a considerar en la intervención, o para futuros procesos.

Las teorías anteriormente expuestas permiten el desarrollo de la intervención de manera más asertiva, proporcionando bases firmes para la acción e incorporando información y conocimientos que resultan determinante en la actuación del consultor, y tienen impacto directo en la toma de decisiones en lo relacionado a la selección de técnicas y abordaje de la situación planteada.

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación bajo el que se realizó la investigación es investigación aplicada, que según Cívicos y Hernández (2007) “la investigación aplicada o práctica, se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que además permite desarrollar la creatividad e innovar”

Dado que el enfoque bajo el que se trabajó la investigación pretende obtener materiales a ser utilizados en la optimización de procesos en la organización, nos fundamentamos en la investigación desarrollo, “que tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica, como la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve” (Moreno 1987, p.37), este tipo de investigación nos permite pasearnos por 4 fases destinadas a responder efectivamente a la solicitud del sistema cliente, estas son: Diseño y desarrollo, Especificación, Implantación y evaluación.

4.2 Población y Muestra

La población es “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (Balestrini 2016, P.137), considerando así que la población para la presente investigación está representada por la junta de accionistas y junta directiva (ambas compuesta por el mismo personal) de grupo Fasmed, integrada por cuatro (4) miembros.

Ahora bien, para los procesos de investigación es necesario contar con una porción representativa de la población objetivo, esta ha sido definida como “parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente” (Balestrini 2016, p.137), en este sentido, se debe garantizar que la muestra sea representativa, es decir, que tenga las características de la totalidad de la población objeto de estudio. En la presente investigación se considerará la totalidad de la población, dado que es un número manejable para los objetivos planteados, teniendo así a 4 socios accionistas y miembros de la junta directiva. Esta selección de la muestra para obtención de datos ha sido mencionado por los autores como: muestreo intencional.

4.3 Técnicas e Instrumento

El uso de técnicas de instrumentos, permitió al investigar la recolección de datos del objeto a ser estudiado, conforman la base sobre la que se fundamenta la obtención de datos de la realidad, y los mismos dependerán del tipo de investigación a ser realizada. Balestrini (2002), hace referencia a 3 métodos de observación en los que se basan las ciencias sociales para la recolección de datos (p.146), estos son:

1. Los que centran su atención en la observación y recopilación de diversas fuentes documentales.
2. Los que incorporan la observación de los grupos de manera directa o a través de registros fotográficos o grabaciones, esta segunda recibe el nombre de observación mecánica.
3. Aquellos que se dedican a la observación de la realidad y exigen respuestas directas de los sujetos estudiados.

Para grupo Fastmed, se realizará el tercer tipo de obtención de datos de la realidad pudiendo obtener datos de lo realizado en la actualidad en

relación al marco estratégico planteado. Para ello se emplearán, el taller y cuestionario.

4.3.1 Diseño Instruccional

Para Broderick (2001) “el diseño instruccional es el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas” (Belloch 2012). El diseño instruccional permite así estructurar actividades de aprendizaje, garantizando no solo el orden de los contenidos, sino también los aspectos relacionados con los procesos de aprendizaje complejos, generalmente asociados a un sinnúmero de teorías de aprendizaje de tipo conductual o cognoscitivo.

4.3.1.1 Aplicación del Modelo ADDIE

Para el desarrollo de la investigación se consideraron los siguientes aspectos en el desarrollo del modelo ADDIE:

- **Análisis:** El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- **Diseño:** Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
- **Desarrollo:** La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- **Implementación:** Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
- **Evaluación:** Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación

sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

A continuación presentaré detalladamente los aspectos del modelo ADDIE a ser considerados en esta intervención.

4.3.1.1.1 Aplicación del Modelo ADDIE a Grupo Fastmed

En esta investigación se consideraron diversos aspectos que componen cada una de las fases de Modelo ADDIE, en la tabla 1, podemos validar las fases y la descripción de lo considerado en la investigación para cada una de ellas.

Fase	Descripción
Análisis	<p>La actividad se realizará a los 4 directivos y miembros de la junta de accionistas de grupo Fastmed, como he indicado anteriormente, los cuatro además de ocupar los cargos de mayor jerarquía, son parientes de primera línea.</p> <p>El contenido a tratar durante el taller es marco estratégico, en sus dimensiones de misión, visión y estructura, y como éstas se relacionan con el logro de los objetivos organizacionales.</p>
Diseño	<p>Para el diseño de la actividad se desarrolla la ficha técnica del taller, donde se desglosa lo relacionado al objetivo planteado y los contenidos a ser tratados. Asimismo se genera un plan de sesión, también denominado hoja de ruta, donde podemos identificar paso a paso la actividad a realizarse con el cliente.</p> <p>Ambos desarrollos puede validarse a continuación</p>
Desarrollo	<p>La actividad contará con cuestionarios dispuestos para la elaboración de las nuevas misión, visión y propuesta de</p>

	estructura, así como cuestionarios de tomas de notas de campo.
Implementación	La actividad será realizada en las oficinas administrativas del cliente, ubicadas en Santa Fe, con la presencia de los 4 directivos.
Evaluación	La evaluación formativa será realizada al finalizar el taller, a través de la validación verbal por parte del facilitador, guardando registro de las mismas en las notas de campo y cuestionario dispuesto para este fin.

Tabla 1: Aplicación del Modelo ADDIE a Grupo Fastmed

Fuente: Propia

4.3.1.1.2 Ficha Técnica de Intervención

La ficha técnica dentro de la fase de diseño del modelo, nos permite validar los aspectos macro a ser considerados en el desarrollo de la actividad, presentándose en ella: Objetivo de la actividad, audiencia, contenido. En la tabla 2, están considerados los aspectos antes mencionados.

Ficha Técnica de Intervención	
Taller	Estructura Grupo Fastmed
Objetivo	Desarrollar con el sistema cliente una propuesta de Visión, Misión y Estructura Organizacional, con la finalidad de adaptarlos a las demandas y proyectos actuales de la organización.
Audiencia	Miembros de la junta directiva y accionista de Grupo Fastmed
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Misión ¿Qué es? ¿Cuál es la utilidad para la organización? ¿Qué elementos la componen? • Visión ¿Qué es? ¿Cuál es la utilidad para la organización? ¿Qué elementos la componen? • Estructura ¿Qué es? Elementos que la componen Ejemplos de estructura

Tabla 2: Ficha Técnica de intervención

Fuente: Propia

4.3.1.1.3 Plan de Sesión de Intervención

El plan de sesión en el diseño, nos permite indagar paso a paso la puesta en práctica de la actividad, permite no sólo conocer las técnicas a ser consideradas, sino también la duración, objetivos, recursos y descripciones precisas de las acciones a ser emprendidas por el facilitador en la misma. Para la actividad que fue considerada en Grupo Fastmed se presenta el plan de sesión en la figura 3.

TÉCNICA	TIEMPO (min.)	OBJETIVOS (participantes)	DESCRIPCION	RECURSOS	PREGUNTAS PARA EL PROCESAMIENTO
Papelografo	180	Diseñar con el sistema cliente una propuesta de misión para grupo Fastmed.	El facilitador divide a los participantes en 3 grupos, y entrega papel bond, marcadores, hoja y lápiz para cada equipo. Inicia su disertación haciendo preguntas en la medida en que va exponiendo cada dato. Los participantes harán registro de sus respuestas en la hoja blanca. Al finalizar las preguntas se les otorgarán 20 minutos para organizar las ideas en el papel bond.	Papel Bond Marcadores	<p>¿En qué negocio estamos?</p> <p>¿Para qué existe la empresa?</p> <p>¿Cuál es el propósito básico?</p> <p>¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes?</p> <p>¿Cuáles son los servicios y productos presentes y futuros?</p> <p>¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?</p> <p>¿Cuáles son los canales de distribuciones actuales?</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?</p>

				<p>¿Cuáles son los principios organizacionales?</p> <p>¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?</p>
		<p>Diseñar con el sistema cliente una propuesta de visión para grupo Fastmed.</p>		<p>Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería su empresa dentro de 3 años?</p> <p>¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?</p> <p>¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?</p> <p>¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?</p> <p>¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área dentro de 3 o 5 áreas?</p> <p>¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 a 5 años?</p>

Tirrógrafo	60	Diseñar con el sistema cliente estructura para grupo Fastmed.	El facilitador entrega 3 tarjetas de papel a cada participante y solicita que escriban un proceso clave desde su hacer para el funcionamiento de la organización. Posteriormente los ubica en parejas para discutir los procesos que hayan elegido. Finalmente solicita que compartan en plenaria los procesos y que en conjunto los ubiquen en orden, utilizando para ello el tirrografo.	Papel Bond Tirro Marcadores	¿Cuáles son los procesos claves desde su hacer para la organización? ¿Cuáles son los procesos prioritarios y por qué?
-------------------	----	---	---	-----------------------------------	--

Tabla 3: Plan de Sesión de Intervención

Fuente: Propia

4.4 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables nos permite validar las variables a ser consideradas, identificando las dimensiones a ser trabajadas, los indicadores y las técnicas e instrumentos a utilizar durante la investigación. A continuación, presentaré las definiciones de las variables a ser considerada en el desarrollo de la investigación y posteriormente el cuadro de operacionalización.

4.4.1 Definición de Variable Planificación

Involucra aspectos relacionados con los objetivos de la unidad, estos desde un punto de vistas estratégico y operativo. La planificación es importante “porque contribuye enormemente al éxito y proporciona cierto control sobre el futuro... con frecuencia la planeación conduce a mejorar la productividad, la calidad y los resultados financieros” (Dubrin, 2000,P.106). esta se convierte en la base de las tareas más pequeñas de la organización, y puede tener diversos tipos según las características y condiciones dela organización, podemos entonces referirnos a:

- Planeación estratégica: está identificada como la planificación global, que orienta la acción y dirección de una organización, Dubrin (2000) lo denomina “el plan maestro de una empresa” (P.107). esta involucra enunciados de Misión, Visión, objetivos estratégicos y Valores, estos son el fundamento de todos los procedimientos ejecutados en la organización.
- Planeación Táctica: este tipo de planificación está orientada a planes concretos a seguir para el logro de las metas planteadas, son específicas y relevantes para una unidad organizacional particular. (Dubrin, 2000, P.107).
- Planeación Operativa: este tipo de planificación es muy específica y se concentra en las tareas a realizarse por cada trabajador, “dirige más a

las operaciones diarias o las tuercas y los tornillos para hacer negocios” (P.107) son tareas específicas que posibilitan el logro de los objetivos bases.

Para que la planificación de una organización sea efectiva deben considerarse todos los aspectos necesarios para concebirla y operacionalizarla, es por ello que la organización debe:

1. Definir la situación presente en la que se encuentra la organización. “Definir la situación presente incluye medir el éxito y examinar las capacidades internas y las amenazas externas” (P.108)
2. Establecer metas y objetivos que permitan alcanzarlas, considerando a las metas de manera más amplia, y los objetivos pequeñas metas que permiten lograr otras. (Dubrin, 2000)
3. Pronosticar las ayudas y los obstáculos para las metas y los objetivos
4. Desarrollar planes de acción para alcanzar las metas y los objetivos, estos incluyen presupuestos, implantación de los planes, control de los mismos y formulación de planes de contingencia.

Ahora bien, es importante considerar que la planificación estratégica comprende un campo amplio y está ligado a “un programa comprensivo, para alcanzar su visión, su misión y sus metas” (Dubrin, 2000, P.111). esto nos lleva a comprender que no se trata solo de una directriz o pasos a seguir para que la organización sea eficiente operativamente, esta involucra otros aspectos como lo son la inclusión de actividades únicas que destaquen lo que las organizaciones ofrecen en relación a sus competidores. (Dubrin, 2000).

4.4.2 Definición de Dimensión Misión

La misión corporativa, es considerada como el propósito de la organización, Serna (2008) “La misión indica la manera como la institución

pretende lograr y consolidar las razones de su existencia”, además permite conocer la proyección de la organización y según el autor, la misma debe distinguir a la organización, al momento de redactar la misma debe responder ¿Cuál es el negocio?

A su vez, la misión corporativa debe responder a otros aspectos según nos indica Serna (2008), el enunciado dará no sólo la meta global, sino también identifica a los diferentes elementos de la compañía, los clientes, los productos actuales y futuros, los mercados a los que se enfrenta, los canales de distribución, la rentabilidad de la organización y los compromisos con sus grupos de referencia. La definición de la misión y la divulgación entre los miembros de la organización es fundamental y hará que efectivamente esta oriente todas las actividades de la organización.

4.4.3 Definición de Dimensión Visión

La visión corporativa está dirigida a los líderes de la organización, orienta las acciones de cada área en el logro del propósito organizacional. La visión provee un marco de referencia de lo que la organización quiere lograr, esta debe considerar según Serna (2008) diversos aspectos, que le permitirán hacer palpable y relacionarla con la proyección futura de la organización y las metas a largo plazo.

4.4.4 Definición de Variable Organización

Aspecto relacionado con las relaciones que se establecen en la organización, la estructuración de las posiciones, funciones e interrelaciones entre estas, y su impacto en el logro de los objetivos propuestos.

De un acertado diseño de trabajo y demás aspectos que integran la organización dependerá que la organización sea efectiva, se mantenga en el tiempo y logro uno a uno los objetivos propuestos. Es menester que las organizaciones evalúen y definan cuáles son sus procesos claves, hacia que

condiciones quieren que apunte su organización y como estará definidas las funciones, es un punto amplio del DO, del cual nos centramos en lo relativo a la identificación de tareas claves a través del establecimiento del Mapeo de Flujo de valor.

4.4.5 Definición de Dimensión estructura

En este segmento, se considerarán las dimensiones a ser consideradas en la propuesta de intervención, para ello, iniciaré con la definición de las variables y posteriormente presentaré el gráfico de operacionalización.

Tal como nos indica Balestrini (2002), indica que “una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía” (P.113), las variables son por tanto los aspectos a ser medidos que pueden o no tener condiciones o valores según el sentir del encuestado. Como parte del estudio la variable a considerar es eestructura organizativa, esta se refiere a cómo el trabajo individual y en equipo dentro de una organización está coordinado.

Para lograr las metas y objetivos de la organización, el trabajo individual necesita ser coordinado y administrado. La estructura es una herramienta valiosa en el logro de la coordinación, ya que especifica las relaciones de dependencia (quién informa a quién), delinea los canales de comunicación formales, y describe cómo las acciones separadas de los individuos están unidos entre sí.

4.4.6 Tabla de Operacionalización de Variables

En el desarrollo de la investigación y considerando cada una de las áreas que se desean trabajar, es menester realizar la operacionalización, anteriormente pudimos validar la conceptualización de las dimensiones y variable. En la tabla 4, podemos ubicar la operacionalización, considerando en ella: los objetivos a ser abordados, dimensiones, variables, indicadores, las técnicas y los instrumentos a ser considerados.

Objetivo General					
Desarrollar una intervención en la Planificación Estratégica de Grupo Fastmed, en los Componentes de Visión, Misión y Estructura Organizacional, con la finalidad de adaptarlos a las demandas y proyectos actuales de la organización.					
Objetivo Específico	Dimensiones	Variable	Indicadores	Técnica	Instrumento
Diseñar con el sistema cliente una propuesta de misión para grupo Fastmed.	Planificación	Misión	¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico? ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son los servicios y productos presentes y futuros? ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?	Entrevista	Cuestionario de entrevista

			<p>¿Cuáles son los canales de distribuciones actuales?</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?</p> <p>¿Cuáles son los principios organizacionales?</p> <p>¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?</p>		
Diseñar con el sistema cliente una propuesta de visión para grupo Fastmed.		Visión	<p>Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería su empresa dentro de 3 años?</p> <p>¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?</p> <p>¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?</p> <p>¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?</p> <p>¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área dentro de 3 o 5 áreas?</p> <p>¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 a 5 años?</p>		Cuestionario de entrevista

Diseñar propuesta de estructura organizacional para Grupo Fastmed.	Organización	Estructura	¿Cuáles con los procesos claves bajo los que opera cada área?	Taller	Levantamiento de Flujograma de procesos basados en la Cadena de valor.
--	--------------	------------	---	--------	--

Tabla 4: Operacionalización de las variables

Fuente: Propia

4.5 Procedimiento

Considerando cada fase de la investigación desarrollo, pudimos desarrollar los diferentes aspectos que integran esta intervención, a continuación detalles de lo realizado en cada fase:

- **Diseño y Desarrollo:** de nuevos productos y servicios que potencien las cualidades de una organización, y le permitan obtener ventajas competitivas que puedan mantenerse en el tiempo. Esta fase se vio reflejada en el desarrollo de la propuesta de misión, visión y estructura organizacional a la organización Fastmed, utilizando para ello las preguntas propuestas por Serna (2008), el cual ha sido desarrollado en el marco teórico y que refleja las preguntas claves que permitirán desarrollar y revisar las misión y visión organizacional.

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos específicos, se diseñó una sesión de trabajo que implicó el uso de técnicas instruccionales, presentados en una ficha técnica en la tabla 2.

- **Especificación:** esta fase nos permite describir en detalles las características de nuevos materiales o acciones a ser emprendidas. Para la investigación actual se consideró cada detalle que corresponde a la implementación de la misión, visión y estructura organizacional. En la misma se reflejan detalles a ser considerados por el sistema cliente y el levantamiento de la propuesta.

Para este aspecto se consideró una jornada completa de 8 horas, dividida en 2 sesiones de 4 horas cada una, los detalles de las técnicas, contenido abarcado y detalles de la actividad pueden validarse en el plan de sesión reflejado en la tabla 3.

- **Implantación:** de nuevas propuestas que permitan a la organización obtener máximos beneficios y prepararse para las demandas futuras, en esta fase pueden considerarse aspectos como la estructura, actualizaciones tecnológicas, procesos, entre otros. Que permiten a la

organización adaptase con más facilidad a las demandas del entorno, y con asumir con más rapidez al cambio. Permitirá la organización no sólo divulgar su nueva misión, visión y estructura, sino ponerla en práctica en cada área que la componen.

Para esta fase, se presentó al sistema cliente la propuesta de Misión, Visión y estructura, otorgándoles la fundamentación de las mismas para su implementación.

- Evaluación: Implica el análisis del entorno actual de la organización y comprender sus procesos. Una vez implementada la misión, visión y estructura, permitirá a la organización medir el impacto que esta ha tenido en el desarrollo de las funciones cotidianas de la investigación.

Para este aspecto se presentará al sistema cliente los pasos a seguir para considerar la efectividad de la implantación de la propuesta, considerando la medición de manera semestral.

CAPITULO V: DESARROLLO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1 Planificación de la Intervención

Validando los datos del diagnóstico, y la intención de realizar una intervención basada en la mejora continua, que permitiera revisar específicamente la estructura y como esta puede optimizar aún más los procesos actuales, me propuse la realización de un taller que me permitiera, revisar de la mano de los socios la estrategia actual. La escrita y también su puesta en práctica. La metodología seleccionada para este fin en la propuesta en el modelo ADDIE, el cual desarrollaré en el siguiente punto.

Posteriormente, el levantamiento y análisis de los datos obtenidos, con el fin de completar el flujo de actividades y de esta manera determinar la validez de la estructura actual de la organización. Esto permitirá a través de una sesión abrir un espacio de reflexión sobre los cambios, a su vez que permitió analizar las diferencias entre lo establecido y lo realmente ejecutado.

5.2 Aplicación del Modelo ADDIE

Como pudimos validar en el marco referencial, el modelo ADDIE es una herramienta efectiva para la intervención planteada, a continuación y siguiendo las fases que lo componen presentaré los aspectos a considerar en cada fase:

5.2.1 Análisis: El taller estuvo dirigido a los 4 miembros de la junta directiva, es importante destacar las siguientes características del grupo objetivo del taller:

- Los 4 miembros de la junta son especialistas en el área de administración de empresas.
- Los miembros de la junta tienen vínculos filiales de primera línea. (Madre e hijos).
- Durante las intervenciones se hacía énfasis con mucha frecuencia en la familia, la herencia familiar que se remonta a 3 generaciones y el legado de la organización para el país.

5.2.2 Diseño: El enfoque pedagógico seleccionado es la andragogía, considerando al grupo objetivo del taller, adicionalmente, es de interés mencionar que basados en la metodología de Serna (2008), se develan las preguntas que fueron utilizadas en el desarrollo del taller, para el levantamiento de la información, estas preguntas pueden ser validadas en el capítulo anterior.

5.2.3 Desarrollo: Para el desarrollo de la actividad diseñé un taller de 8 horas dividido en 3 partes:

- Validación de la visión y misión de la organización.
- Identificación de procesos claves de la organización y establecimiento de flujo de valor.
- Revisión de contenidos de misión y visión actuales.

Lo antes mencionado permitió el levantamiento de la totalidad de los datos requeridos para realizar la propuesta al cliente.

5.2.4 Implementación: La actividad se realizó en las oficinas del cliente ubicado en la urbanización Santa Fe, a través de la misma, pudimos realizar la actividad planteada y con la intervención de los 4 miembros del equipo analizar los aspectos correspondientes al marco estratégico actual. Cumpliendo con la planificación y abriendo paso a la discusión constructiva de un enfoque diferente en la misión y visión actuales.

A la vez, pudimos valorar la necesidad de incorporar los valores organizacionales y el contenido que los mismos deben contemplar.

5.2.5 Evaluación: La investigación no contó con la fase de evaluación, dado que la implementación de la estructura propuesta, amerita un mayor tiempo de exposición para valorar los resultados. Es por ello, que se presenta al cliente el instrumento necesario para su evaluación posterior a la implementación de la propuesta.

5.3 Ejecución

La actividad se realizó en las instalaciones administrativas del Grupo Fastmed ubicado en la urbanización Santa Fe, con la asistencia de los 4 directivos. Llevando a cabo la ejecución del diseño instruccional previo pude obtener los datos que detallo a continuación, todas las palabras y términos reflejados en el siguiente cuadro, fueron emitidos por los participantes del taller.

Es importante destacar que las definiciones de los principios y otros términos o consideraciones fueron definidos por el cliente.

5.3.1 Resultados del Taller Variable Misión

A continuación presentaré en la tabla 5, las respuestas recabadas para cada pregunta considerada en la variable misión en el desarrollo de la actividad.

Pregunta	Respuesta
1. ¿En qué negocio estamos?	En un negocio de medicina preventiva, que ofrece servicios de seguridad, salud, higiene y ambiente. También de consultoría de RRHH.
2. ¿Para qué existe la empresa?	Acercar medicina preventiva a quienes por el ritmo de vida no pueden cumplirlo, estamos cerca de la gente. “Nos movemos por tu salud”, que implica el acercamiento de los servicios de medicina preventiva a quienes por el agitado ritmo de vida no lo tienen. Ahora bien, en la actualidad los servicios de la organización están asociados al marco regulatorio, dado que en épocas de crisis, la prevención no tiene la relevancia pertinente en los usuarios del servicio. Es por ello que la organización ha modificado su canal de atención para dirigirse específicamente a las organizaciones en el sector privado

	<p>“Acercarnos a la gente, la gente pasa más tiempo en las empresas que en su casa”</p>
<p>3. ¿Cuál es el propósito básico?</p>	<p>Dar cumplimiento a marco regulatorio LOPCYMAT</p>
<p>4. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización en calidad y Recursos Humanos calificados y entrenados. • Nuestros costos y la calidad de servicios van de la mano. • Escogemos a nuestros clientes, adaptados a nuestros procesos, nos relacionamos con organizaciones que se dirijan por la prevención y la ética en los procesos médicos.
<p>5. ¿Quiénes son nuestros clientes?</p>	<p>La empresa privada en general, sin embargo, no se descarta la atención a empresas del sector público, como se ha realizado en momentos previos en la organización.</p> <p>“Nuestro cliente es la empresa, nuestro usuario es el trabajador”.</p>
<p>6. ¿Cuáles son los servicios y productos presentes y futuros?</p>	<p>Medicina preventiva, ajustada a las necesidades del cliente, a través de la figura de representantes de la organización, quienes atienden a nivel comercial y Operativo, teniendo capacidad de atención en temas administrativos propios de la prevención y atención médica especializada ofrecida.</p> <p>Adaptación de servicios de salud in company.</p>

	<p>“Nuestros clientes nos buscan como referencia en su histórico médico, y demás protocolos aplicados en la legalidad, adaptados a las necesidades presentes y futuras de la organización”.</p>
<p>7. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?</p>	<p>La empresa privada, clientes rentables y estables que garanticen la entrada de dinero a la organización.</p> <p>Nuestro enfoque de atención es hacia las organizaciones en las que operamos, y quien recibe el servicio final es el trabajador del cliente, por lo cual la calidad de servicio está orientada al reconocimiento de nuestros clientes en relación al servicio ofrecido a sus trabajadores.</p> <p>La medicina preventiva a nivel internacional (Estados Unidos).</p>
<p>8. ¿Cuáles son los canales de distribuciones actuales?</p>	<p>Los trabajadores de la organización hacen vida en las oficinas de nuestros clientes, manteniendo allí todas las operaciones comerciales y operativas.</p> <p>La atención a las empresas como cliente y no como pacientes.</p>
<p>9. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener a empresas privadas como cliente da estabilidad y rentabilidad, dado que se establecen contrataciones formales, que obligan a las organizaciones a cumplir los acuerdos establecidos en los mismos. • Continuidad del negocio operativa (relacionada a los servicios de medicina preventiva) y financiera (asociada a la estabilidad económica de la organización). • Retención de la cartera de clientes y sustitución de los que dejen de usar le

	<p>servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización, manteniendo el know how adquirido en años de operaciones en medicina preventiva.
<p>10. ¿Cuáles son los principios organizacionales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio: en relaciona los servicios médicos ofrecidos a los trabajadores de nuestros clientes. • Integralidad: al responder a las necesidades de nuestros clientes en sus áreas internas de atención. • Personalización del servicio: tomando las características de la organización y preparando al equipo y los servicios a la medida de cada cliente objetivo.
<p>11. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente: calidad de servicio, continuidad operativa, flexibilidad y adaptación a necesidades específicas. Solidaridad en contingencia dada las situaciones de crisis y riesgos en períodos actuales. • Personal: Calidad de vida de los trabajadores (bienestar, actividades recreativas, capacitación, convenios para estudios). • Proveedores: volumen económico para el pago, pago responsable, puntual, comunicación efectiva.

Tabla 5: Resultados del taller variable Misión

Fuente: Grupo Fastmed

5.3.1.1 Enunciado de Misión Propuesto

Ofrecer servicios de medicina preventiva a través del desarrollo de programas de consultoría seguridad y salud laboral, con servicios adaptados a las necesidades específicas de nuestros clientes, de alta calidad, respondiendo con tecnología de punta, recursos humanos calificados, precisos y oportunos.

5.3.2 Resultados del Taller Variable Visión

A continuación presentaré en la tabla 6, las respuestas recabadas para cada pregunta considerada en la variable visión en el desarrollo de la actividad.

Pregunta	Respuesta
1. Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería su empresa dentro de 3 años?	Rotación de clientes mínima. Incorporación de nuevos clientes. Tiene incidencia internacional. 1- Capitalizar las oportunidades locales, basados en la crisis, bien sea por mal servicio o cierres de competidores. 2- Interés en la internacionalización, en la medicina preventiva, considerando sus relaciones legales correspondientes.
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?	El equipo asignado para cada cliente sea reconocido tanto por su experticia técnica, como por su experticia administrativa.
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?	Diversificación concéntrica, expansión, que parte desde los clientes. Crecimiento durante la crisis, cada vez que aumentan los costos de nuestros servicios, ampliamos nuestra oferta al cliente, incluyendo más aspectos necesarios, haciéndola rentable, y generando en el cliente la percepción de recibir

	<p>más por menos.</p> <p>Igualmente incorporamos servicios adicionales, sin perjudicar nuestra oferta ni capacidad económica de la organización.</p>
<p>4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?</p>	<p>Asociados a el negocio de la prevención.</p>
<p>5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área dentro de 3 o 5 áreas?</p>	<p>Aliados estratégicos nos permiten incorporar charlas digitales, de excelente calidad, sin costo adicional en el servicio.</p>
<p>6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 a 5 años?</p>	<p>Equipos multidisciplinarios en el área médica, para atender comercial y operativa de los servicios de salud.</p>

Tabla 6: Resultados del taller variable visión

Fuente: Grupo Fastmed

5.3.2.1 Enunciado de Visión Propuesto

Ser la empresa líder en Venezuela y reconocida en los Estados Unidos en brindar servicios de medicina preventiva en seguridad y salud laboral, con altos índices de rentabilidad, a través del desarrollo de servicios corporativos de alta calidad,

adaptados a las necesidades específicas de nuestros clientes, con el compromiso de un equipo multidisciplinario motivado de amplia trayectoria y experiencia.

5.3.3 Resultados del Taller Variable Estructura

A continuación presentaré en la tabla 6, las respuestas recabadas para cada pregunta considerada en la variable visión en el desarrollo de la actividad.

Pregunta	Respuesta
<p>¿Cuáles son los procesos claves desde su hacer para la organización?</p>	<p>Director de administración:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración y finanzas: Facturar, cobrar y pagar en menos días. 2. Recursos Humanos: Disponer del personal adecuado para prestar los servicios. 3. Sistemas: Hacer renovación de tecnología, operar, disponer de personal. 4. Complementar los aspectos legales como eje transversal, con las diversas obligaciones, distribuidas entre las direcciones: <ul style="list-style-type: none"> • Administración: Impuestos • Recursos Humanos: INCES, IVSS <p>Director Comercial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cobranzas para garantizar el flujo de caja. 2. Asistencia del personal en el cliente. 3. Servicios de tecnología operando. 4. Liderazgo de nivel alto y medio. <p>Director de Recursos Humanos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración: Seguridad financiera y legal. 2. Recursos Humanos: Contratación, retención y captación del empleado. 3. Servicios: Calidad de servicios y atención al cliente (establecido en las promesas) 4. Compras: asegurar la compra de inventario de insumos para

	<p>chequeos y repuestos.</p> <p>5. Tecnología: Sostenibilidad de internet, teléfono y comunicaciones.</p>
<p>¿Cuáles son los procesos prioritarios y por qué?</p>	<p>En la actualidad, la prioridad en los procesos no existe, dado que nos manejamos como un sistema, eso significa que cada pieza es vital para la ejecución y mantenimiento de la organización. sin embargo, se identifica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad financiera, a través de la contratación de clientes adecuados, que cubran nuestras expectativas en lo ético y profesional. 2. Garantizar la selección del personal requerido, con la capacitación necesaria.

Tabla 7: Resultados del Taller Variable Estructura

Fuente: Grupo Fastmed

5.3.3.1 Mapeo de Flujo de Valor

Un aspecto importante del uso del mapeo de flujo de valor, es que pueden someterse a revisión los procesos y su funcionalidad para el logro de los objetivos de la organización, identificando los “desperdicios”, como lo nombra el autor de la técnica, y conservando los que realmente agregan valor a la operación de la organización.

En la intervención realizada a Grupo Fastmed, pude obtener a través de las verbalizaciones y la técnica desarrollada con los socios accionistas las funciones bases de la operación de la organización, permitiéndome así constatar la pertinencia de la existencia de las distintas direcciones en el logro de los objetivos planteados.

Efectivamente en la revisión realizada podemos afirmar que las direcciones existentes actualmente cubren las operaciones actuales, presentando cero desperdicios en la estructura actual, sin embargo, al llegar al punto de la internacionalización y el desarrollo de operaciones en los Estados Unidos, no se ubica en una de las direcciones actual, por el contrario, está siendo atendido

alternativamente por los miembros accionistas, sin llevar un control preciso de las operaciones y los puntos en los que éstas se relacionan con la actividad de Grupo Fastmed en Venezuela. Es por ello que tomando como referencia en Flujo de valor obtenido y presentado en la figura 5, pude validar la necesidad de crear una nueva dirección, que recibirá el nombre de Dirección Internacional.

Es importante destacar que el flujo reflejado en la figura 5 no representa la totalidad de la información obtenida, dado que el sistema cliente solicitó mantener en la confidencialidad aspectos relacionados con los procesos de internacionalización y otros asociados a la contratación de los servicios médicos actualmente por la empresa privada.

5.3.3.1.1 Representación Gráfica de Mapeo de Flujo de Valor

Posterior a la actividad realizada, obtuve no sólo información valiosa en la ejecución diaria de la organización, sino también una representación gráfica de los procesos, tal como se presentan en la figura 5, a continuación.

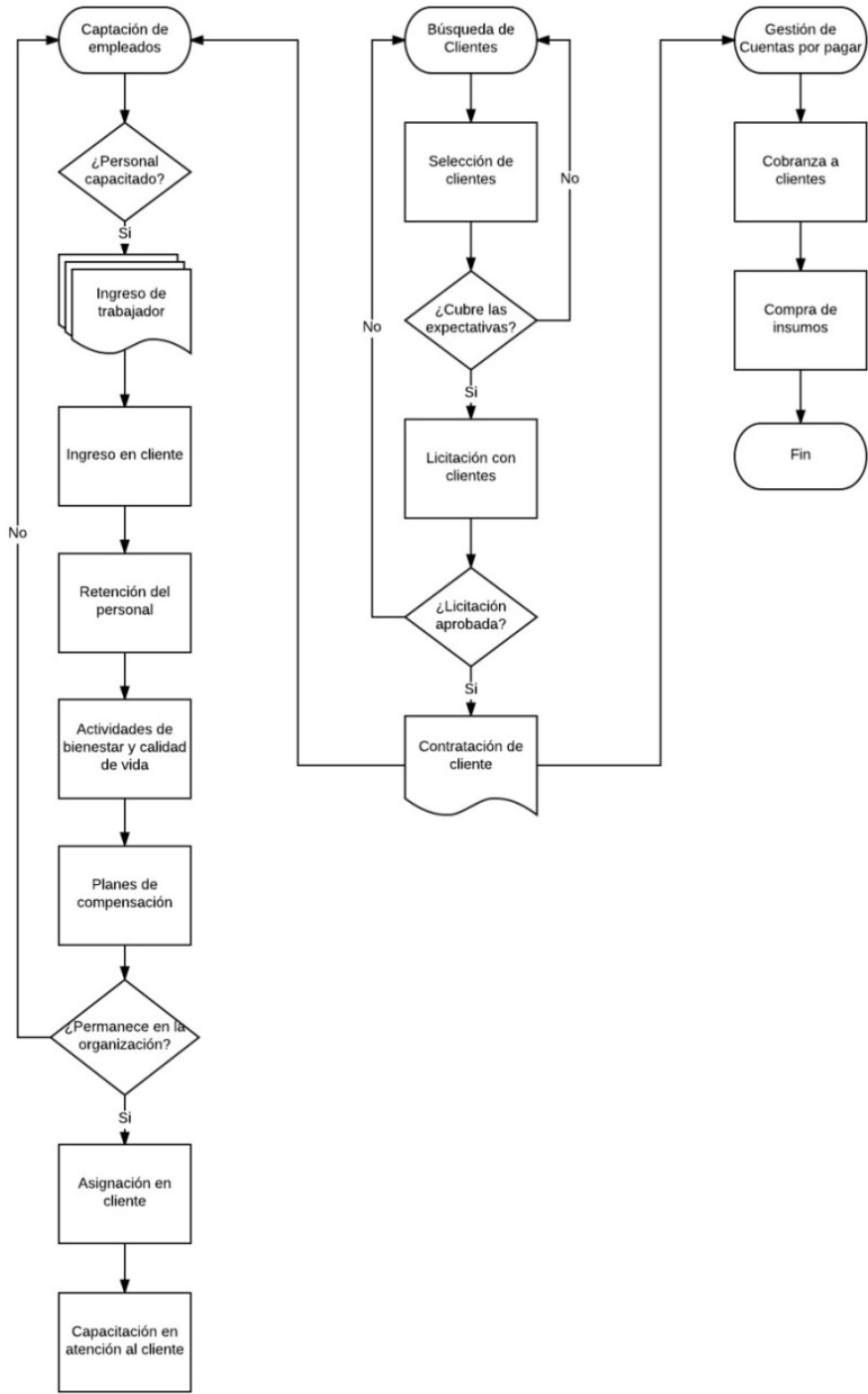


Figura 5: Mapeo de Flujo de Valor

Fuente: Grupo Fastmed

5.3.3.2 Contenido de la Propuesta

5.3.3.2.1 Estructura Organizacional Propuesta

Según la revisión de flujo, podemos afirmar que Grupo Fastmed cuenta con los departamentos y el personal necesario para operar, sin embargo, en la actualidad la dirección de Comercialización es prioridad en las actividades de la organización, dado que a través de ella, se desarrollan los trabajos de diversificación concéntrica de los servicios, es por ello que se propone la incorporación de un departamento Comercial Internacional, a fin de atajar lo relacionado con las operaciones próximas a abrirse en el extranjero, se propone considerar las siguientes funciones para este departamento:

- Centralizar comunicaciones con las operaciones en EEUU.
- Direccionar aspectos administrativos con los departamentos asignados para este fin: Dirección administración y Dirección de RRHH.
- Dentro de la dirección comercial, planificar, ejecutar y controlar todo lo relacionado a la funcionalidad en los EEUU, así como las relaciones comerciales con los entes encargados.

La dependencia directa de esta unidad, reportará a la junta directiva, y estará dirigida por uno de los socios accionistas. Esta área evolucionará en el tiempo con el desarrollo de nuevos servicios, que serán incorporados oportunamente según sus aperturas por proyectos. Dado que la estrategia organizacional es incursionar no sólo en los EEUU, sino también en otros países de Suramérica.

5.3.3.2 Representación Gráfica de Estructura Organizacional Propuesta

Producto de la actividad realizada y del análisis del mapeo de flujo, puede considerarse la propuesta de estructura, representada en el organigrama de la figura 6, donde podemos validar la propuesta de inclusión de la nueva dirección internacional.

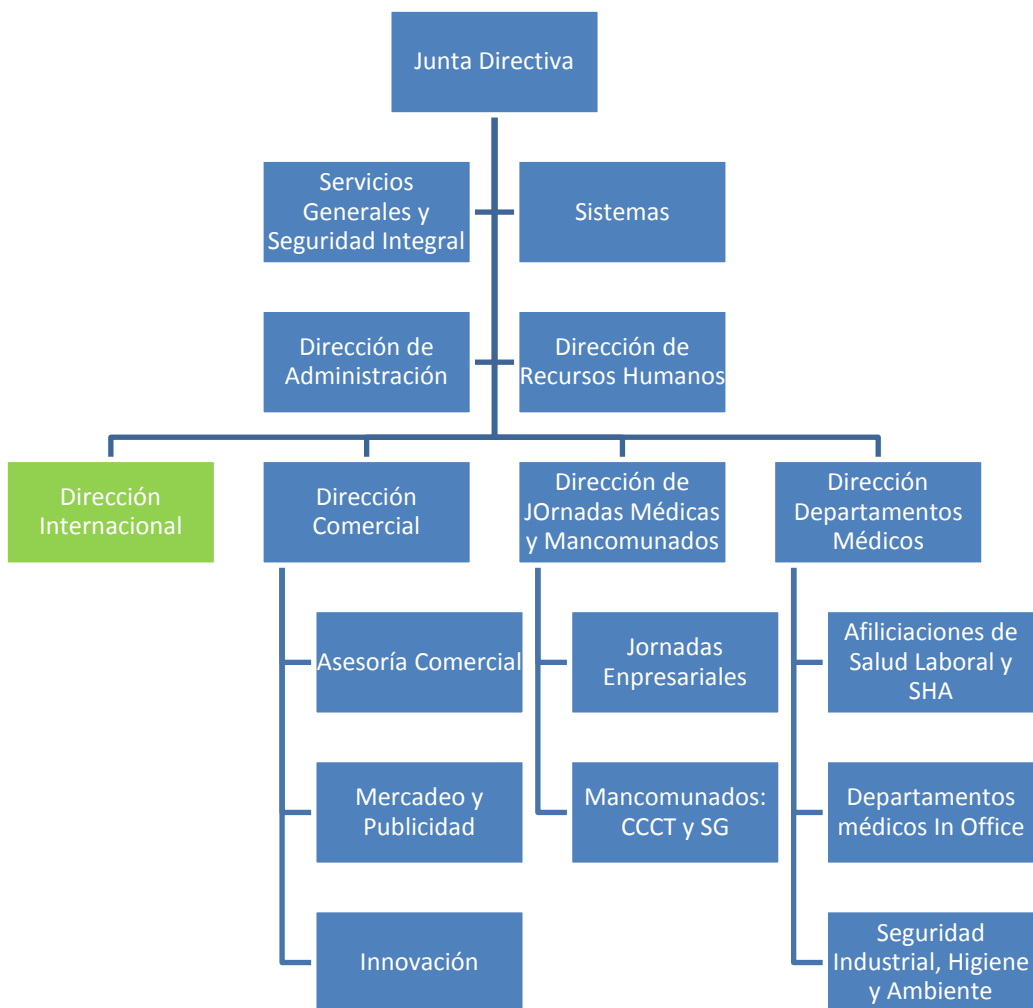


Figura 6: Representación Gráfica de Estructura Organizacional Propuesta

Fuente: Grupo Fastmed

5.4 Evaluación

Una vez aplicada la intervención se recomendó al cliente la medición semestral de la implementación, haciendo uso de las preguntas propuestas en la tabla 4, las mismas fueron desarrolladas por Serna (2008), y fueron la base utilizada en el proceso de intervención expuesto.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos concluir que el sistema cliente Grupo Fastmed, puede mantener la estructura actuales, dado que cada unidad responde efectivamente a las demanda del entorno comercial. Asimismo pudo valorar que la organización presta especial atención al talento humano que opera en la organización, manteniendo a sus empleados comprometidos con las acciones que realizan y el logro de los objetivos corporativos, dado que este primer paso de compromiso se encuentra cubierto, se recomienda la divulgación de la Misión y Visión, así como la incorporación de una nueva Dirección Internacional que le permitirá conducir la expansión del negocio, y la integración con las operaciones actuales en Venezuela.

La propuesta realizada, responde a situación e intereses actuales de la organización, por lo que no se descartan nuevas incorporaciones en la recientemente creada Dirección Internacional, que inicialmente servirá como enlace y centralizador de operaciones administrativas entre Venezuela y los Estados Unidos, de concretarse las aspiraciones de los accionistas, podría cubrir operaciones en América Latina.

Adicionalmente a la información obtenida, pudimos observar los siguientes datos, que son relevantes en relación a las dinámicas que se establecieron durante el desarrollo de la actividad:

- Recordando que la organización es una empresa familiar es importante destacar que se definen como “familia emprendedora”, lo cual afianza el hecho de que la prosperidad del negocio repercute directamente en la familia y viceversa, todos los miembros consideran la familia una prioridad, incluso sobre los intereses organizacionales.
- Durante la actividad se dio la mayor relevancia a los recursos humanos, colocándolos como centro de la calidad de servicios y por ende de la estabilidad de la organización.

- Durante toda la actividad pudimos manejarnos bajo términos técnicos con total comodidad y fluidez, dado que en su interrelación los miembros de la organización se manejan en términos completamente corporativos y académicos. Hecho que puede predecirse dado que los 4 son egresados de la misma institución académica y tienen la misma profesión.

Los datos antes expuestos nos permiten anticiparnos en el logro de objetivos de la organización, si fundamentamos esta afirmación en las ventajas competitivas y el conocimiento del negocio por parte de quienes le dirigen en la actualidad.

Posterior a la intervención realizada, se propone al sistema cliente realizar los cambios propuestos y proceder a medir la efectividad de las operaciones realizadas 6 meses después de su implementación. También considerar la incorporación de mecanismos de comunicación organizacional que les permitan divulgar los nuevos productos, posterior a la diversificación concéntrica que se encuentra actualmente en ejecución, esto permitirá a los empleados conocer más a fondo el negocio e identificarse como una organización que está comprometida con la inversión en el país, dando así un clima de estabilidad organizacional, ante el entorno dinámico y complejo que atraviesa el sector salud en el país.

REFERENCIAS

Balestrini, M., (2002). Como elaborar un proyecto de investigación. Venezuela. BI Consultores asociados.

Belloch, C, (2002). Diseño Instruccional. Venezuela. Unidad de Tecnología Educativa (UTE). Universidad de Valencia.

Brull E, (2005). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones.

Dubrin, A., (2000). Fundamentos de administración. 5° Edición. México. Editorial International Thomson Editores, S.A.

Frech, W., Bell, C. (2014). Desarrollo Organizacional. 5° Edición. México. Editorial Prentice Hall INC.

Moreno, G, (1976). Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. México. Fondo Educativo Interamericano S.A.

Robins, S., (2004). Comportamiento Organizacional. 10° Edición. México. Editorial Prentice Hall INC.

Serna, G, (2008). Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento - Implementación y Mapas Estratégicos.

Urquijo, J.I.; Bonilla, J. & García, G., (2004) La Remuneración del Trabajo: Manual de Administración de Sueldos y Salarios. Caracas: I.I.E.S

Tesis

García, A., Rodríguez, (2015). Conocer si existe similitud entre la percepción de los empleados sobre la Calidad de Vida en el Trabajo y la percepción de los clientes sobre la Calidad de Servicio, Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Electrónicas

PDCA Home (2015). Recuperado de <http://www.pdcahome.com/vsm-value-stream-mapping-mapeo-del-flujo-de-valor/> 27/03/2016 11:46 am