

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO EN EL LABORATORIO CLÍNICO SANTA LUCIA**

**ALEXANDRA CASTRO GUERRERO**

**ADRIANA ESPINOSA ACEVEDO**



**PROGRAMA DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**CARTAGENA D.T.C**

**2011**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO EN EL LABORATORIO CLÍNICO SANTA LUCIA**

**ALEXANDRA MARÍA CASTRO GUERRERO**

**ADRIANA ESPINOSA ACEVEDO**

**Trabajo Integrador presentado como requisito para optar el título de  
Especialistas en Gerencia del Talento Humano**

**DIRECTORA**

**LILA CANTILLO**



**PROGRAMA DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**CARTAGENA D.T.C**

**2011**

Cartagena de Indias D. T y C. Octubre 28 de 2011

**Señores:**  
**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**La ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración la propuesta del trabajo integrador titulada "**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL LABORATORIO CLÍNICO SANTA LUCIA**", desarrollada por las estudiantes Alexandra María Castro Guerrero y Adriana Espinosa Acevedo, en el marco de para en el marco de la especialización en **Gerencia Estratégica Del Talento Humano**, en la que me desempeñé cumpliendo la función de director.

Atentamente,



Lila Cantillo

Director

Cartagena de Indias D. T y C. Octubre 28 de 2011

**Señores:**

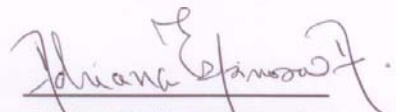
**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
La ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a consideración la propuesta del trabajo integrador titulada **"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL LABORATORIO CLÍNICO SANTA LUCIA"** desarrollada por las estudiantes Alexandra María Castro Guerrero y Adriana Espinosa Acevedo, en el marco de la especialización en **Gerencia Estratégica Del Talento Humano**.

Atentamente;

  
Alexandra María Castro Guerrero

  
Adriana Espinosa Acevedo



# Santa Lucía

Laboratorio Clínico

Luz Helena Barrios Mendoza  
Bacterióloga - Colegio Mayor de Cundinamarca  
Reg. 106 Biv. - Nit 22.437.735 - 1

Cartagena de Indias D. T y C. Octubre 28 de 2011

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito comunicarle a ustedes que soy conocedora de la propuesta del trabajo integrador titulada "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL LABORATORIO CLÍNICO SANTA LUCIA", desarrollada por las estudiantes Alexandra María Castro Guerrero y Adriana Espinosa Acevedo, en el marco de la especialización en **Gerencia Estratégica Del Talento Humano** y avalo el desarrollo de las actividades de dicha propuesta al interior del Laboratorio Clínico Santa Lucía.

Atentamente;

Luz Helena Barrios Mendoza

Representante Legal Laboratorio Clínico Santa Lucía

\* Centro Médico Santa Lucía. Loc. 104. Tels. 6531119 - 6531126 - 6632811. Cel 300 6522930. Fax. 6635035

\* Imágenes Diagnósticas Santa Lucía. Calle Biffi, No. 31 - 111. Tels. 6630114 - 6512483 - 6534854. Cel. 300 6522923

\* Pie de la Popa. (Frente al Parque de los Leones) Tels. 6560896, 6567639. Cel. 300 6522923.

\* Santa Lucía Sede Citopatología. Calle Biffi No. 31 - 26. local 3. Edif. Gloria. Tel. 6816118.

\* Ronda Real. Etapa 2 Local 246. Tel. 6510083

\* Centro Médico Los Ejecutivos. Local 1 - 19. Tel. 6510931.

\* Bocagrande Edificio Neptuno. Cra. 3 No. 5 - 187. Tel. 6657147.

\* Montería. Calle 12 No. 4 - 58. Barrio Buenavista Clínica Corsalud. Tel. 7832472. cel. 310 3544746.

\* Sincelejo. Barrio la Ford. Cra. 22 No. 16A - 68 Edificio santa Barbara. Locales 102 - 205. tel. 2828762.

www.labsantalucia.com.co e-mail: lcls@telecom.com.co

•PBX: 6531119 - 6531126

## NOTAS DE ACEPTACIÓN

-----

-----

-----

-----

Presidente del Jurado

-----

Jurado

-----

Jurado

Cartagena de Indias D. T y C. Octubre 28 de 2011

*Dedico este trabajo A:*

*A Dios, fuente de vida, amor y sabiduría, de El viene todo lo bueno y lo bello que tenemos y que podemos dar. Gracias Dios por hacernos a tu imagen y semejanza porque el conocimiento y el entendimiento son propios de ti, gracias por ser mi fortaleza y mi guía en todo momento.*

*A mi gran y valiosa  
Familia que han enriquecido y fortalecido mi vida:  
mi querido y amado esposo William por su amor y apoyo incondicional,  
a mis hermosos y adorados hijos José Javier, William E. y Daniela A., quienes han  
sido la fortaleza y los que me dan el impulso día a día para seguir adelante,  
a mis hermanos y sobrinos, son ellos mi gran familia, , mi hogar , mi nido y mi  
mundo. Con amor y afecto dedico a todo ellos*

*Con dedicación, disciplina y perseverancia se logran lo éxitos.*

*Alexandra María Castro G*

*Dedico este trabajo de grado a:*

*Dios, mi luz y camino que me ha dado salud, amor, fuerza y alegría para emprender esta etapa que hoy culmina llena de satisfacciones y esperanzas y así poner a su disposición estas nuevas herramientas que me ha otorgado.*

*A mis padres por creer que todo es posible, por enseñarme la honestidad, el valor que tiene las cosas sencillas y constancia del trabajo arduo y bien hecho.*

*A mis hermanos y sobrino quienes con su apoyo y risas aportaron la fuerza para continuar.*

*Todos ellos mi más grande Tesoro.*

*Y a todas esas personas que en un momento fueron de gran apoyo, compañía en el desarrollo de esta especialización.*

Adriana Espinosa Acevedo.



## AGRADECIMIENTOS

A **DIOS**, Nuestro Padre, quien con su gran Amor e infinita Sabiduría nos llenó de discernimiento, templanza y fortaleza a lo largo de este camino y hoy permite culminar con éxito este Trabajo.

A **Nuestros Padres**, por su esfuerzo, apoyo y confianza en nuestros sueños. Por ustedes hemos logrado nuestras metas y confirmamos la promesa de seguir adelante.

Al **Laboratorio Clínico Santa Lucia**, empresa que permitió realizar este Trabajo Integrador, por el tiempo, la colaboración y el aporte de sus miembro, en especial a la Doctora **Luz Helena Barrios Mendoza**, por su apoyo incondicional en el logro de este sueño.

A nuestra Profesora y Asesora **Lila Cantillo**, sus conocimientos, el tiempo dedicado, sus valiosos y acertados aportes, por su apoyo incondicional y acompañamiento que permitió culminar con gran satisfacción este proceso.

A nuestro querido y apreciado Profesor **Gustavo Adolfo Ortiz** ,por su acompañamiento, aportes, tiempo dedicado, y en especial su conocimiento en el tema el cual fue fundamental para apoyarnos en él y quien junto a Lila hicieron de este una gran experiencia, en definitiva, nos reafirmaron siempre, como lo que hoy somos, unas grandes Gerentes.

A la **Universidad Tecnológica de Bolívar**, por brindar la oportunidad de continuar con nuestra formación, por ser una institución emprendedora y exitosa pensando

siempre en sus estudiantes, en ella consolidamos las bases del conocimiento perfeccionándonos como profesionales.

A todos los **Docentes** que aportaron sus conocimientos y experiencias durante el desarrollo de la especialización.

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron, apoyaron y participaron en la realización de este trabajo integrador, a ellos hacemos extensivo nuestros más sinceros agradecimientos

## Tablas de Contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	20
1. MARCO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	22
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	24
1.3. OBJETIVOS .....	24
1.3.1. Objetivo General: .....	24
1.3.2. Objetivos Específicos: .....	24
1.4. JUSTIFICACIÓN. ....	25
1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
1.5.1. Tipo de Investigación.....	27
1.5.2. Universo de Estudio .....	27
1.5.3. Muestra .....	28
1.5.4 Instrumento a utilizar para la recolección de la información.....	28
1.5.6. Metodología de Trabajo.....	29
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	35
2.1. Reseña Histórica .....	35

2.4. Valores institucionales.....	36
2.5. Principios Éticos.....	37
2.6. Código de Ética y Buen Gobierno.....	38
2.7. Política y Objetivos de calidad.....	38
2.8. Estructura Organizacional.....	39
2.9. Mapa de Proceso.....	40
3. MARCO CONCEPTUAL.....	41
4. MARCO TEÓRICO.....	45
5. CONTENIDO.....	54
5. 1. ANÁLISIS DOFA.....	54
5.2. ANÁLISIS DE AFINIDAD.....	55
5.3. Definición de las Estrategias.....	59
5.4. Definición de Actividades Macro.....	60
5.5. Mapa Estratégico (Mapa de Actividades).....	61
5.6. Plan de Actividades.....	62
5.7. Definición De Indicadores.....	68
5.7.1 Indicadores Estratégicos:.....	69
5.7.2. Indicadores Tácticos.....	70
5.7.3. Indicadores operativos.....	73
6. CONGRUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	78

CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES .....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	88

## LISTAS DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cuestionarios aplicados al personal de las diferentes Áreas del Laboratorio	90
Anexo 2. Análisis DOFA	92
Anexo 3 Valor de la Inversión	101
Anexo 4 Mapa Estratégico	102

## LISTAS DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigramas Laboratorio Clínico Santa Lucia.	39
Figura 2. Mapa de Proceso del Laboratorio Clínico Santa Lucia	40
Figura 3: Contexto dentro del cual se formula la estrategia Competitiva-Porter. M.	52

## LISTAS DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha Técnica De La Metodología. Fuente: Autoras Del Proyecto	26
Cuadro 2. Resultado de ejercicio con el Focus Groups	54
Cuadro 3. Puntos de Apalancamiento. Estrategia 1. Servicio al Cliente	56
Cuadro 4. Puntos de Apalancamiento. Estrategia 2. Dirección y Liderazgo	57
Cuadro 5. Puntos de Apalancamiento. Estrategia3. Gestión del Conocimiento	58
Cuadro 6. Definición de las estrategias	59
Cuadro 7. Definición de actividades Macro.	60
Cuadro 8 Plan de actividades de la estrategia 1. Servicios al Cliente.	63
Cuadro 9 Plan de actividades estrategia 2. Dirección y Liderazgo.	64
Cuadro 10. Plan de actividades, estrategia 3. . Dirección y Liderazgo	65
Cuadro11. Plan de actividades, Gestión del Conocimiento	66
Cuadro12. Plan de actividades, Gestión del Conocimiento	67
Cuadro13. Indicadores Estratégicos	69
Cuadro 14. Indicadores Tácticos. Estrategia 1. Servicio al Cliente	70
Cuadro 15.. Indicadores Tácticos. Estrategia 2. Dirección y Liderazgo.	71
Cuadro 16. Indicadores Tácticos. Estrategia 3. Gestión del Conocimiento	72
Cuadro 17. Indicadores Operativos. Estrategia1. Servicio al Cliente	73



Cuadro 18. Indicadores Operativos. Estrategia 2. Dirección y Liderazgo. 75

Cuadro 19. Indicadores Operativos. Estrategia 3. Gestión del Conocimiento. 77





## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en su búsqueda constante de su crecimiento económico, desarrollo de altos estándares de calidad, incremento en sus posibilidades de éxito, consecución de sus objetivos, altos niveles de competitividad, organización en la estructura, desarrollo del personal y reconocimiento de la imagen corporativa, establecen claros direccionamientos para que sus colaboradores comprendan la importancia y relevancia de sus funciones dentro del proceso e identifiquen una cultura organizacional que rijan sus comportamientos en general y la forma de percibir su organización. Por todo esto es importante que toda organización tenga una adecuada planeación estratégica, herramienta administrativa de gran utilidad que permite estudiar a fondo la situación actual de la empresa buscando crear estrategias que ayuden a mejorar la situación en el futuro y sostenerse en el tiempo.

Es de allí donde nace la idea de establecer un plan estratégico del Departamento de Talento Humano del Laboratorio Clínico Santa Lucia, que genere impacto en sus colaboradores, implementando algunas políticas, lineamientos y programas para el desarrollo del negocio y para que sus colaboradores conozcan hacia dónde va la organización, como lo puede alcanzar, hasta qué punto, desde su desempeño, se hace más fácil el logro de los objetivos de la misma.

El plan estratégico del Departamento de Talento Humano del Laboratorio Clínico Santa Lucia se desarrolló a partir de un análisis DOFA aplicado a un grupo interdisciplinario en la organización, donde personal de todas sus áreas participaron y aportaron para la implementación del plan. Este plan contiene una Matriz DOFA, el análisis de afinidad y sus puntos de apalancamiento, la formulación de las Estrategias, el establecimiento



de Macro actividades, un plan de actividades con sus fechas y responsables, y por último se definió los indicadores de gestión o métricas.

Este trabajo va desde el planteamiento del problema que hace referencia a la situación actual de la organización y los objetivos que se pretenden lograr; las generalidades de la empresa que ayudara a conocer su planteamiento estratégico, es decir, Misión, Visión, Objetivos, Valores, Política y Metas actuales, luego se continua con el análisis DOFA, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que tienen en cuenta todas las áreas de la organización e identificaran el desempeño y las problemáticas, que determinaran las ventajas competitivas y los factores de éxito. A partir de allí se formulan las estrategias diferenciadoras para el Departamento de Talento Humano con sus actividades macro, mapa estratégico con su plan de actividades, con fechas tentativas para realizarse y responsables. Para finalizar se establecen los indicadores de gestión, que van a medir el enfoque, el resultado, el impacto, la cobertura, cumplimiento y la efectividad, entre otros y se presentan las recomendaciones y conclusiones del trabajo realizado.



## 1. MARCO GENERAL DE LA PROPUESTA

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de los años el hombre ha realizado avances en la ciencia y la tecnología en busca de mejorar su calidad de vida, desde entonces que ha venido desarrollando técnicas, herramientas y procedimientos clínicos necesarios para determinar el origen de las enfermedades, que a diario le aquejan y desmejoran su salud, así como mecanismos para evitar el sufrimiento y la muerte.

Cartagena, Bolívar, no ha sido ajeno a esta preocupación, por lo que en el año 1986 se creó El Laboratorio Clínico Santa Lucía con el objeto de constituirse en uno de los más importantes de la región, logro que ha venido alcanzando a lo largo de 21 años de servicio, gracias a su calidad científica, tecnología innovadora y experiencia en el mercado, tanto así que ha sobrepasado las fronteras regionales convirtiéndose en un referente a nivel nacional para el campo del análisis fisicoquímico de muestras clínicas.

Lo anterior, lo consolida como uno de los laboratorios experimentados en análisis clínicos; por tal motivo la Gerencia General del Laboratorio Clínico Santa Lucía y la Dirección del Servicio trabajan de la mano con la coordinación científica y el departamento de Información y Atención al Usuario, procurando la satisfacción de las expectativas del cliente, apoyados por su grupo humano de colaboradores, tales como bacteriólogas, ingenieros, auxiliares de laboratorio, recepcionistas y personal de diferentes áreas con los que han alcanzado grandes avances a nivel tecnológico. Es por esto que a partir del año 2009 las directivas del laboratorio deciden por la certificación ISO 9001:2008, iniciando un proceso de mejoramiento, el que se logra en Diciembre de 2010. Alcanzada esta meta y en la búsqueda constante de la mejora

continua y la excelencia de un servicio al usuario, la gerencia ve la oportunidad de implementar nuevas acciones de fortalecimiento para aumentar la productividad de la misma.

La organización tiene claro que la única estrategia que la puede mantener desarrollando su actividad en el futuro, es aquella que involucre a todo el talento humano en la mejora continua de sus procesos.

Toda organización busca mantener una posición ventajosa durante largos períodos de tiempo, lo cual procura alcanzar mediante ideas exitosas que involucre a la mayoría de sus miembros, para esto establecen estrategias que permitan conseguir ventajas competitivas y así lograr de manera eficiente sus objetivos.

Porter<sup>1</sup> considera que la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear una ventaja competitiva. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, si no en ser diferente. Teniendo en cuenta esta perspectiva el deseo de las directivas del Laboratorio clínico santa lucía es convertirlo en un fuerte exponente del negocio a nivel regional, lo cual se lograría creando habilidades organizacionales difíciles de imitar que distingan a la empresa de sus competidores. Para hacer frente a esto las directivas deben desarrollar, proteger así como desplegar los recursos y capacidades que logren la ventaja competitiva sostenible, como factor clave para lograr una alta rentabilidad a largo plazo.

Entre los recursos que se deben tener en cuenta para este propósito se encuentra el Talento Humano de la organización, el cual aunque se encuentra capacitado y es competitivo a nivel local, requiere una constante actualización en sus conocimientos y

---

<sup>1</sup> PORTER, M.E. (1996): "What is Strategy", Harvard Business Review, noviembre-diciembre, pp 62-78. Citado por: CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategias De la visión a la acción. Madrid 2007.ESIC Ediciones. Pp28.



habilidades, esto se puede lograr mediante El Diseño de un Plan Estratégico para el mejoramiento del Departamento de Talento Humano del Laboratorio Clínico Santa Lucia.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo Diseñar un Plan Estratégico para el mejoramiento del Departamento de Talento Humano en el Laboratorio Clínico Santa Lucia?

## 1.3. OBJETIVOS

### 1.3.1. Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico para el Departamento del Talento Humano del Laboratorio Clínico Santa Lucia, estableciendo estrategias que fortalezcan las competencias del personal, logrando un impacto positivo en la organización y generando ventajas competitivas, preparándola para su crecimiento dentro de un clima laboral que garantice la retención y desarrollo del equipo humano.

### 1.3.2. Objetivos Específicos:

1.3.2.1. Realizar un Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Talento Humano mediante la metodología DOFA para conocer los puntos focales de trabajo.

1.3.2.2. Realizar un análisis de afinidad con base en el DOFA realizado con el fin de clasificar la información en Puntos de Mejora y Puntos de Apalancamiento de mejora.

1.3.2.3 Diseñar estrategias que apoyadas en los Puntos de Apalancamiento permiten solucionar y fortalecer los Puntos de Mejora.

1.3.2.4. Diseñar y proponer un conjunto de actividades Macro como medio de trabajo para el logro de la estrategia.

1.3.2.5. Diseñar un Plan de Actividades secuenciales para cada actividad Macro propuesta con el fin de enfocar el trabajo para el logro de los objetivos.

3.2.6. Establecer métricas de seguimiento con el fin de tomar acciones oportunas que mantengan el trabajo enfocado en las Estrategias definidas.

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN.

Los avances científicos, la tecnología, la implementación de nuevos equipos y técnicas en los procesos del laboratorio, si bien son importantes en el crecimiento de la empresa y han permitido brindar a todos sus usuarios resultados oportunos, seguros y de la más alta confiabilidad; también es cierto que estas innovaciones están al alcance de todas las organizaciones, es de allí donde surge que dichas organizaciones, deben tener diferencias que las hagan únicas en el mercado, donde su ventaja competitiva no solo sean sus innovaciones científicas sino, también la capacidad que posee su talento humano de ser flexible ; adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades del negocio.

Este tipo de ventaja competitiva es mucho más relevante en las empresas de servicio.



## 1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

FICHA TÉCNICA		
OBJETIVO	Diseñar un plan estratégico para el Departamento del Talento Humano del Laboratorio Clínico Santa Lucia, estableciendo estrategias que fortalezcan las competencias del personal, logrando un impacto positivo en la organización y generando ventajas competitivas, preparándola para su crecimiento dentro de un clima laboral que garantice la retención y desarrollo del equipo humano.	
UNIVERSO DE ESTUDIO	Laboratorio Clínico Santa Lucia	
MUESTRA	Representantes de cada área del Laboratorio Clínico Santa Lucia	
FUENTES	INTERNAS	Entrevistas, cuestionarios.
	EXTERNAS	Personal de otras empresas, asesores, bibliografía.
ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	Documentos de clase, módulos de la especialización, tesis sobre el tema, libros de planeación estratégica.	
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	instrumentos , benchmarking, análisis DOFA, todo lo relacionado con la planeación estratégica	
TIEMPO	Desde el de Junio hasta el 28 de octubre del 2011	

**Cuadro 1.** Ficha técnica de la Metodología. Fuente: autoras del proyecto.

### 1.5.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación de este trabajo es **Cualitativa Descriptiva**. El enfoque cualitativo, comúnmente, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, y se mueve dentro de los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama “holístico”, porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes.<sup>2</sup>

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características de la persona, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a su análisis. Danke (citado por Sampieri 2006). Es decir, miden, evalúan o recolectan los datos sobre diversos conceptos (variables) aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de interrogantes y se mide o recolectan información sobre cada una de ellas para así (...) describir lo que se investiga (...) su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas<sup>3</sup>.

### 1.5.2. Universo de Estudio

---

<sup>2</sup> FERNÁNDEZ, Sampieri, Baptista, Metodología de la Investigación Editorial McGraw-Gil Interamericana. México 2003, pp. 237

<sup>3</sup> FERNÁNDEZ, Sampieri, Baptista, Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Gil Interamericana. México 2001, pp. 102



El espacio o universo de estudio es el Laboratorio Clínico Santa Lucía, en el municipio de Cartagena, Distrito Turístico y Cultural.

### 1.5.3. Muestra

La muestra se toma del Departamento de Talento Humano del Laboratorio Clínico Santa Lucía y se enmarca como caso único.

### 1.5.4 Instrumento a utilizar para la recolección de la información.

Para la recolección de la información del presente trabajo utilizamos diferentes fuentes.

**Las fuentes primarias:** las fuentes primarias utilizadas en este trabajo de investigación fueron:

- La observación directa.
- Cuestionarios aplicados al personal de las diferentes áreas del Laboratorio.(ver Anexo 1)
- Lineamientos corporativos.
- Documentos disponibles al interior del Laboratorio Clínico Santa Lucía, tales como Planeación Estratégica, Manual de SGC.

**Las fuentes secundarias** tenidas en cuenta fueron:

- El material de apoyo obtenido en la marco de la Especialización,

- El análisis de documentos de clase,
- Trabajos integradores de la Universidad,
- Libros de apoyo relacionados con planeación estratégica.

#### 1.5.6. Metodología del Trabajo.

#### **ANÁLISIS DOFA:**

- **Planeación de las actividades para la realización del análisis DOFA:** Luego de haber seleccionado el tipo de trabajo a realizar y de seleccionar los asesores, se realizó una reunión con estos y las investigadoras, juntos establecieron los parámetros a seguir para la realización del DOFA. Se dialogó sobre la metodología a utilizar, el tipo de preguntas, la cantidad y la forma en que estas debían ser presentadas a los colaboradores que conformaron el Focus Group, la estrategia para llevar a los integrantes del Focus Group a describir la situación real de la organización sin sentirse cohibidos, el material a utilizar en la reunión (Posit de diferente colores, esferos etc.).
- **Elaboración de instrumento:** El instrumento aplicado se construye con la asesoría y apoyo con diferentes herramientas, que aportaron ideas para la construcción tales como, encuestas diseñadas por otros investigadores, producción de las investigadoras y asesoría, bibliografía recomendada, y páginas virtuales, se estructuraron preguntas de tal manera que estas llevaran a recolectar la información requerida para conocer la situación actual de la organización.
- **Fases de aplicación del instrumento:**

- Dialogo con el jefe de Talento Humano del LCCL; teniendo en cuenta que las directivas de la organización conocen de la labor del Diseño del Plan Estratégico que se desea implementar, surge la necesidad de informar al Jefe del Departamento de Talento Humano a cerca del mismo y de las actividades que se proyectan realizar con los colaboradores para la recolección de la información. En reunión entre la Jefe Talento Humano y las autoras se le manifiesta el interés de establecer unas nuevas estrategias para el Departamento que ella lidera, con el fin de hacerlo más competitivo y acorde a las necesidades actuales de la organización. Con ella se hace la selección de quienes participan en el grupo de trabajo, la fecha a realizarse, el lugar de trabajo concertando todos lo relacionado con las actividades.
- Conformación del Focus Group; Para la aplicación del instrumento se toma como muestra un grupo de colaboradores de la organización en cada una de sus áreas, quienes participaron de manera abierta y espontánea, ellos fueron seleccionados de manera que existiera un grupo representativo del laboratorio, específicamente con las siguientes características tales como: la antigüedad, que su cargo fuese representativo del área a la cual pertenece como por ejemplo, la jefe del área de Talento Humano, la funcionaria responsable del Sistema de Gestión de Calidad, la recepcionista de mayor tiempo en el laboratorio clínico entre otras El focus Group estuvo integrado por : Jefe de Talento Humano, Representante de SGC, Jefe de Auxiliares de Laboratorio, un Representante de Facturación, un Representante de Auxiliares de Laboratorio, un Representante de Recepción y las autoras.
- Planteamiento de la reunión; Se da a conocer al Focus Group la intensiones que se tienen con el Trabajo Integrador y los objetivos que pretende lograr con la aplicación del instrumento, generando grandes

expectativas entre los participantes, quienes manifiestan sentirse alagados y dispuestos a colaborar, siendo reunidos en un espacio del laboratorio donde se les invitó a suministrar información a partir del instrumento anteriormente descrito. Cabe anotar que las condiciones ambientales y locativas se vieron afectadas debido a un corte del fluido eléctrico, lo que generó inconvenientes tales como: el ruido del motor de la planta eléctrica, aumento de la temperatura y un cambio repentino del espacio de reunión asignado debido a que se venía desarrollando una auditoria de un Contratista en ese momento.

- Aplicación del instrumento; se les informa que el instrumento consiste en una serie de preguntas divididas en cuatro (4) bloques las cuales se leerán una a una y ellos deberán responder en Posit de colores según el bloque de preguntas. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas). Al darles las instrucciones el personal integrante del Focus Group hacen ciertas preguntas, comentarios, mostraron interés por los diferentes temas, y muchas expectativas, cabe resaltar que ellos en ningún momento supieron que cada grupo eran debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, esto para que la información no fuese sesgada.
- Desarrollo de la actividad; la sección de preguntas fue realizada en un ambiente poco propicio debido a algunos factores (falta de energía eléctrica y ruido de la planta) que se presentaron en el momento. Sin embargo se desarrolló tal como se programó, aunque al final el personal estaba desesperado por el calor, el ruido, el viaje de uno de los funcionarios participante, la necesidad de continuar sus labores diarias. La actividad fue liderada por las autoras del trabajo.
- Finalización de la reunión; al terminar la aplicación de las preguntas, se concluye la reunión, agradeciéndoles su participación y comunicándoles



que los resultados se darán a conocer en un futuro, con unas estrategias de mejora.

### **ANÁLISIS DE AFINIDAD:**

Reunión de Asesores y Autoras : después de la aplicación del instrumento, se realiza reunión entre los asesores y las autoras del trabajo con el fin de ordenar, clasificar la información obtenida por categorías previamente establecidas , y otras surgidas en el momento del Análisis de Afinidad.

Como se había mencionado, surgen diferentes grupos de respuestas clasificadas por conceptos, (Infraestructura, Servicio al Cliente, Administración de Personal, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión del Conocimiento, Dirección y Liderazgo, Calidad en el Trabajo, Tecnología), estos se agrupan por debilidades y aquellas que obtuvieron un mayor número de respuestas fueron tomadas para diseñar las estrategias y con las oportunidades y fortalezas los puntos de apalancamiento.

### **DISEÑO DE ESTRATEGIAS:**

Reunión para el Diseño de las Estrategias: en reunión con los asesores, y previa selección de los conceptos con mayor debilidades se diseñan las estrategias, teniendo en cuenta que lo primero a trabajar, es la reorganización de la estructura organizacional y el rediseño de los cargos y perfiles.

Los conceptos que se tienen en cuenta para el diseño de las estrategias fueron el resultado del análisis de afinidad, las oportunidades y las fortalezas. Por lo que se escogen los conceptos de Dirección y Liderazgo, Servicio al Cliente y Gestión del Conocimiento. A cada una de ellas se le definen las siguientes Estrategias:

- Fortalecer la cultura de servicio al cliente de manera que permita mejorar la interacción con el usuario y su satisfacción hacia el servicio.
- Diseñar e implementar un modelo de comunicación y motivación que logre un ambiente de trabajo adecuado para satisfacer las necesidades de los colaboradores, mejorar el servicio al cliente acorde con las capacidades de la compañía.
- Diseñar e implementar un modelo de gestión de conocimiento que permita desarrollar el personal, fortalecer el servicio y aumentar la satisfacción del cliente.

### **ACTIVIDADES MACRO:**

Las macro actividades son planes o programas que se implementan y permiten desarrollar las estrategias, ellas son independientes, es decir una no depende de otra. (Ver cuadro 7. Definición de actividades macro).

### **PLAN DE ACTIVIDADES:**

Para la consecución de las Macro Actividades se establece un plan de actividades para cada una de ellas. Este plan de actividades se caracteriza por ser secuencial y dependiente. (Ver cuadro del 8 al 12 plan de actividades).





## **MAPA DE ACTIVIDADES:**

En un mapa conceptual, se organizan las estrategias, las macro actividades con sus respectivos planes de actividades. Con unos conectores que unen aquellas actividades, que al realizarse una, esta permiten que otras también se ejecute. Estos conectores unen actividades con actividades y actividades con estrategias. Las estrategias de donde surgen más conectores serán las primeras en ejecutarse. Para este plan debe tenerse en cuenta que antes de iniciar con alguna actividad ya debe haberse realizado la reorganización de la estructura organizacional (Ver Mapa de Actividades).

## **DEFINICIÓN DE INDICADORES:**

Para las estrategias se le definieron indicadores estratégicos que miden el enfoque, para las actividades macro se le definieron indicadores tácticos que miden el resultado, y para todas las actividades se definieron indicadores operativos que miden el cumplimiento. (Ver cuadro del 12 al 19 Indicadores de Gestión)



## 2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA<sup>4</sup>

### 2.1. Reseña Histórica

El laboratorio Clínico Santa Lucía fue creado en 1986 con el objeto de constituirse es uno de los Laboratorios más importantes en el ámbito Nacional; esto se ha logrado a lo largo de 21 años de servicio, gracias a su calidad científica, tecnología innovadora y su experiencia en el mercado. En la actualidad este hecho lo consolida como uno de los laboratorios más experto en análisis clínicos.

Su máxima autoridad es la gerencia general apoyado, seguida por la dirección del servicio que trabaja de la mano con la coordinación científica e información y atención al usuario en la satisfacción de las expectativas del cliente externo, apoyados de un recurso humano calificado conformado por bacteriólogas y auxiliares de laboratorio.

La Dirección Administrativa y Financiera cuenta con cuatro Departamentos: Facturación y Cartera, Redes y Sistemas, Talento humano y Contabilidad. A su vez de la división de Talento Humano dependen: Mensajeros, Auxiliares de laboratorio, Mantenimiento, Servicios Generales, Suministros y Recepcionistas. (HERNANDEZ, 2003) (HERNANDEZ, 2003)

Adicionalmente, como requisito particular cuenta con una unidad estratégica de negocios: TECHNOMEDICAL con constitución comercial y jurídica independiente del

---

<sup>4</sup> Documento suministrado por el Laboratorio Clínico Santa Lucía.



Laboratorio, quien a la vez participa como único proveedor del laboratorio clínico Santa Lucia.

## 2.2. Misión

Prestar servicios de laboratorio clínico citología y patología de baja mediana y alta complejidad clínico a EPS-S IPS, ESE a empresas del sector publico privado, mixto y en general a la población de la Costa Atlántica, empleando talento humano calificado, ético responsable y honesto; comprometido con las necesidades de los pacientes y la preservación del medio ambiente, utilizando tecnología innovadora, y respaldado por el SGC ISO 9001:2008; garantizando confiabilidad, seguridad credibilidad y calidad en los resultados.

## 2.3. Visión

Para el año 2015 Laboratorio Clínico Santa Lucia se proyecta como Institución líder de la Región Caribe en la prestación de servicios a nivel Intrahospitalario y de consulta externa.

## 2.4. Valores institucionales

- Respetar los derechos, personalidad, dignidad e intimidad del paciente, su familia y el equipo de trabajo.

- Trabajar en equipo para garantizar la trazabilidad de todos los procesos.
- Responsabilidad social entendida como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental de la organización.
- Voluntad de servicio.
- Compromiso con el cliente interno y externo.
- Ética en la aplicación del ejercicio profesional y el comportamiento personal.

## 2.5. Principios Éticos

La prestación de servicios de laboratorio clínico deberá sujetarse a los siguientes principios:

- **Responsabilidad:** ser legal o éticamente capaz de rendir cuentas, lo que implica la habilidad para actuar sin guía o autoridad superior, capaz de tomar decisiones morales o racionales por sí mismo y por lo tanto puede responder por el comportamiento propio.
- **Honestidad** en la administración de los recursos y en nuestro comportamiento personal y organizacional, tolerancia, aceptación y respeto de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa.
- **Idoneidad**, es decir contar con todas las características para el adecuado y cabal desempeño de sus funciones.
- **Solidaridad:** Identificarse, interesarse y comprender los problemas o modos de pensar y sentir de los demás.
- **Respeto:** Sin importar raza, nacionalidad, origen, credo, opiniones, género, estilo de vida o edad, creemos que toda persona merece respeto.



## 2.6. Código de Ética y Buen Gobierno

Para nosotros el cuidado y la seguridad del paciente es lo más importante dentro del marco de la prestación del servicio, y con ello la integridad de todo el personal que directa o indirectamente interviene durante el proceso. Así el Código de Ética y buen gobierno es nuestro marco de proceder para asegurar el bienestar y el beneficio del paciente y del grupo de trabajo.

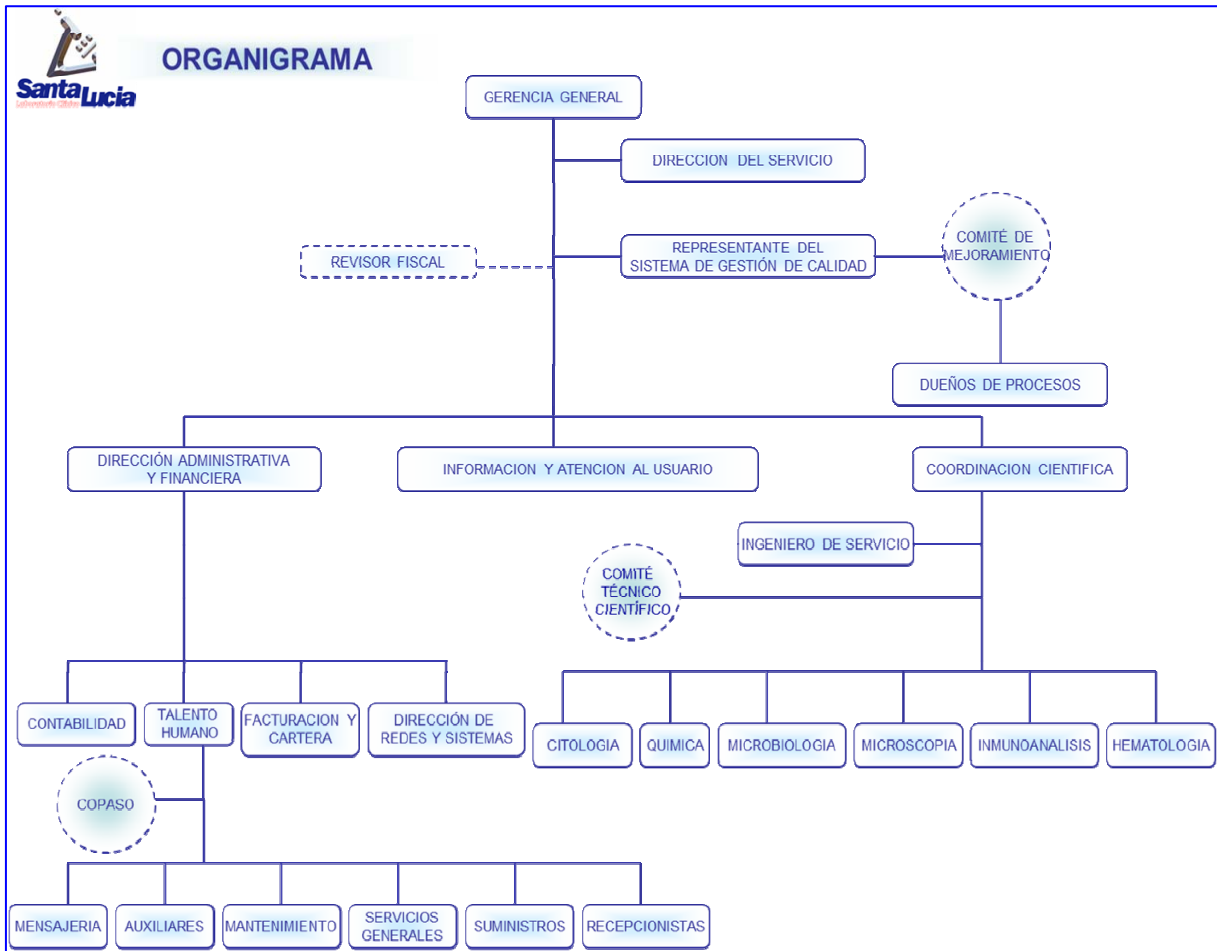
## 2.7. Política y Objetivos de calidad

Laboratorio Clínico Santa Lucía, tiene como propósito satisfacer las expectativas del usuario, ofreciendo un servicio diferencial enmarcado en el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios vigentes manteniendo y el mejorando el SGC.

La dirección y el comité de mejoramiento continuo del Laboratorio CLÍNICO SANTA LUCIA plantean los siguientes objetivos de calidad soportados en la política de Calidad establecida, con los cuales busca implementar y mejorar el SGC:

- Garantizar confiabilidad técnico científica y confidencialidad de los resultados
- Garantizar los derechos y deberes del paciente
- Brindar atención cálida y oportuna
- Fomentar el desarrollo del talento humano
- Velar por el uso responsable de la tecnología instalada
- Propender por el cuidado del medio ambiente
- Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad

## 2.8. Estructura Organizacional.



**FIGURA 1.** Organigrama. Laboratorio Clínico Santa Lucía. Fuente: Manual de SGC.

## 2.9 .Mapa de Procesos.



FIGURA 2. Mapa de Proceso. Laboratorio Clínico Santa Lucía. Fuente: Manual de SGC.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

**Análisis DOFA:** Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre el negocio y cuya determinación permite detectar su situación organizacional interna y externa. “El análisis DOFA representa en una matriz los puntos fuertes y débiles de la organización, (análisis interno), así como las oportunidades y fortalezas (análisis externo)”<sup>5</sup>

**Estrategia.** “La estrategia es la dirección intencional al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresas”<sup>6</sup>. La estrategia significa cambio organizado. Las estrategias organizacionales se mezclan con toda la organización, a partir de la misión y la visión de futuro, la estrategia debe alinear la estructura y la cultura de la organización.

**Fortalezas:** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

**Oportunidades:** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

**Políticas:** Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales.

---

<sup>5</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategias De la visión a la acción. Madrid 2007.ESIC Editions. p1528

<sup>6</sup> HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. (1996): “The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach” , Prentice-Hall, Englewood Cliffs; NJ .Citado por CARRION MAROTO, Juan. Estrategias De la visión a la acción. Madrid 2007.ESIC Ediciones. p 26.



**Talento Humano:** Conocimientos, habilidades, capacidades, etc., de cualquier tipo que tienen las personas pero que no deben confundirse con las personas mismas. Tales capacidades, habilidades, son consideradas como verdaderos recursos cuya utilización o accesibilidad es objeto de relación e intercambio.

“Un talento es siempre un tipo especial de persona. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día incluyen cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud.”<sup>7</sup>.

**Ventaja competitiva:** Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales, cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja. “Una compañía tiene ventaja competitiva sobre otra cuando su rentabilidad e (MarcadorDePosición1) (BATEMAN, 2009) es mayor que el promedio de las otras que operan en la industria. Se basa en competencias distintas, que son fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales”<sup>8</sup>.

**Planeación:**” La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”<sup>9</sup>.

**Planeación Estratégica:** “es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México 2009. McGraw-Hill. pp49-50

<sup>8</sup> HILL.W.L. Charles y JONES R. Gareth. Administración Estratégica. México 2009. McGraw-Hill. pp. 77

<sup>9</sup> A. Reyes Ponce. II Planeación. Internet : ( <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>)

general la guía (CARRION, 2007) de acción misma. El proceso consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos”<sup>10</sup>.

**Motivación.** Es el impulso que lleva a una persona a elegir y realizar una acción entre las opciones que se presentan en una determinada situación. En efecto, en una organización motivar consiste en dar a su colaboradores una razón para impulsarles a que realicen mejor su trabajo.

**Servicio al cliente:** Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.<sup>11</sup>

**Cultura organizacional:** Es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> CALDERA MEJÍA, Rodolfo. Conceptos y teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos.2004. Internet: ([http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_002.pdf](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf))

<sup>11</sup> INTERNET: ([http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente))

<sup>12</sup> Hill y Jones, 2001. Citado en Internet ([http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional))

**Comunicación Organizacional:** “La comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio; es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”<sup>13</sup>”

**Gestión del Conocimiento:** es un proceso complejo que se compone de otros subprocesos: creación, codificación y transferencia de conocimiento.<sup>14</sup>

**Lineamientos:** “es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización”.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ Collado Carlos. Citado en Internet (<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>)

<sup>14</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategias De la visión a la acción. Madrid 2007.ESIC Ediciones. pp.314

<sup>15</sup> Qué significa Lineamientos? Internet en :(<http://definicion.de/lineamiento/>)

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Abordar este tema representa una herramienta importante y valiosa en la medida que nos permite reconocer que en una administración y una organización pueda observarse y criticarse a sí misma como defectuosa e imperfecta y ella misma lleve a creer que se pueda tener la perspectiva de una mejor organización y administración. Comprender la evolución de la administración y llegar hasta lo que es implementar un plan estratégico será de utilidad para aclarar el contexto en el que se desarrolla este trabajo de investigación.

A lo largo de la humanidad, la mayor parte de los administradores han desarrollado sus operaciones sobre las bases del ensayo y el error<sup>16</sup>, las concepciones administrativas actuales son la resultante de un proceso dado desde el mismos inicios de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios conceptos y teorías a través de diferentes épocas y etapas. El proceso administrativo inicia por la necesidad del hombre para coordinar sus esfuerzos, planificar sus actividades, alcanzar los logros que a diario se iba proponiendo y controlar cada una de sus acciones.

Desde hace miles de años, ya las primeras civilizaciones mostraron algunos enfoques administrativos, los sumerios por ejemplo desarrollaron la administración de los comerciantes, los egipcios antiguos se mostraron como constructores de grandes pirámides los métodos organizativos de la iglesia y el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior en las milicias antiguas, muchos de estos procedimientos utilizados en estos lugares

---

<sup>16</sup> BATEMAN, Snell: Administración y colaboración en un mundo competitivo, McGraw-Hill, 2009, 8ª edición

fueron influenciando algunas prácticas actuales. Las innovaciones tales como los números árabes y la aparición de la contabilidad de partida doble de Lucas Pacioli sirvieron como herramientas para la planeación y el control de la organización, a partir de ahí el nacimiento formal de la administración. En el siglo XX dada la aparición de la Revolución Industrial, emerge la administración como disciplina. Época que se caracterizó por la aparición de nuevos inventos y descubrimientos, propiciando desarrollo industrial y grandes cambios en la estructura social. La desaparición del trabajo artesanal y la centralización de la producción originó el sistema de fábricas, la función específica y especializada en las máquinas y la producción en serie.

Sin embargo, la administración seguía carente de bases científicas por lo que se presentaron grandes problemas debido a la explotación inhumana del trabajador y la administración de tipo restringido, influenciada por la fuerza liberal de la época, que permitía al empresario gran libertad en su ejercicio.

Estos factores provocaron la aparición de nuevas teorías y corrientes del pensamiento en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que luego dan origen a la administración como ciencia. La historia del pensamiento administrativo fue avanzando de manera sucesiva, cada escuela tiende a complementar las anteriores o coexistir con estas.

**La teoría de la Administración Científica** de Frederick Taylor se deriva de la necesidad de aumentar la productividad, la mano de obra carecía y la única manera de aumentarla era elevando la eficiencia de los trabajadores. Fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y los esposos Frank y Lillian Gilbreth inventaron los principios que en conjunto forman la teoría de la administración científica.

**La Escuela de las Ciencias del Comportamiento o de Relaciones Humanas.** Nace porque los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba

una eficiencia completa, los resultados eran mediocres y no existía armonía en el lugar de trabajo. Es así como la escuela de comportamiento humano, conocida como la escuela de las relaciones humanas otorgan mayor importancia al hombre, donde se reconoce que los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son los de tipo afectivo y social algunos de ellos como el ser escuchados por la gerencia, el formar parte de un grupo de trabajadores. Cambiar la concepción del hombre máquina y ser valorado como el hombre que merece un trato de justicia y equidad. Algunos aportes surgen a partir de Robert Owen, Elton Mayo.

**Escuela Estructuralista de la Administración:** Esta corriente aparece a fines 1950 y conformada por un grupo de psicólogos y sociólogos dedicados a estudiar el comportamiento humano. Los estructuralista pretende nivelar los recursos de la empresa, atendiendo tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos como la correspondencia entre la organización formal e informal, los objetivos de la organización y los objetivos del personas, los estímulos materiales y sociales. Indistintamente presta especial cuidado a los aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización.

**Enfoques contemporáneos:** Las perspectivas contemporáneas de la administración incluyen la Administración Cuantitativa, el comportamiento organizacional, la teoría de sistemas y la perspectiva de la contingencia.

**La administración Cuantitativa:** Acentúa la aplicación del análisis cuantitativo en las decisiones y en los procesos administrativos. Sirve para que el administrador tome decisiones con métodos cuantitativos específicos tales como los

inventarios, modelos de redes, análisis de punto de equilibrio, entre otros. Pero generalmente los gerentes de hoy utilizan muchas herramientas para la toma de sus decisiones, si bien es cierto se apoyan en datos cuantitativos, también hay muchos que desconocen ciertas técnicas, símbolos o fórmulas matemáticas y prefieren hacer uso de su experiencia, su intuición, las alternativas que se le presente.

**El comportamiento organizacional** Este enfoque desarrolla sus estudios a desde la perspectiva de la motivación, los estilos de mando, la toma de decisiones, el comportamiento y el desarrollo en la organización. Los máximos exponentes en esta línea podemos destacar a Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Chris Argyris, Rensis Likert, David McClellan y Strauss y Sayles

**Escuela Contingencia:** El enfoque de las contingencias o también enfoque situacional, consiste en identificar cuales técnicas, en determinadas situaciones, momentos o circunstancias contribuirán a la consecución de los objetivos. Este enfoque busca a los gerentes advertir cuando hay sombra y complicaciones de cualquier situación, e intentar definir de forma activa que puede funcionar mejor en caso particular.

**Escuela Sistemática:** Se desarrolló en el contexto de la Guerra Fría y trata de concebir la organización como un sistema unitario, compuestos de partes relacionadas entre sí. Esta teoría nos dice que la actividad de cualquier parte de la organización afecta a la de todas las demás.

**Escuela Neoclásica de la Administración o de Proceso Administrativo :** La escuela operacional o del proceso administrativo, nace a partir de los 50, hace un énfasis en la administración científica y la clásica, surge de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y la más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial. Estudia problemas administrativos y el tamaño de la organización de hoy en día. Para los neoclásicos, administrar consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia. La teoría neoclásica enfatiza las funciones del administrador: Planeación, Organización, Dirección y Control.

- ✓ **La planeación:** Determina los objetivos y que debe hacerse para alcanzarlos.
- ✓ **La Organización:** Consiste en agrupar las actividades necesarias para realizar lo que se planeó. La organización se da en tres niveles. A Nivel Global, Departamento y a nivel de las Tareas y Operaciones.
- ✓ **La dirección:** indica el comportamiento de las personas, en función de los objetivos a lograr. Es una actividad de comunicación, Motivación, y liderazgo. La dirección puede presentarse en tres niveles: A Global (Dirección) a nivel de departamento (Gerencial), y a nivel operacional (Supervisión). Se fundamenta en los conceptos de autoridad y poder.
- ✓ **Control:** Busca asegurar que lo que se planeó, organizo, y dirigió, realmente cumplió los objetivos previstos. El enfoque Neoclásico genera también diversos tipos de organización, entre la que destacan: Organización Lineal. Organización funcional. Organización línea-staff.

**Escuela de Administración Estratégica:** Corrientes del pensamiento surgidas a partir de 1980, según Henry Mintzberg <sup>17</sup> tiene dos enfoques, el normativo que

---

<sup>17</sup> MINTZBERG,H., in George,C:2005:235. Internet ([http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite\\_note-4](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite_note-4))



conlleva a elaborar una estrategia por los expertos y luego la da a conocer a los empleados; por otro lado el enfoque descriptivo que se refiere a formar la estrategia a partir de la formulación y ejecución, las estrategias surgen las actividades.

Los pioneros en esta disciplina fueron Peter Drucker, quien manifestó el pensamiento estratégico mediante unas simples preguntas, Cuál es nuestro negocio?, dónde estamos? y donde queremos estar?, por lo tanto definir a que se dedica, definir donde se quiere llegar y definir los caminos para poder llegar . Igor Ansoff, quien desarrolló estrategias para conquistar el mercado; otro importante autor es Michael Porter, quien desarrollo las estrategias competitivas y una serie de matrices tales como las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, entre otros.<sup>18</sup>

Al afrontar fuertes competencia, las empresas tienen la necesidad de ordenar las actividades principales en estrategias coherentes que integre todas y cada una de las áreas funcionales, haciendo uso de la **planeación estratégica** con el fin de fija la trayectoria de acción que ha de seguirse, estableciendo los elementos que habrán de orientarlo. La planificación estratégica es un instrumento, que permite la búsqueda de unas ventajas competitivas dentro de la organización formulando y aplicación estrategias que permitan crear ventajas, enfocadas en la Misión, la Visión, Principios y Valores Organizacionales. Grandes pensadores que hablaron a cerca de la estrategia tenemos se pueden nombrar a Peter Drucker<sup>19</sup>, “la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?”

---

<sup>18</sup> Ibip.

<sup>19</sup> LAVANDA Reátegui, Diana Gloria. La Estrategia. Internet en :  
(<http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia2.shtm>)

Alfred Chandler Jr.<sup>20</sup>; “Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento” Según H. Ansoff<sup>21</sup> la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. “Una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos”.

Para la formulación de una estrategia competitiva se hace necesario examinar cuatro frentes que determinan los límites de la organización, sus puntos fuertes, débiles, que representan su perfil activo, su relación con la competencia como recursos, tecnológica y los valores personales, de ejecutivos y otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Ibip.

<sup>21</sup> CARRETO, Julio. Disponible en Internet : <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>

<sup>22</sup> Fuente Michael Porter. “Estrategia Competitiva” ,México ,2004 ,pp. 13 . Citado en Internet En: [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/gonzales\\_cm/xml/ressources/fig006a.jpg](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/gonzales_cm/xml/ressources/fig006a.jpg)

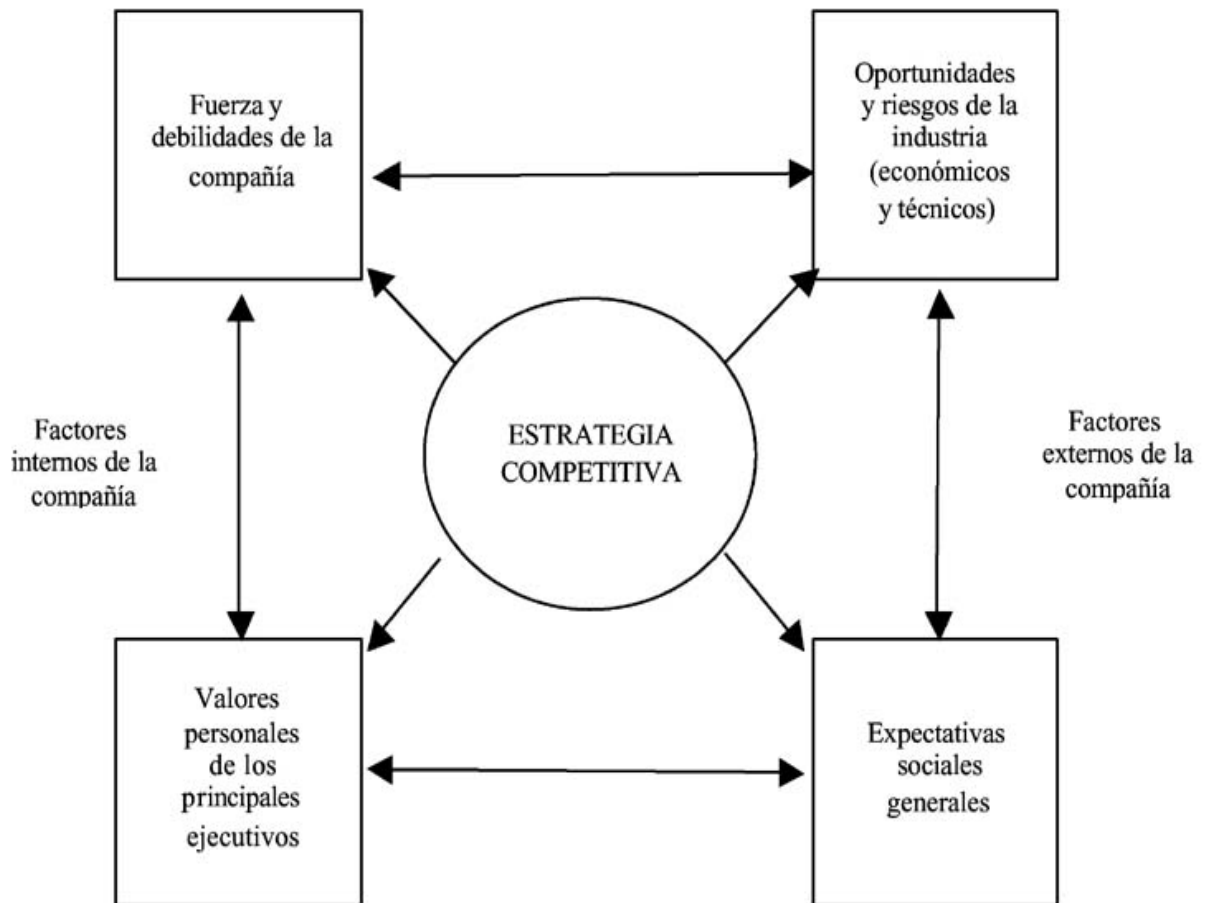


Figura 3: Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva-Porter. M.

Con la estrategia la organización logra ser diferente, con ideas revolucionarias se crean cosas nuevas que lleven a alcanzar las metas y objetivos, estas se consiguen a partir de unos modelos o diseños que nos muestre como competir con las demás organizaciones.

Que una empresa sea capaz de obtener ventaja competitiva sostenible depende cada día más del talento de sus colaboradores, la formación, la experiencia, la creatividad, y todas las habilidades y competencias que ponga a disposición de la organización son las que van a permitir una buena gestión y de allí implementar estrategias de éxito. Al llevar a la práctica todo este conocimiento se inicia el



desarrollo de un Plan Estratégico en el Departamento de Recursos Humano del Laboratorio Clínico Santa Lucia, realizando varias actividades que permitió la recolección de la información necesaria para la implementación de unas nuevas estrategias.

Con respecto a la preocupación por la estabilidad laboral, El Jefe de Talento Humano manifiesta que a partir del mes de Septiembre del Año en curso inician los trámites para hacer la contratación directa del personal que viene laborando a través de la Cooperativa.

## 5. CONTENIDO

### 5. 1. ANÁLISIS DOFA

Para el análisis DOFA se realizó un ejercicio “Focus Groups” al cual asistieron los siguientes cargos de la organización:

- Jefe de Talento Humano
- Representante del Sistema de Gestión de Calidad SGC- Bacterióloga
- Jefe de Auxiliares- Bacterióloga
- Analista de cuentas y facturación
- Auxiliar de Laboratorio
- Recepcionista

Una vez reunido el Grupo de estudio se lidero un ejercicio dirigido en el cual se aplicaron un listado de preguntas. Ver anexo 1.

Del anterior ejercicio se obtuvieron los siguientes resultados:

	Números Totales	Relacionados con RRHH
Debilidades	78	47
Fortalezas	56	19
Oportunidades	22	13
Amenazas	3	1

*Cuadro 2. Resultado de ejercicio con el Focus Groups*



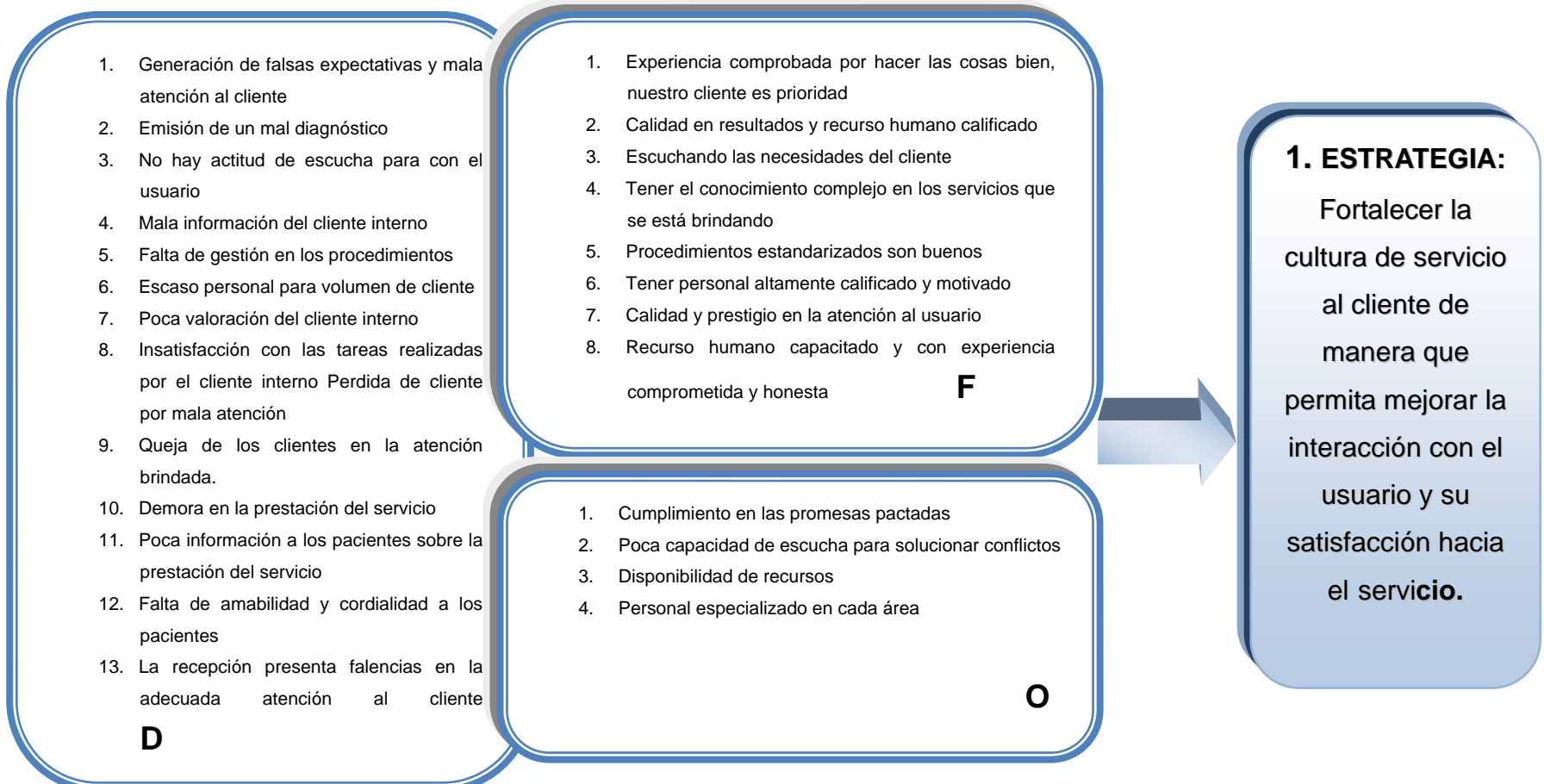
Las ideas que no pertenecen al Departamento de Talento Humano se muestran como Anexos (ver anexo 2) pero no son objeto del presente estudio.

## 5.2. ANÁLISIS DE AFINIDAD

Una vez segregadas las ideas relacionadas en el Departamento de Talento Humano, se procedió a hacer un análisis de afinidad agrupando todas las ideas por temas comunes, las Debilidades y Oportunidades son denominadas Oportunidades de Mejora y la Fortaleza y Amenaza son denominadas Puntos de Apalancamiento de mejora. Los resultados del Análisis de Afinidad son los siguientes:

PLAN ESTRATÉGICO – CONCEPTO, PLAN DE MEJORA Y PUNTOS DE APALANCAMIENTO

**SERVICIO AL CLIENTE:** Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes



Cuadro 3. Puntos de Apalancamiento y Estrategia 1. Servicio al Cliente. Fuente: Las Autoras.

**DIRECCIÓN Y LIDERAZGO:** la dirección es el proceso que busca obtener resultado con la colaboración de otras personas. El liderazgo es poder influir en la conducta de otros para que voluntariamente se los objetivos.

1. Inadecuadas relaciones entre gerencia y colaboradores
2. Paradigmas que obstaculizan el crecimiento y desempeño del recurso humano
3. No hay staff de mando
4. Muchas veces no se toman los correctivos adecuados
5. Falta autonomía en la toma de decisiones
6. Falta de calidez en el trato de algunos directivos hacia los colaboradores.
7. Los colaboradores no se sienten escuchados por sus directivos
8. No se delegan responsabilidades, debido a que hay dependencia absoluta de los directivos
9. Existe poca iniciativa de apoyo a las actividades de motivación
10. No existe un programa estructurado enfocado a la motivación del personal.
11. Poca calidez humana por parte de las directiva
12. Horarios de trabajo poco flexibles
13. Falta de coordinación en el trabajo en el área de recepción
14. Inadecuada elaboración de los descargos
15. Recurso humano desmotivado
16. Poco trabajo en equipo
17. Incumplimiento en labores por asignación de tareas fuera de su competencia.
18. Estrés laboral por excesiva carga de trabajo
19. La rapidez en la prestación del servicio en algunos casos afecta el ingreso del paciente en el sistema o en la toma de muestra.
20. Perdida de propiedad del cliente **D**

1. Respaldo de los jefes a sus colaboradores
2. Apoyo el talento humano en las diferentes áreas de su vida
3. Generación de ideas novedosas
4. Altos conocimientos del laboratorio
5. Análisis de situaciones adversas para el aprendizaje de las mismas
6. Recursos suficientes para poder emitir resultados con calidad.

**F**

1. Credibilidad
2. Liderazgo
3. Capacidad de escucha para solucionar conflictos
4. Cumplimiento en las promesas pactadas

**O**

**2. ESTRATEGIA**  
**Diseñar e implementar un modelo de comunicación y motivación que logre un ambiente de trabajo adecuado para satisfacer las necesidades de los colaboradores, mejorar el servicio al cliente acorde con las capacidades de la compañía.**



**GESTIÓN DE CONOCIMIENTO** es un proceso complejo que se compone de otros subprocesos: creación, codificación y transferencia de conocimiento.<sup>1</sup>

1. Desconocimiento de algunos procedimientos
2. Errores en resultados por desconocimientos en algunos temas
3. Poca capacitación en temas específicos del laboratorio
4. Poco desarrollo del recurso humano en atención al usuario
5. Riesgos de demandas por insatisfacción del cliente
6. Poco compromiso del personal con el cumplimiento de sus funciones
7. Rotulación inadecuada de muestras
8. Desactualización en temas de importancia para el desarrollo de las competencias
9. Errores en un mal diagnóstico
10. Toma de muestra con doble o múltiple punción.
11. Demora en la entrega de los resultados
12. Problemas en la toma de muestra
13. Errores en la atención del personal, al hacer las correcciones los clientes se molestan

**D**

1. Calidad en resultados y recurso humano calificado
2. Recurso humano capacitado, con experiencia, comprometido y honesto
3. Gestión de actividades que fomentan el talento del personal
4. Generación de ideas novedosas
5. El conocimiento ofrecido por los mismos colaboradores del laboratorio.

**F**

1. Disposición para brindar el conocimiento
2. Personal especializado en cada área
3. Recurso humano capacitado, experimentado.
4. Conocimiento por parte de la gerencia del recurso humano
5. Aprendizaje a partir de la observación y de experiencia ajenas

**O**

**3. ESTRATEGIA**  
**Diseñar e implementar un modelo de gestión de conocimiento que permita desarrollar el personal, fortalecer el servicio y aumentar la satisfacción del cliente.**

### 5.3. Definición de las Estrategias

Acorde con la agrupación realizada en el análisis de afinidad se define una estrategia por cada concepto (agrupación de ideas). Las estrategias definidas son:

CONCEPTO	ESTRATEGIAS
SERVICIO AL CLIENTE	E.1. Fortalecer la cultura de servicio al cliente de manera que permita mejorar la interacción con el usuario y su satisfacción hacia el servicio
DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	Estrategia 2. Diseñar e implementar un modelo de comunicación y motivación que logre un ambiente de trabajo adecuado para satisfacer las necesidades de los colaboradores, mejorar el servicio al cliente acorde con las capacidades de la compañía
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Estrategia 3. Diseñar e implementar un modelo de gestión de conocimiento que permita desarrollar el personal, fortalecer el servicio y aumentar la satisfacción del cliente.

*Cuadro 6. Definición de las estrategias Fuente: Las Autoras*

#### 5.4. Definición de Actividades Macro

Una vez definidas las estrategias se definen por cada área, las actividades Macro, estas actividades tienen como particularidad que deben ser independientes y abren conceptos generales, a continuación se muestran las actividades Macro diseñadas:

CONCEPTO	Estrategias	Actividades macro
SERVICIO AL CLIENTE	E.1. Fortalecer la cultura de servicio al cliente de manera que permita mejorar la interacción con el usuario y su satisfacción hacia el servicio	E1. 1. Políticas de servicio al cliente
		E1.2. Lineamientos de servicios al cliente
		E.1.3. Sistema de medición de satisfacción del servicio
DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	Estrategia 2. Diseñar e implementar un modelo de comunicación y motivación que logre un ambiente de trabajo adecuado para satisfacer las necesidades de los colaboradores, mejorar el servicio al cliente acorde con las capacidades de la compañía	E2.1. Revisión de cargos y perfiles
		E2.2. diseño de un plan de comunicaciones
		E2.3. Definición del programa de vigilancia epidemiológica Osteomuscular
		E2.4 diseño de un mapa de incentivos y motivación
		E2 .5. Revisión de la estructura organizacional
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Estrategia 3. Diseñar e implementar un modelo de gestión de conocimiento que permita desarrollar el personal, fortalecer el servicio y aumentar la satisfacción del cliente.	E3.1. diseño del mapa de conocimiento
		E3.2. Programa de desarrollo enfocado al cliente
		E3.3. defincion de medios para preservar el conocimiento
		E3.4. Plan de carrera y reemplazo

Cuadro 7. Definición de actividades Macro. Fuente: Las Autoras



### 5.5. Mapa Estratégico (Mapa de Actividades)

Definidas las Actividades Macro, se hace un análisis de relación entre ellas para definir el mapa de actividades, las relaciones son de 3 tipos:

--- *Relación de primer nivel o natural*: La que existe entre cada actividad macro y la estrategia para la cual fue definida.

--- *Relación de segundo nivel o de impacto*: Establece la forma como cada actividad macro se relaciona con las estrategias diferentes de la cual nació.

--- *Relación de tercer nivel o de congruencia*: Es la relación que existe entre las actividades macro en cualquier dirección.

De acuerdo a lo anteriormente descrito El Mapa de Actividades del Plan Estratégico del Departamento de Talento Humano queda establecido así:

Ver anexo 4. Mapa Estratégico.



## 5.6. Plan de Actividades

Para cada actividad macro se define un plan de actividades, estas actividades se caracterizan por ser actividades simples y secuenciales; los planes de actividades contienen además de las actividades las fechas de compromiso y el responsable.

Los planes de actividades son los siguientes:

<b>PLAN DE ACTIVIDADES</b>					
<b>A.1. 1. POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE</b>			<b>A.1.2. LINEAMIENTOS DE SERVICIOS AL CLIENTE</b>		
ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
A.1.1.1.Revisión de la Misión- visión y Valores de la organización	16/01/2012	Jefe Talento humano, SGC	A.1.2. 1.Benchmarking de prestación del servicio	30/01/2012	SGC, Jefe talento Humano
A.1.1.2.Benchmarking de políticas de Servicio al Cliente	30/01/2012	SGC, Jefe talento Humano	A.1.2. 2.Presentación de propuestas	06/02/2012	
A.1.1.3. Propuestas de política	06/02/2012		A.1.2. 3.Revisión de propuestas con gerencia y equipo comercial	06/02/2012	Gerencia, SGC, Talento Humano, área de comunicación y publicidad
A.1.1.4.Aprobación de política	27/02/2012	Gerencia, Jefe Talento humano, SGC	A.1.2. 4.Definición de lineamientos de servicio	27/02/2012	Gerencia, SGC, Talento Humano
A.1.1.5.Validar política con focus grupo	12/03/2012	SGC, Jefe talento Humano	A.1.2. 5.Documentación de protocolos	12/03/2012	SGC, Talento Humano, área de comunicación y publicidad
A.1.1.6.Ajustar y Comunicar la política a la organización	26/03/2012	SGC, Jefe talento Humano, área de comunicación y publicidad.	A.1.2. 6.Divulgación de lineamientos de prestación de servicio	30/03/2012	Talento Humano, área de comunicación y publicidad
<b>A.1.3. SISTEMA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO</b>					
ACTIVIDAD		FECHA	RESPONSABLE		
A.1.3.1.Definición de medios de recolección de la información		09/04/2012	Jefe de Talento humano		
A.1.3.2.Aspectos claves a medir		09/04/2012			
A.1.3.3.Definición de indicadores y métricas		16/04/2012	Jefe de Talento humano		
A.1.3.4.Definición de responsables y metas		16/04/2012	Jefe de Talento humano		
A.1.3.5.Socialización		23/04/2012			
E.1. Fortalecer la cultura de servicio al cliente de manera que permita mejorar la interacción con el usuario y su satisfacción hacia el servicio					

Cuadro 8 Plan de actividades de la estrategia 1. Servicios al Cliente. Fuente: Las Autoras

<b>A.2.2.DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIONES</b>			<b>A.2.1. REVISIÓN DE CARGOS Y PERFILES</b>		
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>FECHA</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>FECHA</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<i>A.2.2.1. Definición de lineamientos</i>	<i>13/04/2012</i>	<i>Talento Humano, área de comunicación y publicidad</i>	<i>A.2.1.1 Elaboración del Cronograma de Trabajo</i>	<i>30/04/2012</i>	<i>Jefe de talento humano</i>
<i>A.2.2.2. Selección y diseño de herramientas</i>	<i>16/04/2012</i>		<i>A.2.1.2. Revisión cargos y perfiles</i>	<i>07/05/2012</i>	<i>Jefe de talento humano</i>
<i>A.2.2.3. Presentación del plan a la Gerencia</i>	<i>23/04/2012</i>	<i>Gerencia, Talento Humano, área de comunicación y publicidad</i>	<i>A.2.1.3. Rediseño de cargos y perfiles</i>	<i>04/06/2012</i>	<i>Jefe de talento humano</i>
<i>A.2.2.4. Asignación de recursos</i>	<i>23/04/2012</i>	<i>Gerencia, Talento Humano, área de comunicación y publicidad</i>	<i>A.2.1.4. Presentación de propuesta</i>	<i>25/06/2012</i>	<i>Jefe de talento humano</i>
			<i>A.2.1.5. Revisión y ajustes</i>	<i>06/07/2012</i>	<i>Gerencia, Jefe de talento humano</i>
<i>A.2.2.5. Revisión y Definición de protocolos y procedimientos</i>	<i>30/04/2012</i>	<i>Talento Humano, área de comunicación y publicidad</i>	<i>A.2.1.6. Publicación</i>	<i>13/07/2012</i>	<i>Jefe de talento humano y área de comunicación y publicidad</i>
<i>A.2.2.6. Divulgación</i>	<i>07/05/2012</i>	<i>Talento Humano, área de comunicación y publicidad</i>	<i>E.2. Diseñar e implementar un modelo de comunicación y motivación que logre un ambiente de trabajo adecuado para satisfacer las necesidades de los colaboradores, mejorar el servicio al cliente acorde con las capacidades de la compañía</i>		
<i>A.2.2.7. Definir los parámetros de medición para la elaboración de encuesta de clima laboral</i>	<i>08/05/2012</i>	<i>Talento Humano, área de comunicación y publicidad</i>			

Cuadro 9. Plan de actividades, estrategia 2. Dirección y Liderazgo. Fuente: Las Autoras

<b>A.2.4 DISEÑO DE UN MAPA DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN</b>			<b>A.2.3. DEFINICIÓN DEL PROGRAMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA OSTEOMUSCULAR</b>		
ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
A.2.4.1. Definición de parámetros Motivacionales	20/07/2012	Jefe de Talento humano y jefes de áreas	A.2.3.1. Definición del grupo de trabajo	20/07/2012	Jefe de área siso, Inspectora de salud ocupacional y seguridad industrial
A.2.4.2. Diagnóstico de intereses motivacionales	03/08/2012	Jefe de Talento humano y jefes de áreas	A.2.3.2. Definir el modelo a aplicar	03/08/2012	
A.2.4.3. Análisis de alineación	24/08/2012	Gerencia y jefes de área	A.2.3.3. Presentación del plan a la Gerencia	24/08/2012	Inspectora de salud ocupacional y seguridad industrial
A.2.4.4. Análisis de Impacto financiero	07/09/2012	Gerencia y jefes de talento humano y contabilidad	A.2.3.4. Realización de Estudios de Riesgos Ergonómicos	07/09/2012	Jefe de área siso, Inspectora de salud ocupacional y seguridad industrial
A.2.4.5. Presentación de la Propuesta a Gerencia	28/09/2012	Jefe de Talento humano	A.2.3.5. Presentación a la Gerencia de Resultados	28/09/2012	Gerencia y jefe de área siso
A.2.4.6. Diseño de Programas Motivacionales	05/10/2012		A.2.3.6. Aplicación de GATISO	05/10/2012	Inspectora de salud ocupacional y seguridad industrial
A.2.4.7. Diseño del cronograma	26/10/2012	Jefe de Talento humano	A.2.3.7. Implementación del plan	26/10/2012	
A.2.4.8. Publicación y socialización de cada programa	09/11/2012	Jefe de Talento humano	A.2.3.8. Definición programa año siguiente	27/11/2012	Inspectora de salud ocupacional y seguridad industrial
A.2.4.9. Incluir parámetros de medición en encuesta de clima laboral	30/11/2012	Jefe de Talento humano			
<b>A.2.5. REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					
ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	Estrategia 2. Diseñar e implementar un modelo de comunicación y motivación que logre un ambiente de trabajo adecuado para satisfacer las necesidades de los colaboradores, mejorar el servicio al cliente acorde con las capacidades de la compañía		
A.2.5.1. Benchmarking con otros laboratorios de la ciudad.	23/01/2012	Jefe de Talento humano			
A.2.5.2. Revisión de necesidades actuales	06/02/2012	Jefe de talento humano y jefes de área			
A.2.5.3. Análisis de la estructura	27/02/2012	Jefe de talento humano y jefes de área			
A.2.5.4. Diseño de la nueva estructura	12/03/2012	Jefe de talento humano, gerente, jefes de área			
A.2.5.5. Revisión y aprobación	30/03/2012	Gerencia			
A.2.5.6. Socialización	23/04/2012	Jefe de Talento humano			

Cuadro 10. Plan de actividades, estrategia 2. Dirección y Liderazgo. Fuente: Las Autoras



A.3.1. DISEÑO DEL MAPA DE CONOCIMIENTO			A.3.2. PROGRAMA DE DESARROLLO ENFOCADO AL CLIENTE		
ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
A.3.1.1. Priorización de cargos	10/04/2012	Gerencia, Jefes de área y jefe de Talento humano	A.3.2.1. Lineamientos de Servicio al cliente	10/04/2012	Jefe de Talento Humano
A.3.1.2. Definición de cronograma acorde con priorización	17/04/2012	Jefes de área y jefe de Talento humano	A.3.2.2. Identificación de necesidades	17/04/2012	
A.3.1.3. Definición de la estructura de trabajo y herramientas de recolección de la información	24/04/2012	Jefe de talento Humano	A.3.2.3. Definición de temas y cargos objetivos	24/04/2012	Jefe de Talento Humano
A.3.1.4. Mapa de conocimientos de la compañía	02/05/2012	Jefes de área y jefe de Talento humano	A.3.2.4. Diseño de programa	30/04/2012	Jefe de Talento Humano
A.3.1.5. Calificación inicial de conocimientos	16/05/2012	Jefe de talento humano	A.3.2.5. Presentación y aprobación de programa	11/05/2012	
A.3.1.6. Ejecución del programa de formación	23/05/2012	SGC, Jefe de talento humano y jefe de tic	A.3.2.6. Cronograma de capacitación y entrenamiento	18/05/2012	Jefe de Talento Humano
A.3.1.7. Calificación final de conocimientos	23/11/2012	Jefe de talento humano	A.3.2.7. Ejecución del Programa	05/06/2012	
			A.3.2.8. Evaluación del Programa	12/06/2012	
			E. 3. Diseñar e implementar un modelo de gestión de conocimiento que permita desarrollar el personal, fortalecer el servicio y aumentar la satisfacción del cliente.		

Cuadro 11. Plan de actividades, estrategia 3. Gestión del Conocimiento. Fuente: Las Autoras

A.3.3.DEFINICION DE MEDIOS PAR PRESERVAR EL CONOCIMIENTO			A.3.4. PLAN DE CARRERA Y REEMPLAZO		
ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
A.3.3.1.Conformación de equipo de trabajo Gestión del conocimiento	10/04/2012	Gerencia, Jefes de área y jefe de Talento humano	A.3.4.1.Determinación de cargos critico	10/04/2012	Jefe de Talento Humano
			A.3.4.2.Definir escalas de sucesión	17/04/2012	Jefe de Talento Humano
A.3.3.2.Definición de cultura del conocimiento	17/04/2012	Gerencia, Jefes de área y jefe de Talento humano	A.3.4.3.Visualizar cuadros de reemplazo	24/04/2012	Jefe de Talento Humano
A.3.3.3.Evaluación de Metodologías	24/04/2012	Jefes de área y jefe de talento Humano	A.3.4.4.Definición de roles claves	30/04/2012	Jefe de Talento Humano
A.3.3.4.Revisión y definición de la Documentación	02/05/2012	Sistema de Gestión de calidad	A.3.4.5.Assessment	11/05/2012	Jefe de Talento Humano
A.3.3.5.Tesoros organizacionales	16/05/2012	Jefe de talento humano y jefe de tic	A.3.4.6.Clasificación de candidatos	18/05/2012	Jefe de Talento Humano
			A.3.4.7.Presentación de planes a gerencia	05/06/2012	Gerente, Jefe de Talento Humano
A.3.3.6.Evaluación de Actividades	23/05/2012	SGC, Jefe de talento humano y jefe de tic	A.3.4.8.Coaching, entrenamientos, desarrollo focalizado	12/06/2012	Jefe de Talento Humano
			A.3.4.9.Evaluación de las actividades	19/06/2012	Jefe de Talento Humano
			Estrategia 3.Diseñar e implementar un modelo de gestión de conocimiento que permita desarrollar el personal, fortalecer el servicio y aumentar la satisfacción del cliente.		

Cuadro 12. Plan de actividades, estrategia 3. Gestión del Conocimiento. Fuente: Las Autoras.



## 5.7. Definición De Indicadores

Para realizar un adecuado seguimiento al Plan estratégico diseñado se definen los Indicadores de Gestión, catalogados en tres (3) niveles

- Indicadores Estratégicos: son los que miden en qué grado la estrategia cumple con el fin y el propósito por el cual fue diseñado.
- Indicadores Tácticos: son aquellos que miden el resultado de la actividad macro.
- Indicadores Operativos: son las métricas definidas para controlar que los planes de actividades se realicen oportunamente.

Los indicadores operativos para todos los planes de actividades se mide con el porcentaje % de Actividades cumplidas definida por la fórmula:

$$\frac{\text{No Actividades Cumplidas}}{\text{No Actividades Programadas}} \times 100$$

### 5.7.1 Indicadores Estratégicos:

SERVICIO AL CLIENTE		
E 1. ESTRATEGIA	INDICADOR	
FORTALECER LA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE DE MANERA QUE PERMITA MEJORAR LA INTERACCION CON EL USUARIO Y SU SATISFACCION HACIA EL SERVICIO	Nombre del indicador:	Satisfaccion del cliente en parametros del Talento humano
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{Numero de clientes satisfechos} \times 100}{\text{Numero de clientes encuestados}}$
	Frecuencia de medición:	mensual
	Meta	95%
	Responsable de la medición:	Gerencia y Talento Humano
DIRECCION Y LIDERAZGO		
E.2. ESTRATEGIA	INDICADOR	
DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN MODELO DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACION QUE LOGRE UN AMBIENTE DE TRABAJO ADECUADO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS COLABORADORES, MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE ACORDE CON LAS CAPACIDADES DE LA COMPAÑÍA	Nombre del indicador:	Encuesta de clima laboral
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{Sumatoria de la calificacion en porcentaje}}{\text{Nº Total de empleados}}$
	Frecuencia de medición:	Anual
	Meta	95%
	Responsable de la medición:	Jefe de talento humano
GESTION DE CONOCIMIENTO		
3. ESTRATEGIA	INDICADOR	
DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTION DE CONOCIMIENTO QUE PERMITA DESARROLLAR EL PERSONAL, FORTALECER EL SERVICIO Y AUMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	Nombre del indicador:	Gestión del conocimiento
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{Porcentaje de calificación inicial} - \text{porcentaje de calificación final} \times 100\%}{\text{Nº de empleados}}$
	Frecuencia de medición:	Mensual
	Meta	95%
	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Hunao

Cuadro 13. Indicadores Estratégicos .Fuente: Las Autoras.

## 5.7.2. Indicadores Tácticos

### Indicadores Tácticos de la Estrategia 1. Servicio al Cliente.

ACTIVIDAD MACRO	INDICADOR	
A.1.1.Políticas de Servicio al Cliente	Nombre del indicador:	Interiorización de políticas
	Forma de Calculo:	Nº de personas que aprueban x 100%
		Nº total de personas evaluadas
	Frecuencia de medición:	Semestral
	Meta	85%
Responsable de la medición:	S G C	
ACTIVIDAD MACRO	INDICADOR	
A.1.2 Lineamientos de prestación del Servicio	Nombre del indicador:	Aplicación de lineamientos
	Forma de Calculo:	Nº de quejas x 100
		Nº de servicios prestados
	Frecuencia de medición:	Mensual
	Meta	80%
Responsable de la medición:	S G C	
ACTIVIDAD MACRO	INDICADOR	
A.1.3.Sistema de Medición de Satisfacción al Cliente	Nombre del indicador:	Medición de la satisfacción al cliente
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{Nº de encuestas ejecutadas} \times 100\%}{\text{Clientes totales}}$
	Frecuencia de medición:	Mensual
	Meta	85%
Responsable de la medición:	Jefe de talento humano	

Cuadro 14. Indicadores Tácticos. Estrategia 1.Servicio al Cliente.

Indicadores Tácticos. Estrategia 2. Dirección y Liderazgo.

<b>ACTIVIDAD MACRO</b>	<b>INDICADOR</b>	
A.2.1 Revisión estructura organizacional	Nombre del indicador:	Estructura de cargos
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cargos revisados} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ Total de cargos}}$
	Frecuencia de medición:	Anual
	Meta	100%
	Responsable de la medición:	Jefe de talento humano
<b>ACTIVIDAD MACRO</b>	<b>INDICADOR</b>	
A.2.2. Diseño de un plan de comunicaciones	Nombre del indicador:	Actividades del plan de comunicación
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas de clima laboral en comunicación} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ Total de empleados}}$
	Frecuencia de medición:	Anual
	Meta	95%
	Responsable de la medición:	Jefe de talento humano
<b>ACTIVIDAD MACRO</b>	<b>INDICADOR</b>	
A.2.3. Definición del Programa de Vigilancia Epidemiológica Osteomuscular	Nombre del indicador:	Cobertura
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Programas implementados} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ de programas requeridos por norma}}$
	Frecuencia de medición:	Anual
	Meta	100%
	Responsable de la medición:	COPASO
<b>ACTIVIDAD MACRO</b>	<b>INDICADOR</b>	
A.2.4. Diseño de un Modelo de incentivos y Motivación	Nombre del indicador:	Incentivos y motivación
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Actividades implementados} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ Total de actividades Aprobadas}}$
	Frecuencia de medición:	Anual
	Meta	95%
	Responsable de la medición:	Jefe de talento humano
<b>ACTIVIDAD MACRO</b>	<b>INDICADOR</b>	
A.2.5. Revisión de cargos y perfiles	Nombre del indicador:	Cargos reestructurados
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cargos y perfiles revisados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de cargos}}$
	Frecuencia de medición:	Anual
	Meta	100%
	Responsable de la medición:	Gerencia y Jefe de Talento Humano

Cuadro 15. Indicadores Tácticos. Estrategia 2. Dirección y Liderazgo.

ACTIVIDAD MACRO	INDICADOR	
A.3.1. Diseño del mapa de conocimiento	Nombre del indicador:	Cargos Diseñados
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de documentos diseñados}}{100\%} \times \text{N}^\circ \text{ Cargos totales}$
	Frecuencia de medición:	Anual
	Meta	100%
	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
MACRO ACTIVIDAD 3.2	INDICADOR	
A.3.2. Programa de desarrollo enfocado al cliente	Nombre del indicador:	Evaluación de planes de desarrollo
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{100\%} \times \text{N}^\circ \text{ Total capacitaciones programas}$
	Frecuencia de medición:	Anual
	Meta	100%
	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
MACRO ACTIVIDAD 3.3	INDICADOR	
A.3.3. Definición de medios para preservar el conocimiento	Nombre del indicador:	Preservación del conocimiento
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de medios utilizados}}{\text{N}^\circ \text{ total de medios propuestos}} \times 100\%$
	Frecuencia de medición:	Cada 3 años
	Meta	100%
	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
MACRO ACTIVIDAD 3.4	INDICADOR	
A.3.4. Plan de Carrera y Reemplazo	Nombre del indicador:	Carrera y reemplazo
	Forma de Calculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cargos críticos} / \text{plan carrera}}{\text{Cargos críticos totales}} \times 100\%$
	Frecuencia de medición:	Cada 3 años
	Meta	100%
	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano

Cuadro 16. Indicadores Tácticos. Estrategia 3. Gestión del Conocimiento

### 5.7.3. Indicadores Operativos: Estrategia 1. Servicio al Cliente

SERVICIO AL CLIENTE			
ACTIVIDAD MACRO	ACTIVIDADES	INDICADORES	
A.1.1. Políticas de Servicio al Cliente	A.1.1.1. Revisión de la Misión- visión y Valores de la organización	Nombre del indicador:	Cumplimiento
	A.1.1.2. Benchmarking de políticas de Servicio al Cliente	Forma de Calculo:	<u>Actividades Programadas x 100%</u>
	A.1.1.3. Propuestas de política		Total actividades cumplidas
	A.1.1.4. Aprobación de política	Frecuencia de medición:	Anual
	Validar política con focus grupo	Meta	100%
	A.1.1.5. Ajustar y Comunicar la política a la organización	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
A.1.2. Lineamientos de prestación del Servicio	A.1.2.1 Benchmarking de prestación del servicio	Nombre del indicador:	Cumplimiento
	A.1.2.2. Presentación de propuestas	Forma de Calculo:	Actividades Programadas x 100%
	A.1.2.3. Revisión de propuestas con gerencia y equipo comercial		
	A.1.2.4. Definición de lineamientos de servicio		
	A.1.2.5. Documentación de protocolos	Frecuencia de medición:	Anual
	A.1.2.5. Divulgación de lineamientos de prestación de servicio	Meta	100%
		Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
A.1.3. Sistema de Medición de Satisfacción al Cliente	A.1.3.1. Definición de medios de recolección de la información	Nombre del indicador:	Cumplimiento
	A.1.3.2. Aspectos claves a medir	Forma de Calculo:	<u>Actividades programadas X 100 actividades cumplidas</u>
	A.1.3.3. Definición de indicadores y métricas		
	A.1.3.4. Definición de responsables y metas	Frecuencia de medición:	Mensual
		Meta	95%

Cuadro 17. Indicadores Operativos. Estrategia 1.



## Indicadores Operativos Estrategia 2 .Dirección y Liderazgo

<b>DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</b>			
A.2.1.Revisión de cargos y perfiles	A.2.1.1.Elaboración del Cronograma de Trabajo	Nombre del indicador:	Cumplimiento
		Forma de Calculo:	<u>Actividades Programadas x 100%</u>
	A.2.1.2.Revisión cargos y perfiles		Total actividades cumplidas
	A.2.1.3.Rediseño de cargos y perfiles	Frecuencia de medición:	Anual
	A.2.1.4.Presentación de propuesta	Meta	100%
	A.2.1.5.Revisión y ajustes	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
A.2.1.6. Publicación			
A.2..2.Diseño de Modelo de incentivos y Motivación	A.2.2.1.Definición de parámetros Motivacionales	Nombre del indicador:	Cumplimiento
		Forma de Calculo:	<u>Actividades Programadas x 100%</u>
	A.2.2.2.Diagnóstico de intereses motivacionales		Total actividades cumplidas
	A.2.2.3.Análisis de alineación	Frecuencia de medición:	Anual
	A.2.2.4. Análisis de Impacto financiero	Meta	100%
	A.2.2.5.Presentación de la Propuesta a Gerencia	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
	A.2.2.6. Diseño de Programas Motivacionales		
	A.2.2.7.Diseño del cronograma		
	A.2.2.8.Publicación y socialización de cada programa		
A.2.2.9.Incluir parámetros de medición en encuesta de clima laboral			
A.2.3.Definición del Programa de Vigilancia Epidemiológica Osteomuscular	A.2.3.1Definición del grupo de trabajo	Nombre del indicador:	Cumplimiento
		Forma de Calculo:	<u>Actividades Programadas x 100%</u>
	A.2.3.2.Definir el modelo a aplicar		Total actividades cumplidas
	A.2.3.3.Presentación del plan a la Gerencia	Frecuencia de medición:	Anual
	A.2.3.4.Realización de Estudios de Riesgos Ergonómicos	Meta	100%
	A.2.3.5.Presentación a la Gerencia de Resultados	Responsable de la medición:	Jefe de seguridad industrial y salud ocupacional
	A.2.3.6.Aplicación de GATISO		
	A.2.3.7.Implementación del plan		
A.2.3.8.Definición programa año siguiente			

A.2.4.Diseño de un plan de comunicaciones	A.2.4.1 Definición de lineamientos	Nombre del indicador:	Cumplimiento
	A.2.4.2. Selección y diseño de herramientas	Forma de Calculo:	$\frac{\text{Actividades Programadas}}{\text{Total actividades cumplidas}} \times 100\%$
	A.2.4.3. Presentación del plan a la Gerencia	Frecuencia de medición:	Anual
	A.2.4.4. Asignación de recursos	Meta	100%
	A.2.4.5. Revisión y Definición de protocolos y procedimientos	Responsable de la medición:	Jefe del área de publicidad
	A.2.4.6. Divulgación		
A.2.4.7. Definir los parámetros de medición para la elaboración de encuesta de clima laboral			
A.2.5. Revisión estructura organizacional	A.2.5.1. Benchmarking con otros laboratorios de la ciudad.	Nombre del indicador:	Cumplimiento
	A.2.5.2. Revisión de necesidades actuales	Forma de Calculo:	$\frac{\text{Actividades Programadas}}{\text{Total actividades cumplidas}} \times 100\%$
	A.2.5.3. Análisis de la estructura	Frecuencia de medición:	Anual
	A.2.5.4. Diseño de la nueva estructura	Meta	100%
	A.2.5.5. Revisión y aprobación	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
	A.2.5.6. Socialización		

Cuadro 18. Indicadores Operativos. Estrategia 2.

Indicadores Operativos Estrategia 3 .Gestión del Conocimiento.

<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>			
A.3.1.Diseño del mapa de conocimiento	A.3.1.1.Priorización de cargos	Nombre del indicador:	Cumplimiento
	A.3.1.2.Definición de cronograma acorde con priorización	Forma de Calculo:	<u>Actividades Programadas x 100%</u>
			Total actividades cumplidas
	A.3.1.3.Definición de la estructura de trabajo y herramientas de recolección de la información	Frecuencia de medición:	Anual
	A.3.1.4.Mapa de conocimientos de la compañía	Meta	100%
	A.3.1.5.Calificación inicial de conocimientos	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
	A.3.1.6Ejecución del programa de formación		
A.3.1.7.Calificación final de conocimientos			
A.3.2.Programa de desarrollo enfocado al cliente	A.3.2.1.Lineamientos de Servicio al cliente	Nombre del indicador:	Cumplimiento
		Forma de Calculo:	<u>Actividades Programadas x 100%</u>
	A.3.2.2.Identificación de necesidades		Frecuencia de medición:
	A.3.2.3.Definición de temas y cargos objetivos	Anual	
	A.3.2.4.Diseño de programa	Meta	100%
	A.3.2.5.Presentación y aprobación de programa	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
	A.3.2.6.Cronograma de capacitación y entrenamiento		
	A.3.2.7.Ejecución del Programa		
A.3.2.8. Evaluación del Programa			

A.3.3. Definición de medios para preservar el conocimiento	A.3.3.1. Conformación de equipo de trabajo GC	Nombre del indicador:	Cumplimiento
			<u>Actividades Programadas</u> <u>x 100%</u>
	A.3.3.2. Definición de cultura del conocimiento	Forma de Calculo:	Total actividades cumplidas
	A.3.3.2. Evaluación de Metodologías	Frecuencia de medición:	Anual
	A.3.3.3. Revisión y definición de la Documentación	Meta	100%
	A.3.3.4. Tesoros organizacionales evaluación de Actividades	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
A.3.4. Plan de carrera y reemplazo	A.3.4.1. Determinación de cargos crítico	Nombre del indicador:	Cumplimiento
			<u>Actividades Programadas</u> <u>x 100%</u>
	A.3.4.2. Definir escalas de sucesión	Forma de Calculo:	Total actividades cumplidas
	A.3.4.3. Visualizar cuadros de reemplazo	Frecuencia de medición:	Anual
	A.3.4.4. Definición de roles claves	Meta	100%
	A.3.4.5. Assessment	Responsable de la medición:	Jefe de Talento Humano
	Clasificación de candidatos		
	A.3.4.6. Presentación de planes a gerencia		
	A.3.4.7. Coaching, entrenamientos , desarrollo focalizado		
A.3.4.8. Evaluación de las actividades			

Cuadro 19. Indicadores Operativos. Estrategia 3.



## 6. CONGRUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Para hacer este trabajo aún más interesante se hace necesario identificar la manera como se encuentran alineadas las estrategias diseñadas por las autoras con los lineamientos estratégicos del laboratorio clínico los cuales son nuevamente citados a continuación abstrayendo así apartes directamente relacionados como a continuación se aprecia:

### **Misión**

Prestar servicios de laboratorio clínico citología y patología de baja mediana y alta complejidad clínico a EPS-S IPS, ESE a empresas del sector publico privado, mixto y en general a la población de la Costa Atlántica, empleando talento humano calificado, ético responsable y honesto ; comprometido con las necesidades de los pacientes y la preservación del medio ambiente, utilizando tecnología innovadora, y respaldado por el SGC ISO 9001:2008; garantizando confiabilidad, seguridad, credibilidad y calidad en los resultados.

### **Visión**

Para el año 2015 Laboratorio Clínico Santa Lucia se proyecta como Institución líder de la Región Caribe en la prestación de servicios a nivel Intrahospitalario y de consulta externa.

### **Valores institucionales**

- Respetar los derechos, personalidad, dignidad e intimidad del paciente, su familia y el equipo de trabajo.
- Trabajar en equipo para garantizar la trazabilidad de todos los procesos

- Responsabilidad social entendida como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental de la organización.
- Voluntad de servicio.
- Compromiso con el cliente interno y externo.
- Ética en la aplicación del ejercicio profesional y el comportamiento personal.

## Principios Éticos

La prestación de servicios de laboratorio clínico deberá sujetarse a los siguientes principios:

- **Responsabilidad:** ser legal o éticamente capaz de rendir cuentas, lo que implica la habilidad para actuar sin guía o autoridad superior, capaz de tomar decisiones morales o racionales por sí mismo y por lo tanto puede responder por el comportamiento propio.
- **Honestidad** en la administración de los recursos y en nuestro comportamiento personal y organizacional Tolerancia, aceptación y respeto de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa.
- **Idoneidad**, es decir contar con todas las características para el adecuado y cabal desempeño de sus funciones.
- **Solidaridad:** Identificarse, interesarse y comprender los problemas o modos de pensar y sentir de los demás.
- **Respeto:** Sin importar raza, nacionalidad, origen, credo, opiniones, género, estilo de vida o edad, creemos que toda persona merece respeto.

## Código de Ética y Buen Gobierno

Para nosotros *el cuidado y la seguridad del paciente* es lo más importante dentro del marco de la prestación del servicio, y con ello la integridad de todo el personal que directa o indirectamente interviene durante el proceso. Así el



Código de Ética y buen gobierno es nuestro marco de proceder para asegurar el bienestar y el beneficio del paciente y del grupo de trabajo.

## **Política y Objetivos de calidad**

Laboratorio Clínico Santa Lucía, tiene como propósito satisfacer las expectativas del usuario, ofreciendo un servicio diferencial enmarcado en el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios vigentes manteniendo y el mejorando el SGC

La dirección y el comité de mejoramiento continuo del Laboratorio CLÍNICO SANTA LUCIA plantean los siguientes objetivos de calidad soportados en la política de Calidad establecida, con los cuales busca implementar y mejorar el SGC:

- Garantizar confiabilidad técnico científica y confidencialidad de los resultados
- Garantizar los derechos y deberes del paciente
- Brindar atención cálida y oportuna
- Fomentar el desarrollo del talento humano
- Velar por el uso responsable de la tecnología instalada
- Propender por el cuidado del medio ambiente
- Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad.

La misión de la empresa busca tener *Recurso Humano comprometido con las necesidades de los pacientes y por otro lado refiere que se debe garantizar la confiabilidad, seguridad, credibilidad de los resultados*, para lograr esto se crea la **Estrategia No 1** que establece mecanismos para *Fortalecer la cultura de servicio al cliente de manera que permita mejorar la interacción con el usuario y su satisfacción hacia el servicio y a través de esta estrategia se logra que de parte de*



los colaboradores del laboratorio en su misión se garantice una adecuada atención del cliente, fomentando así la cultura del servicio. De igual manera con los valores institucionales de Voluntad de servicio y Compromiso con el cliente interno y externo.

**Estrategia 2** Diseñar e implementar un modelo de comunicación y motivación que logre un ambiente de trabajo adecuado para satisfacer las necesidades de los colaboradores, mejorar el servicio.

En este aparte se puede observar que la estrategia se encuentra alineada con la misión en cuanto a que manifiesta que en el laboratorio se emplea talento humano calificado, ético responsable y honesto, lo cual garantiza el logro de un ambiente de trabajo adecuado que permita la apropiada comunicación y motivación de los empleados y con el valor institucional de La Ética en la aplicación del ejercicio profesional y el comportamiento personal. Teniendo en cuenta las posibilidades de la empresa, con el fin de no desplegar ante los mismos expectativas que posteriormente no se puedan hacer realidad por diversas razones, sean monetarias, espaciales etc.

**Estrategia 3** Diseñar e implementar un modelo de gestión de conocimiento que permita desarrollar el personal, fortalecer el servicio y aumentar la satisfacción del cliente. Si se observa la misión se encuentra que habla acerca de la utilización de tecnología innovadora, y respaldado por el SGC ISO 9001:2008; garantizando confiabilidad, seguridad, credibilidad y calidad en los resultados lo cual acompañado con el principio ético de **Idoneidad**, es decir contar con todas las características para el adecuado y cabal desempeño de sus funciones, entre esas características se encuentra el estar preparado para brindar la información que se requiera.

De la misma manera con **La Política y Objetivos de calidad donde manifiesta que busca:**





- Garantizar confiabilidad técnico científica y confidencialidad de los resultados.
- Fomentar el desarrollo del talento humano
- Velar por el uso responsable de la tecnología instalada
- Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad.

Como se puede apreciar existe una completa alineación y congruencia, entre los lineamientos corporativos y las estrategias planteadas, lo cual que permite que se pueda desarrollar de manera dinámica y certera el plan estratégico diseñado para el laboratorio clínico, contando con las herramientas claves para ello.

## CONCLUSIONES

La metodología utilizada en la Planeación Estratégica es viable aplicar a todo tipo de empresa, en sus diferentes áreas o departamentos, ello permite el alcance de los objetivos organizacionales. El plan estratégico es una metodología, donde se busca direccionar las estrategias de las áreas con la misión de la empresa y proyectarla con su visión.

- Con la metodología del Focus Group las personas se pueden ubicar en la empresa, recolectar información y también conocer la posición de muchos de los colaboradores frente a temas o aspectos de la organización por medio de preguntas, la observación directa, los gestos, las actitudes que muestren frente a esta actividad.
- El análisis DOFA que se desarrollo fue muy significativo, muestra los puntos focales de conflictos, debilidades de la organización, las fortalezas y oportunidades y las preocupaciones que los colaboradores sienten y que en muchas ocasiones o espacios no se hace manifiesto.
- Las actividades propuestas en cada estrategia se perciben como las más significativas y ventajosas en este momento de la organización porque son alcanzable y realizables, además que están fundamentadas para solucionar muchos de los problemas identificados en el Talento Humano.
- Los indicadores de Gestión son la herramienta fundamental para medir y hacer el seguimiento constante para que las actividades propuestas se lleven a cabo y se mida la eficacia, cobertura, el impacto, el enfoque de



cada una. Además ayuda a que las áreas no pierdan el foco de atención de las labores cotidianas.

- Este trabajo como tal se convierte en un instrumento que le permite a la organización adelantar sus procesos de Talento Humano con mayor eficacia, logrando los objetivos de este departamento y los organizacionales.

## RECOMENDACIONES

Al realizar el análisis de afinidad se agrupan las debilidades según el contenido, de allí salen los temas que a continuación se nombran en el orden de importancia y donde se presentó mayores debilidades; Servicio al Cliente, Dirección y Liderazgo, Gestión del Conocimiento, Administración de Personal, Infraestructura, Tecnología, Remuneración e incentivos, Responsabilidad Social Empresarial y Calidad en el Trabajo.

En el presente Trabajo Integrador escogimos como temas de estudio, del plan de mejora o plan estratégico del Departamento del Talento Humano del Laboratorio Clínico Santa Lucía los temas: Servicio al Cliente, Dirección y Liderazgo y Gestión del Conocimiento, esto por considerarlos que son temas donde se presentan las mayores falencias, y tenemos la oportunidad de mejorarlos con unas estrategias claramente definidas; que generen fortalezas en la organización, permitiendo desarrollo de los colaboradores, el crecimiento de la empresa y un ambiente laboralmente estable y agradable.

Para los aspectos que no mencionamos hacemos unas **recomendaciones generales** que puedan ayudar a mejorar internamente la organización

- Temas como el de la Infraestructura Física consideramos que no es necesario plantear recomendaciones inmediatas, porque la organización ya ha considerado mejorar el espacio físico. “Con la construcción de una nueva sede se mejorara el espacio físico, edificio que será inaugurado

para finales de año en curso. La parte administrativa pasará a esta nueva sede que cuenta con 4 pisos con oficinas amplias y confortables.” (Fotos anexas ) y en el Laboratorio que funciona actualmente en el primer piso del Centro Medico Santa Lucia ( Foto anexas) se ampliara la sala de espera, adaptando una sala VIP para sus clientes preferenciales a fin de brindar ambientes agradables y muebles cómodos, en general buscando satisfacer siempre las necesidades del cliente<sup>23</sup>. Queda esperar evaluar en el próximo planteamiento si el cambio de la edificación solucionó el problema mencionado por los colaboradores.

- En cuanto al tema de la Responsabilidad Social Empresarial, observamos que la empresa si tiene como estrategia el apoyo a programas , eventos y actividades tanto de carácter ambiental, social y recreativo y familiar en varios sectores de la comunidad , al igual que en programas para sus empleados, realmente el problemas es que no los hace públicos, por lo que el Área de Publicidad y Comunicación debe hacer conocer a todos los miembros de la Organización y a la Comunidad en general sobre los programas y la disposición de la organización en cuanto a la responsabilidad con su entorno y con ellos mismo, así, no solamente se fortalece y se trabaja en torno un programa de Responsabilidad sino también a mantener la Imagen Corporativa.
- En la actualidad ninguna organización puede ser exitosa si no tiene dentro de sus estrategias la tecnología. Todos esos métodos, procesos, sistemas y habilidades que se usan para transformar los recursos en productos y servicio, la tecnología crea nueva productos, evoluciona técnicas de producción, mejora la formas administrativas, acelera la comunicación, tiene una vital importancia en el mundo de los negocios. La velocidad con la

---

<sup>23</sup> <sup>23</sup> Carrascal, Luis Carlos. Arquitecto contratista de la Obra. Sede Laboratorio Clínico E Imágenes Diagnosticas Santa Lucia.2011

que cambian hace que muchos productos y negocios queden obsoletos, es por ello que el personal de toda organización debe ir a la vanguardia y evolucionando al mismo ritmo. El laboratorio cuenta con Programas, Equipos y Tecnología de Punta ( Foto anexas), pero no todo su personal está capacitado para utilizarla, es aquí donde la Gestión del Conocimiento juega un papel importante en la medida que se haga responsable en crear, difundir y compartir el conocimiento de unos con otros. Para los temas estudiados planteamos unas estrategias con planes de actividades que buscan darle ventajas competitivas al negocio, satisfacer a los clientes y mejorar las condiciones laborales de los colaboradores en la medida que la organización tenga las posibilidades.

- En cuando a las inconformidades por la remuneración económica, sería aconsejable que las directivas tengan a consideración establecer su propia escala salarial, que mejore las retribuciones económicas según las posibilidades.
- La organización debe aprovechar las fortalezas con que cuenta, el talento humano es una de ellas, aunque este manifieste ciertas inconformidades, también se sienten muy orgullosos de pertenecer a la compañía.
- Por otro lado, el Laboratorio no cuenta con un plan estratégico organizacional; dentro del Manual de Gestión de Calidad existen la misión, visión, valores pero su personal no tiene definido el camino a seguir. Aunque con este trabajo se propone rediseñar la estructura organizacional, se implemente un plan de comunicación y de gestión de conocimiento, los directivos deben involucrarse más, contarle a sus colaboradores sus metas inmediatas y a largo plazo y en lo posible plantear su propia planeación y definir las estrategias a seguir.

## BIBLIOGRAFÍA

**BATEMAN, Snell. 2009.** *Administracion y colaboracion en un mundo competitivo.* s.l. : McGraw-Hill, 2009. Vol. 8° Edicion.

**CALDERA Mejia, Rodolfo. QUALITY-CONSULTANT.** w.w.w Quiality -Consultant.com. [En línea] QUALITY-CONSULTANT. [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_002.pdf](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf).

**CARRION, Juan M. 2007.** *Estrategias. De la vision a la accion.* Madrid : ESIC Ediciones, 2007. Vol. 2da edicion.

**CHIAVENATO, Idalberto. 2009.** *Gestion del Talento Humano.* Mexico : McGraw-Hill, 2009. Vol. 3ra Edicion.

**FERNÁNDEZ Collado, Carlos. 2008.** *Gestion Polis.* [En línea] Ingridis Rodríguez Guerra, 2008. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>).

**HERNANDEZ, Fernandes y Baptista. 2003.** *Metodologia de la Investigacion.* Mexico : McGraw-Hill Interamericana, 2003.

**HILL. W. L. Charles y JONES R.Gareth. 2009.** *Administracion Estrategica.* Mexico : McGraw-Hill, 2009.

**LAVANDA Reátegui, Diana Gloria. 2010.** *Mamografias.com. La estrategia.* [En línea] 2010. <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia2.shtm>.

**MINTZBERG, H., George,. 2011 , modificada.** Enciclopedia Wikipedia. *Fundación Wikimedia, Inc.* [En línea] Fundación Wikimedia, Inc., 2011 , modificada. [http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite\\_note-4](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite_note-4).



Monografias.com S.A. // *Planeación*. [En línea] A. Reyes Ponce.  
<http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>.

**PORTER, Michael. 2004.** Cybertesis. *www.cybertesis.edu.pe*. [En línea] 2004.  
[http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/gonzales\\_cm/xml/ressources/fig006a.jpg](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/gonzales_cm/xml/ressources/fig006a.jpg).

**Wikipedia.** Fundación Wikimedia, Inc.,. <http://wikimediafoundation.org/wiki/Home>. [En línea] a Licencia Creative Commons Atribución .  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente).



CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA DOFA	
ASPECTOS A RESALTAR	ASPECTOS A MEJORAR
1. En qué somos fuertes?	1. Qué es lo que no funciona en mi área y como lo puedo mejorar?
2. Porque nos distinguimos?	2. Qué te hace falta para hacer las cosas mejor?
3. Cuáles son mis actitudes que permiten mostrar lo bueno que tiene el laboratorio?	3. En que me diferencio de la competencia?
4. Qué área del laboratorio clínico es para mí la más importante y por qué?	4. Como le gustaría ganar más dinero desde su entorno laboral?
5.Cuál es mi aporte como colaborador para la consecución de los objetivos en el laboratorio:	5. Como cree usted que se pierde fidelidad de los clientes?
6. Cómo considero los servicios del laboratorio clínico?	6. Para usted cual es el área que presenta mayor dificultad para una adecuada prestación del servicio?
7.Cuál es mi aporte para que el laboratorio crezca?	7. Cómo son los proveedores (todos sus aspectos característicos)?
8. Cuáles son mis competencias	8. Cómo son los procedimientos al interior del laboratorio?
9. Por qué se distingue nuestro personal?	9. Que experiencia no debemos sentir?
10. Valor agregado	10. Barreras que nos impiden hacer lo que queremos.
11. Cómo soluciona un conflicto cuando se presenta con los clientes.	11. Si fuera dueño de la empresa y tuviera la autoridad que acciones tomaría, que haría o que mejoraría.
12. Sé porque nos prefieren los clientes?	12. Como puedo mejorar las actividades que realizo para alcanzar el cumplimiento de la estrategia corporativa?
13. Sé que es lo que el cliente espera del laboratorio?	
14. Tengo conocimiento de las labores que adelanto	13. Que podríamos mejorar en la infraestructura

la empresa con los menos favorecidos y si no, que podría realizar?	adecuada para desarrollar las actividades del laboratorio?
15. Cuáles son los recursos que tenemos a nuestra disposición.	
16. ¿Qué características debería tener el laboratorio soñado, o donde me gustaría trabajar?	14. Mis ideas son escuchadas, amplíe?
<b>MIS TEMORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Que considero puede pasar si el laboratorio pierde credibilidad?	1. Que nos hace falta para ser un laboratorio líder en el mercado?
2. Siente usted que sus conocimientos van al ritmo de los avances científicos y tecnológicos? (debe ser más abierta)	2. Que considero representa una ventaja competitiva en el mercado para el laboratorio?
3. Cree usted que el personal de la organización está dispuesto a compartir su conocimiento? (debe ser más abierta)	3. Cómo ve el crecimiento del laboratorio?
4. De qué manera las inconformidades de los clientes pueden afectar el clima de la empresa?	4. Podemos ofrecer servicios a nuevos mercados?
5. Los factores externos como por ejemplo apagones, inundaciones, vías inadecuadas de qué manera afectan la prestación del servicio?	5. El crecimiento de la ciudad en que influye para el crecimiento del laboratorio?
6. Cuáles serían sus aportes en caso de presentarse una necesidad inmediata en el laboratorio?	
7. Sabe usted quien es la competencia del laboratorio en el mercado?	6. Conozco los planes de la competencia?
8. Que me hace débil ante la competencia?	7. Se cuáles son mis ventajas competitivas respecto a mis competidores
9. ¿Qué debemos evitar que nos pase como laboratorio?	

Anexo 1. : Cuestionario de aplicado a Focus Group. Fuente: Las Autoras.

## DEBILIDADES

- No hay actitud de escucha para con el usuario
- Mala información del cliente.
- Falta de gestión en los procedimientos.
- Escaso personal para volumen de cliente.
- Insatisfacción con las tareas realizadas por el cliente interna.
- Queja de los clientes en la atención brindada.
- Poca información a los pacientes sobre la prestación del servicio
- Falta de amabilidad y cordialidad a los pacientes.
- La recepción presenta falencias en la adecuada atención al cliente.
- Desconocimiento de algunos procedimientos.
- Errores en resultados por desconocimientos en algunos temas
- Poco desarrollo del recurso humano en atención al usuario
- Poco compromiso del personal con el cumplimiento de sus funciones
- Rotulación inadecuada de muestras.
- Errores en un mal diagnóstico.
- Toma de muestra con doble o múltiple punción.
- Demora en la entrega de los resultados
- Problemas en la toma de muestra

## FORTALEZAS

- Experiencia comprobada por hacer las cosas bien, nuestro cliente es prioridad
- Calidad en resultados y recurso humano calificado
- Escuchando las necesidades del cliente
- Tener el conocimiento complejo en los servicios que se está brindando.
- Procedimientos estandarizados son buenos
- Tener personal altamente calificado y motivado
- Calidad y prestigio en la atención al usuario
- Recurso humano capacitado y con experiencia comprometida y honesta
- Confiabilidad en los procesos
- Calidad en resultados y recurso humano calificado
- Recurso humano capacitado, con experiencia, comprometido y honesto
- Gestión de actividades que fomentan el talento del personal

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuadas relaciones entre gerencia y colaboradores</li> <li>• Paradigmas que obstaculizan el crecimiento y desempeño del recurso humano</li> <li>• No hay staff de mando</li> <li>• Los colaboradores no se sienten escuchados por sus directivos</li> <li>• No se delegan responsabilidades, debido a que hay dependencia absoluta de los directivos</li> <li>• Horarios de trabajo poco flexibles</li> <li>• Falta de coordinación en el trabajo en el área de recepción</li> <li>• Inadecuada elaboración de los descargos</li> <li>• Recurso humano desmotivado</li> <li>• Poco trabajo en equipo</li> <li>• Incumplimiento en labores por asignación de tareas fuera de su competencia.</li> <li>• Estrés laboral por excesiva carga de trabajo</li> <li>• La rapidez en la prestación del servicio en algunos casos afecta el ingreso del paciente en el sistema o en la toma de muestra.</li> <li>• Perdida de propiedad del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de ideas novedosas</li> <li>• El conocimiento ofrecido por los mismos colaboradores del laboratorio</li> <li>• Respaldo de los jefes a sus colaboradores</li> <li>• Apoyo el talento humano en las diferentes áreas de su vida</li> <li>• Generación de ideas novedosas</li> <li>• Altos conocimientos del laboratorio</li> <li>• Análisis de situaciones adversas para el aprendizaje de las mismas</li> <li>• Recursos suficientes para poder emitir resultados con calidad</li> </ul>
--	--

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos de demandas por insatisfacción del cliente</li> <li>• Pérdida de clientes por insatisfacción en el servicio.</li> <li>• Cambio de las políticas gubernamentales</li> <li>• Terminación de contratos con EPS, IPS, ESE, entre otros.</li> <li>• Competencia por parte de otros Laboratorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento en las promesas pactadas</li> <li>• Poca capacidad de escucha para solucionar conflictos</li> <li>• Disponibilidad de recursos</li> <li>• Personal especializado en cada área</li> <li>• Credibilidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad de escucha para solucionar conflictos</li> <li>• Cumplimiento en las promesas pactadas</li> <li>• Disposición para brindar el conocimiento</li> <li>• Personal especializado en cada área</li> <li>• Recurso humano capacitado, experimentado.</li> <li>• Conocimiento por parte de la gerencia del recurso humano</li> <li>• Aprendizaje a partir de la observación y de experiencia ajenas.</li> </ul>

Anexo 2. ANÁLISIS DOFA.

# *ANEXO*

# *ILUSTRACIONES*



**Ilustración 1 Área de Cuentas y Facturas**





Ilustración 2 Equipos de Inmunoanálisis.





Ilustración 3 Izq. Nueva Sede Lab Santa Lucia



Ilustración 4 Recepción.

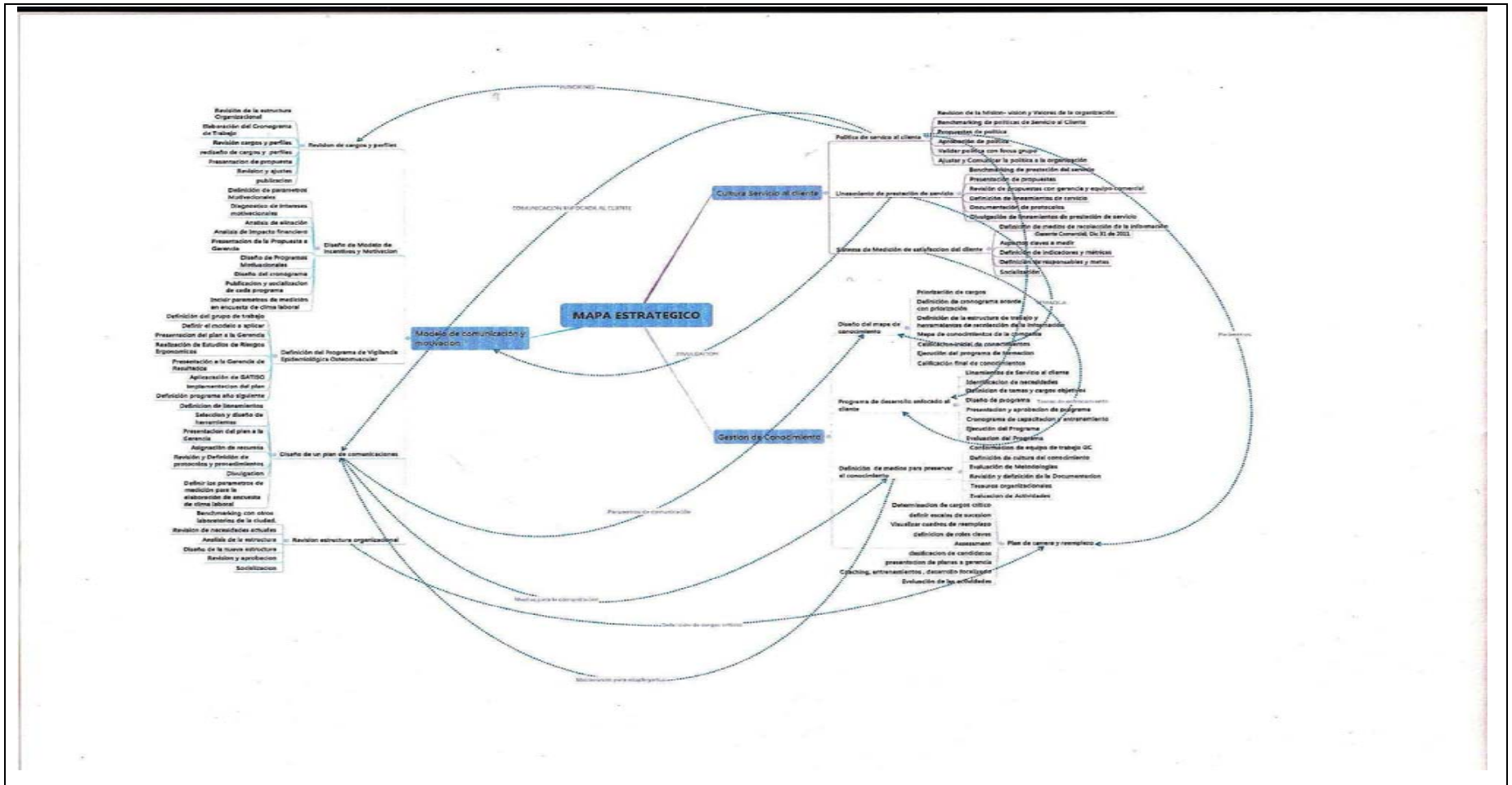




Ilustración 5 Sala de Espera

<b>RESUMEN ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL LCSL A 3 AÑOS</b>					
<b>PRESUPUESTO MENSUAL E3</b>		<b>PRESUPUESTO MENSUAL E2</b>		<b>PRESUPUESTO MENSUAL E1</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
PAPELERIA	\$ 500.000	PAPELERIA	\$ 500.000		
AUXILIAR DE TALENTO H	\$ 700.000	COMUNICADOR SOCIAL	\$ 1.500.000	PAPELERIA	\$ 500.000
COORDINADOR DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	\$ 1.200.000				
COMPUTADOR	\$ 1.300.000	COMPUTADOR	\$ 1.300.000	REFRIGERIOS	\$ 200.000
REFRIGERIO	\$ 300.000				
<b>TOTAL MES</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	<b>TOTAL MES</b>	<b>\$ 3.300.000</b>	<b>TOTAL MES</b>	<b>\$ 700.000</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 33.000.000</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 7.000.000</b>
<b>TOTAL ESTRATEGIAS ANUAL</b>	<b>\$</b>				<b>80.000.000</b>
<b>ESTIMADO A 3 AÑOS</b>	<b>\$</b>				<b>240.000.000</b>

Anexo 3. VALOR DE LA INVERSIÓN (ESTIMADO)



Anexo 4. MAPA ESTRATÉGICO