

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN VISTA PARA
TODOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

AUTOR:

ANDRÉS LEONARDO GALARZA PÉREZ

DIRECTOR:

MBA. CARLOS IZQUIERDO

Quito, Diciembre de 2011

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Diciembre de 2011

Andrés Leonardo Galarza Pérez

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi familia, en especial a mis padres Gerardo e Inés, al igual que a mis hermanos Sebastián y Fernando, mis sobrinos Alex y Camila y mi cuñada Karina, que siempre me brindan su cariño y apoyo incondicional; y que son lo más importante en mi vida.

Agradecimiento

A Dios por llenarme de bendiciones e iluminarme para concluir mi trabajo.

A toda mi familia que me brindó su apoyo y cariño.

A todos mis amigos y personas valiosas, en especial a mi novia Karen, que me impulsaron a seguir adelante.

A la Universidad Politécnica Salesiana por ser la institución que me formó académica y espiritualmente.

A todos mis profesores que a lo largo de la carrera universitaria me supieron transmitir sus conocimientos.

Al Magíster Carlos Izquierdo, quien fue un guía muy importante para la conclusión del presente proyecto.

ÍNDICE

<i>CONTENIDOS</i>	<i>Pág.</i>
Declaratoria de Responsabilidad.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV

CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO

1.1 Mejoramiento Continuo.....	1
1.1.1 Importancia del mejoramiento continuo.....	1
1.1.2 ¿Por qué mejorar?.....	1
1.1.3 Política de Calidad.....	2
1.1.4 Pasos para el mejoramiento continuo.....	2
1.2 Planificación Estratégica.....	4
1.2.1 Objetivos de la planificación estratégica.....	7
1.2.2 Ventajas competitivas.....	8
1.2.3 Las metas organizacionales.....	9
1.2.4 El pensamiento estratégico.....	11
1.2.5 Etapas para la formulación del plan estratégico.....	12
1.2.5.1 Construcción de la visión y misión.....	13
1.2.5.2 Análisis de factores internos y externos.....	16
1.2.5.3 Formulación de objetivos estratégicos.....	22
1.2.5.4 Formulación de estrategias.....	25
1.2.6 Instrumento de evaluación de la estrategia.....	29
1.2.6.1 Cuadro de mando integral.....	29
1.3 Gestión por Procesos.....	32
1.3.1 Definición de proceso.....	32
1.3.2 Definición de gestión por procesos.....	34
1.3.3 Características de la gestión por procesos.....	34
1.3.4 Modelado de procesos.....	36
1.3.5 Rediseño y mejora de procesos.....	38

CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS

2.1	Historia.....	40
2.2	Misión.....	41
2.3	Visión.....	41
2.4	Objetivos.....	41
2.5	Cultura Organizacional.....	42
2.6	Organigrama Estructural.....	43
2.7	Estructura Funcional.....	43
2.8	Análisis Externo.....	48
2.8.1	Macroambiente y microambiente.....	48
2.8.2	Estudio de la Competencia.....	50
2.8.2.1	Identificación de la competencia.....	50
2.8.2.2	Diseño del instrumento de investigación.....	50
2.8.2.3	Objetivo de la encuesta.....	50
2.8.2.4	Metodología.....	50
2.8.2.5	Aspectos considerados en la encuesta.....	51
2.8.2.6	Aplicación de la encuesta.....	51
2.8.2.7	Tabulación y análisis.....	52
2.8.3	Estudio de los clientes directos o usuarios del servicio.....	55
2.8.3.1	Identificación de clientes directos.....	55
2.8.3.2	Determinación de las demandas de los clientes directos.....	55
2.8.3.3	Diseño del instrumento de investigación.....	57
2.8.3.4	Objetivo de la encuesta.....	57
2.8.3.5	Metodología.....	57
2.8.3.6	Aspectos de Medición.....	58
2.8.3.7	Proceso para la aplicación de la encuesta.....	59
2.8.3.8	Tabulación y análisis.....	62
2.9	Análisis Interno.....	76
2.9.1	Definición de productos y servicios.....	76
2.9.1.1	Descripción de los procesos actuales.....	78
2.9.2	Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas..	81
2.9.2.1	Identificación de clientes internos.....	81

2.9.2.2	Determinación de las demandas de los clientes internos.....	83
2.9.2.3	Diseño del instrumento de investigación.....	83
2.9.2.4	Objetivo de la encuesta.....	83
2.9.2.5	Metodología.....	84
2.9.2.6	Aspectos considerados en la encuesta.....	84
2.9.2.7	Aplicación de la encuesta.....	85
2.9.2.8	Tabulación y análisis.....	85

CAPITULO III PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS

3.1	Construcción de la visión y misión.....	107
3.1.1	Visión.....	107
3.1.2	Misión.....	108
3.1.3	Principios y valores corporativos.....	108
3.2	Análisis FODA.....	109
3.2.1	Matriz de Estrategias Competitivas.....	111
3.2.1.2	Priorización de Estrategias.....	113
3.3	Formulación de Objetivos Estratégicos.....	114
3.4	Formulación de Estrategias.....	115
3.4.1	Incrementar la satisfacción del personal motivándolo y brindándole incentivos y reconocimientos por trabajos bien realizados.....	115
3.4.2	Capacitar al personal en Atención al Cliente y Trabajo en Equipo.....	117
3.4.3	Mejorar progresivamente la calidad en todos los procesos añadiendo valores agregados y estandarizando los mismos.....	120
3.4.3.1	Desarrollo del mapa de procesos.....	121
3.4.3.2	Descripción de procesos.....	124
3.4.3.3	Flujograma de Procesos.....	133
3.4.3.4	Análisis y Mejora de Procesos.....	134
3.4.4	Conseguir nuevos usuarios, conservar la fidelidad de los mismos y mejorar su satisfacción con respecto a los servicios recibidos.....	146
3.4.5	Preservar la buena imagen y reconocimiento institucional de la Fundación en el tiempo.....	147

CAPITULO IV SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN

4.1	Instrumentos de Evaluación de la Estrategia.....	150
4.1.1	Cuadro de Mando Integral (CMI).....	150
4.1.1.1	Mapa estratégico (Relación Causa-Efecto).....	151
4.1.1.2	Metas del Cuadro de Mando Integral.....	152
4.2	Reglamento Interno.....	154
4.3	Relación Beneficio/Costo.....	169

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	171
5.2	Recomendaciones.....	173
	BIBLIOGRAFÍA.....	174
	ANEXOS.....	177

ÍNDICE DE TABLAS

<i>CONTENIDOS</i>	<i>Pág.</i>
1. Tabulación pregunta 1. Encuesta al público en general.....	52
2. Tabulación pregunta 2. Encuesta al público en general.....	53
3. Tabulación pregunta 3. Encuesta al público en general.....	53
4. Tabulación pregunta 3. Encuesta al público en general.....	54
5. Tabulación pregunta 5. Encuesta al público en general.....	55
6. Tamaño de la muestra según rango de atendidos en el mes.....	60
7. Flujo de pacientes en la matriz de la Fundación Vista para Todos.....	61
8. Tabulación de las edades de los clientes o usuarios.....	62
9. Tabulación del sexo de los clientes o usuarios.....	63
10. Tabulación del sector donde viven los usuarios.....	63
11. Tabulación de las razones por las que escogieron la FVPT.....	64
12. Tabulación de cómo se enteró de los servicios de la FVPT.....	65
13. Tabulación pregunta 1. Encuesta a usuarios.....	65
14. Tabulación pregunta 2. Encuesta a usuarios.....	66
15. Tabulación pregunta 3. Encuesta a usuarios.....	67
16. Tabulación pregunta 4. Encuesta a usuarios.....	67
17. Tabulación pregunta 5. Encuesta a usuarios.....	68
18. Tabulación pregunta 6. Encuesta a usuarios.....	69
19. Tabulación pregunta 7. Encuesta a usuarios.....	69
20. Tabulación pregunta 8. Encuesta a usuarios.....	70
21. Tabulación pregunta 9. Encuesta a usuarios.....	71
22. Tabulación pregunta 10. Encuesta a usuarios.....	71
23. Tabulación pregunta 11. Encuesta a usuarios.....	72
24. Tabulación pregunta 12. Encuesta a usuarios.....	73
25. Tabulación pregunta 13. Encuesta a usuarios.....	73
26. Tabulación pregunta 14. Encuesta a usuarios.....	74
27. Tabulación pregunta 15. Encuesta a usuarios.....	74
28. Tabulación pregunta 16. Encuesta a usuarios.....	75
29. Tabulación pregunta 17. Encuesta a usuarios.....	76
30. Nómina del personal de la matriz de la FVPT.....	82
31. Tabulación de los puestos de trabajo.....	86

32. Tabulación de los grupos ocupacionales según área funcional.....	86
33. Tabulación del tiempo se servicio de los empleados de la FVPT.....	87
34. Tabulación pregunta 1. Encuesta a clientes internos.....	88
35. Tabulación pregunta 2. Encuesta a clientes internos.....	89
36. Tabulación pregunta 3. Encuesta a clientes internos.....	90
37. Tabulación pregunta 4. Encuesta a clientes internos.....	90
38. Tabulación pregunta 5. Encuesta a clientes internos.....	91
39. Tabulación pregunta 6. Encuesta a clientes internos.....	92
40. Tabulación pregunta 7. Encuesta a clientes internos.....	93
41. Tabulación pregunta 8. Encuesta a clientes internos.....	93
42. Tabulación pregunta 9. Encuesta a clientes internos.....	94
43. Tabulación pregunta 10. Encuesta a clientes internos.....	95
44. Tabulación pregunta 11. Encuesta a clientes internos.....	96
45. Tabulación pregunta 12. Encuesta a clientes internos.....	96
46. Tabulación pregunta 13. Encuesta a clientes internos.....	97
47. Tabulación pregunta 14. Encuesta a clientes internos.....	98
48. Tabulación pregunta 15. Encuesta a clientes internos.....	99
49. Tabulación pregunta 16. Encuesta a clientes internos.....	100
50. Tabulación pregunta 17. Encuesta a clientes internos.....	101
51. Tabulación pregunta 18. Encuesta a clientes internos.....	101
52. Tabulación pregunta 19. Encuesta a clientes internos.....	102
53. Tabulación pregunta 20. Encuesta a clientes internos.....	103
54. Tabulación pregunta 21. Encuesta a clientes internos.....	104
55. Tabulación pregunta 22. Encuesta a clientes internos.....	105
56. Tabulación pregunta 23. Encuesta a clientes internos.....	105
57. Matriz de Estrategias Competitivas.....	112
58. Criterios de calidad e indicadores del proceso catarata.....	143
59. Cuadro de Mando Integral de la Fundación Vista para Todos.....	153
60. Cuadro Beneficio/Costo del Plan de Mejoramiento Integral de la FVPT.....	170

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>CONTENIDOS</i>	<i>Pág.</i>
1. Ciclo de mejora continua de Deming.....	3
2. Las metas organizacionales.....	9
3. El Entorno de las Industrias.....	18
4. Matriz FODA.....	20
5. Descripción de un Proceso.....	32
6. Organigrama estructural de la Fundación Vista para Todos.....	43
7. Resultados obtenidos pregunta 1. Encuesta al público en general.....	52
8. Resultados obtenidos pregunta 2. Encuesta al público en general.....	53
9. Resultados obtenidos pregunta 3. Encuesta al público en general.....	54
10. Resultados obtenidos pregunta 4. Encuesta al público en general.....	54
11. Resultados obtenidos pregunta 5. Encuesta al público en general.....	55
12. Edades de los usuarios.....	62
13. Sexo de los usuarios.....	63
14. Sector de residencia de los usuarios.....	63
15. Razones de escoger la FVPT.....	64
16. Cómo se enteró de los servicios de la FVPT.....	65
17. Resultados obtenidos pregunta 1. Encuesta a usuarios.....	66
18. Resultados obtenidos pregunta 2. Encuesta a usuarios.....	66
19. Resultados obtenidos pregunta 3. Encuesta a usuarios.....	67
20. Resultados obtenidos pregunta 4. Encuesta a usuarios.....	68
21. Resultados obtenidos pregunta 5. Encuesta a usuarios.....	68
22. Resultados obtenidos pregunta 6. Encuesta a usuarios.....	69
23. Resultados obtenidos pregunta 7. Encuesta a usuarios.....	70
24. Resultados obtenidos pregunta 8. Encuesta a usuarios.....	70
25. Resultados obtenidos pregunta 9. Encuesta a usuarios.....	71
26. Resultados obtenidos pregunta 10. Encuesta a usuarios.....	72
27. Resultados obtenidos pregunta 11. Encuesta a usuarios.....	72
28. Resultados obtenidos pregunta 12. Encuesta a usuarios.....	73
29. Resultados obtenidos pregunta 13. Encuesta a usuarios.....	73
30. Resultados obtenidos pregunta 14. Encuesta a usuarios.....	74
31. Resultados obtenidos pregunta 15. Encuesta a usuarios.....	75

32. Resultados obtenidos pregunta 16. Encuesta a usuarios.....	75
33. Resultados obtenidos pregunta 17. Encuesta a usuarios.....	76
34. Puestos de Trabajo.....	86
35. Grupo ocupacional según área funcional.....	87
36. Tiempo de Servicio en la FVPT.....	87
37. Resultados obtenidos pregunta 1. Encuesta a clientes internos.....	88
38. Resultados obtenidos pregunta 2. Encuesta a clientes internos.....	89
39. Resultados obtenidos pregunta 3. Encuesta a clientes internos.....	90
40. Resultados obtenidos pregunta 4. Encuesta a clientes internos.....	91
41. Resultados obtenidos pregunta 5. Encuesta a clientes internos.....	91
42. Resultados obtenidos pregunta 6. Encuesta a clientes internos.....	92
43. Resultados obtenidos pregunta 7. Encuesta a clientes internos.....	93
44. Resultados obtenidos pregunta 8. Encuesta a clientes internos.....	94
45. Resultados obtenidos pregunta 9. Encuesta a clientes internos.....	94
46. Resultados obtenidos pregunta 10. Encuesta a clientes internos.....	95
47. Resultados obtenidos pregunta 11. Encuesta a clientes internos.....	96
48. Resultados obtenidos pregunta 12. Encuesta a clientes internos.....	97
49. Resultados obtenidos pregunta 13. Encuesta a clientes internos.....	98
50. Resultados obtenidos pregunta 14. Encuesta a clientes internos.....	99
51. Resultados obtenidos pregunta 15. Encuesta a clientes internos.....	99
52. Resultados obtenidos pregunta 16. Encuesta a clientes internos.....	100
53. Resultados obtenidos pregunta 17. Encuesta a clientes internos.....	101
54. Resultados obtenidos pregunta 18. Encuesta a clientes internos.....	102
55. Resultados obtenidos pregunta 19 Encuesta a clientes internos.....	102
56. Resultados obtenidos pregunta 20. Encuesta a clientes internos.....	103
57. Resultados obtenidos pregunta 21. Encuesta a clientes internos.....	104
58. Resultados obtenidos pregunta 22. Encuesta a clientes internos.....	105
59. Resultados obtenidos pregunta 23. Encuesta a clientes internos.....	105
60. Mapa de Procesos de la Fundación Vista para Todos.....	124
61. Usuarios del servicio de Internet en Ecuador.....	148
62. Perspectivas del CMI.....	150
63. Mapa estratégico de la Fundación Vista para Todos.....	151

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>CONTENIDOS</i>	<i>Pág.</i>
Anexo 1. Formato de sondeo de opinión al público en general.....	177
Anexo 2. Formato de encuesta de opinión de la calidad de atención de la Fundación Vista para Todos.....	178
Anexo 3. Formato de encuesta de satisfacción del personal de la Fundación Vista para Todos.....	180

RESUMEN EJECUTIVO

En el capítulo 1 se definen todos los conceptos teóricos importantes que sirvieron de base para la elaboración del Plan. En este se incluyó: el Mejoramiento Continuo, la Planificación Estratégica y la Gestión por Procesos.

En el capítulo 2 se realiza un diagnóstico total de la situación actual de la Fundación Vista para Todos, empezando por conocer su historia, misión y visión actuales, objetivos, cultura organizacional, organigrama estructural y estructura funcional. Luego se analizó el entorno (macroambiente y microambiente) que rodea a la institución.

Además se incluye la investigación de fuente primaria, que envuelve tres pilares fundamentales: la competencia, los usuarios externos y los usuarios internos.

En el capítulo 3 se detalla el Plan Estratégico, que incluye: la construcción de la visión y misión, los principios y valores corporativos, el análisis FODA, la matriz de estrategias competitivas, la priorización de estrategias, la formulación de objetivos estratégicos y la formulación de estrategias.

En base a la investigación realizada, se planteó los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Incrementar la satisfacción del personal motivándolo y brindándole incentivos y reconocimientos por trabajos bien realizados.
- b. Capacitar al personal en Atención al Cliente y Trabajo en Equipo.
- c. Mejorar progresivamente la calidad en todos los procesos añadiendo valores agregados y estandarizando los mismos.
- d. Conseguir nuevos usuarios, conservar la fidelidad de los mismos y mejorar su satisfacción con respecto a los servicios recibidos.
- e. Preservar la buena imagen y reconocimiento institucional de la Fundación en el tiempo.

Los objetivos fueron acoplados a las estrategias y se agruparon en los cuatro ejes o enfoques clave: enfoque social, enfoque en los usuarios, enfoque en los procesos internos y enfoque en los empleados.

Además se incluyó la Gestión por Procesos como apoyo en la gestión para la culminación del objetivo principal de mejora.

En el capítulo 4 se instrumentó el Plan mediante la realización del Cuadro de Mando Integral (CMI), en el cual se definió indicadores para cada objetivo estratégico, y metas que permitieron planificar los niveles de resultados tomando como punto de comparación la línea base.

Además se propuso un Reglamento Interno de trabajo para ser aplicable a todos los empleados de la Fundación para favorecer el control interno y la disciplina en las labores diarias.

También, se evaluó el proyecto desde el punto de vista financiero mediante la Relación Beneficio/Costo, con lo cual se determinó que el proyecto es viable.

En el capítulo 5 se especifican las conclusiones a las que he llegado preservando siempre el demostrar la viabilidad del proyecto.

Por último, se señalan las recomendaciones que a mi juicio son necesarias.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO

1.1 Mejoramiento Continuo

“El involucramiento de los empleados en la búsqueda de soluciones de calidad constituye un aspecto fundamental en los procesos de mejoramiento de la calidad. El énfasis en el mejoramiento continuo refleja el intento por mantener una ventaja de calidad en el transcurso del tiempo, buscando siempre nuevos medios para mejorar gradualmente el desempeño actual. La filosofía básica del mejoramiento continuo es que las personas nunca deben estar satisfechas con lo que hacen, sino que deben estar siempre en la búsqueda constante del perfeccionamiento. Este mejoramiento continuo, denominado kaizen por los japoneses, es el alma de todo proceso.”¹

1.1.1 Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

1.1.2 ¿Por qué mejorar?

La administración de la calidad total requiere un proceso sin fin de mejora continua que cubre personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos. La base de

¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, Editorial Mc Graw Hill, 2003, p. 686.

esta filosofía es que cada aspecto de la operación es susceptible de mejora. La meta final es la perfección, la cual nunca se alcanza pero siempre se busca.²

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

1.1.3 Política de Calidad

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

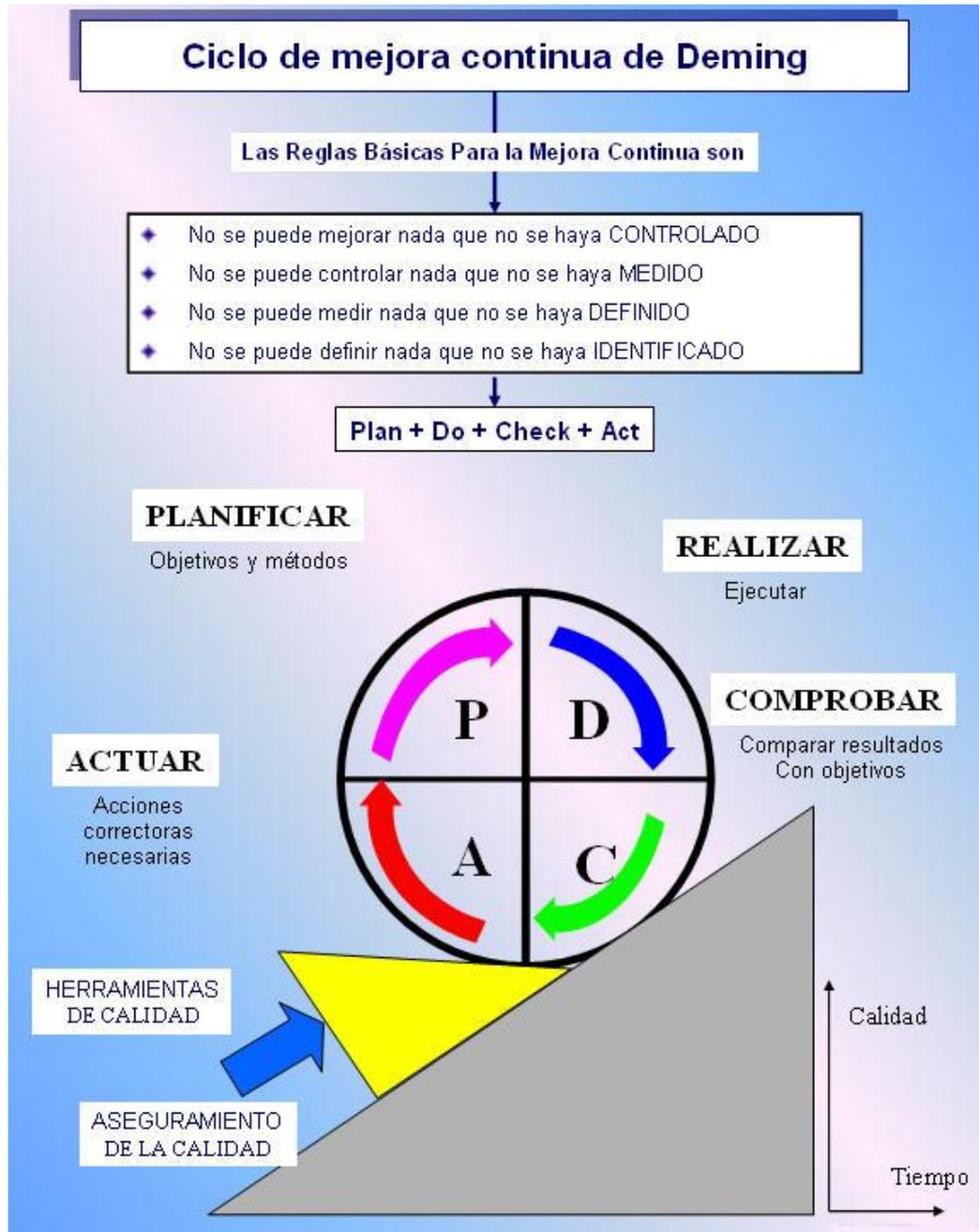
1.1.4 Pasos para el mejoramiento continuo

Walter Shewhart, uno de los pioneros en administración de la calidad, desarrolló un modelo circular conocido como PHRA (planear, hacer, revisar, actuar; en inglés

² HEIZER, Jay y RENDER, Barry, *Principios de administración de operaciones*, Editorial Pearson, Quinta edición, 2004, p.193.

PDCA, *Plan-Do-Check-Act*) como su versión de mejora continua. Más tarde, Deming llevó este concepto a Japón durante su trabajo ahí después de la Segunda Guerra Mundial.³

Gráfico 1: Ciclo de mejora continua de Deming



Fuente: <http://www.tuveras.com/calidad/sistema/sistema.html>

³ HEIZER, Jay y RENDER, Barry. Op. Cit. p. 193.

1.2 Planificación Estratégica

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas.⁴

Tanto los individuos como las organizaciones tienen que planear, ya sea que se trate de una fiesta, de las vacaciones, del próximo paso en la carrera o de un nuevo programa de ventas, la planificación es el proceso básico de que nos servimos para escoger nuestras metas y determinar como las vamos a alcanzar.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.⁵

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los

⁴ EVOLI, J., *Planeación estratégica*. Caracas, Venezuela. Monografías, 2006.

⁵ STONER, J., *Orientaciones Universitarias: Capitulo 3 Administración*. Pontificia Universidad Javeriana, Julio 2007, p. 39.

comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Durante las últimas tres décadas se ha venido conformando con mayor exactitud el campo de actuación de la dirección estratégica precisándose que ésta no constituye algo alejado o diferente a la dirección de empresa, sino que no es otra cosa que aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo fundamental, formular una estrategia y ponerla en práctica (Nava, 1996).⁶

El concepto de estrategia deviene del campo militar, apareciendo en lo económico y académico en 1944, introduciéndose en el management con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976). Se plantea que tanto para lo militar como para el management es básica la idea de competición, de actuación frente a las rivales para lograr objetivos determinados.⁷

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.⁸

En su definición más aceptada, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales. La metodología que se sigue para elaborar tal

⁶ EVOLI, J. Op. Cit. Evolución de la Planificación Estratégica.

⁷ LEON, L. & RODRIGUEZ, M., *Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica*, Grupo de Estudio de Gerencia Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos, Julio 2008.

⁸ EVOLI, J. Op. Cit. Evolución de la Planificación Estratégica.

diagnóstico y plan de acción suele ser muy variada, siendo la más común aquella que incluye la elaboración de la visión y la misión empresarial, la definición de objetivos y estrategias, el establecimiento de planes de acción y la fijación de los mecanismos de control para implementar correctamente la estrategia diseñada. De forma semejante, la herramienta de diagnóstico que se utiliza con más frecuencia es el conocido FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Ahora bien, ¿para qué se realiza un proceso de planificación estratégica? ¿Por qué resulta necesario para las empresas? ¿Cuál es la utilidad de esta herramienta? La mayoría de planificadores estratégicos persiguen dos objetivos. El primero es generar alternativas estratégicas, o ideas que sugieran a la empresa cómo debería competir en el mercado. El segundo objetivo es definir los mecanismos de control que se utilizarán para implementar la estrategia de forma exitosa.⁹

Lo que no es la planeación estratégica:

- La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.
- La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.
- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

⁹ NOBOA, F., *Los defectos de la planificación estratégica.*, Quito-Ecuador. Revista EKOS: Economía y Negocios, No.145, Mayo 2006.

- La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.
- La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.¹⁰

1.2.1 Objetivos de la planificación estratégica¹¹

¿Es realmente necesario que las empresas formulen planes estratégicos? ¿Qué pasa si no lo hacen? ¿Para qué la necesitan? La planificación estratégica es vital para la organización, ya que es indispensable para:

- *La sobrevivencia.* Ante una situación de crisis, en la que la empresa haya perdido mercado, sus utilidades hayan disminuido hasta el punto de poner en riesgo su existencia y ante la incapacidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, la planificación estratégica puede ayudar a revertir los resultados, de forma que cabría considerarla como una terapia intensiva para la organización. No necesariamente impedirá que desaparezca, pero sin ella le empresa seguramente no sobrevivirá.
- *Permanencia en el negocio.* Si la empresa busca únicamente consolidar sus resultados, es muy probable que los garantice con la planificación estratégica.
- *Maximizar utilidades.* Lo que realmente quiere la mayoría de las empresas es ganar más dinero, lo que actúa como protección (“la mejor defensa es el ataque”) y, además de ofrecer más utilidades, evita que los resultados se reviertan, siempre que el proceso haya sido realizado en forma sistemática y creativa.

¹⁰ EVOLI, J. Op. Cit. Evolución de la Planificación Estratégica.

¹¹ ACEVES R., Víctor D., *Dirección Estratégica*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. (México D.F.), 2004, p. 7.

- *Ser la compañía líder.* Además, las empresas también quieren tomar las decisiones que inciten cambios en el sector, quieren ser la compañía que imponga los cambios, que controle su sector industrial, pues esto proporciona poder político y con ello mayor peso en las decisiones sectoriales, todo lo cual se traduce en un mayor control de su mercado. Existen empresas que aunque no son las que ganan más dinero, sí gozan de la mayor influencia en su sector.

¿Cómo se consigue lo anterior? La respuesta es: propiciando, a través de la planificación estratégica, las condiciones más favorables para la creación, transformación, modificación, reforzamiento, consolidación y adopción de una o varias ventajas competitivas.

1.2.2 Ventajas Competitivas¹²

Lo que permite a una organización ubicarse exitosamente en un nicho de mercado es poseer una o varias ventajas sobre sus competidores. Esto es lo que hace que un cliente decida adquirir los productos de determinado proveedor. Son ventajas que se originan de la ubicación, cercanía, conocimiento del mercado, precio, servicio, surtido, materias primas, etc. Ese algo es aquello en lo que la empresa supera a sus competidores y que siempre debe poseer, que sea importante para el cliente y que no sea fácil de imitar o conseguir por la competencia, ya que de esta forma dejaría de ser una ventaja.

Hay tres tipos de ventajas:

1. *Competitiva.* Cuando la empresa tiene algo que las demás no poseen y que además induce al cliente a adquirir ese producto.
2. *Comparativa.* Se da cuando dos o más organizaciones cuentan con las mismas ventajas, aunque el nivel de desarrollo sea diferente.

¹² ACEVES R., Víctor D. Op. Cit. p. 12.

3. *Diferencial.* Se obtiene cuando la empresa no sigue los esquemas tradicionales y opta por ofrecer algo que tal vez no sea lo mejor pero es diferente, con lo que consigue atraer a los clientes.

1.2.3 Las metas organizacionales

Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección. Por ejemplo muchos autores y administradores emplean la palabra "meta" y "objetivo" indistintamente. Por eso es más importante entender los conceptos que distinguir entre una palabra y otra.¹³

Gráfico 2: Las metas organizacionales



Fuente: STONER, J. *Orientaciones Universitarias: Capitulo 3 Administración.* Pontifica Universidad Javeriana. Julio 2007, p. 41.

Propósito: El propósito de una organización es su papel primario, tal como lo define la sociedad en que opera. Propósito es por tanto un término amplio que se aplica, no solo a una organización dada sino a todas las empresas de su tipo en esa sociedad.

Misión: La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otra de su tipo. Siendo un concepto más limitado que el de propósito, la misión es la finalidad mas amplia que una organización dada escoge para si misma. Muchos

¹³ STONER, J. Op. Cit. p. 41.

escritores emplean los términos propósito y misión indistintamente pero diferenciar entre ellos ayuda a entender las metas organizacionales.¹⁴

Dentro de los amplios límites del propósito de una organización; cada empresa escoge su misión específica, que puede describirse en términos del producto y mercado, o del servicio y de la clientela a quien sirve. Si bien el propósito general de las organizaciones de negocios es producir bienes y servicios, la misión de una firma electrónica puede ser producir semiconductores para computadores. Un hospital que tiene el propósito de suministrar cuidado de la salud, puede especializarse en el tratamiento de enfermedades respiratorias.

Objetivo: Un objetivo es un blanco que hay que alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y viene a ser en realidad la traslación de éste a términos concretos que sirvan para medir los resultados. Se fijan varios objetivos como hitos en la ejecución de misiones y la persecución de metas. Por ejemplo, la firma electrónica podrá traducir su amplia declaración de misión en objetivos tan específicos como "llegar a ocupar un puesto entre los 10 principales abastecedores de semiconductores en términos de ventas brutas" o "aumentar los gastos en investigación y desarrollo". Desde luego, también se puede especificar objetivos para la subunidades de una empresa.¹⁵

Estrategia: Es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión. Los gerentes desempeñan un papel activo, consciente y racional en la formulación de la estrategia. Esta crea una dirección unificada para la empresa en términos de sus muchos objetivos y guía el empleo de los recursos que se usan para alcanzarlos.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Idem. p. 42.

También puede definirse la estrategia como el patrón de respuesta de la organización a su ambiente. La estrategia pone los recursos humanos y materiales en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.¹⁶

1.2.4 El Pensamiento Estratégico

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.¹⁷

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (basado en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

¹⁶ Idem.

¹⁷ TALLMAN, S. B., *A new generation in international strategic management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.

- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes a largo plazo en la empresa.

1.2.5 Etapas para la formulación del plan estratégico

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.¹⁸

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de cuatro elementos:

1. Construcción de la visión y misión.
2. Análisis de factores externos e internos
3. Formulación de objetivos estratégicos
4. Formulación de estrategias.¹⁹

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos.

¹⁸ LEON, L. & RODRIGUEZ, M. Op. Cit. p. 6-7.

¹⁹ WITTMANN, R. G., & REUTER, M. P., *Strategic planning How to deliver maximum value through effective business strategy*, Philadelphia: KoganPage Limited, 2008.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.²⁰

1.2.5.1 Construcción de la visión y misión

El paso más importante del proceso de planificación estratégica es la fijación de las metas de la organización. Las que se escojan exigirán una gran parte de los recursos de la empresa y determinarán muchas de sus actividades durante largo tiempo. Así pues la formulación de metas es una responsabilidad clave de la alta gerencia.²¹

La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión.

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.

²⁰ MARTIN, S., *Estrategia y Dirección estratégica*, La Habana, Cuba, Gestipolis, 2005.

²¹ STONER, J. Op. Cit. p. 54.

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la empresa establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que comenten el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

Los propósitos y las misiones básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.²²

Un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos.

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción.

Las premisas además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un

²² EVOLI, J. Op. Cit. El Proceso de la Planificación estratégica.

negocio; determinan el área de competencia donde opera el mismo; establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo a las diferentes solicitudes; determinan el tamaño de la compañía; facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente "pierda su tiempo" trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección.

Sólo se puede determinar si una misión es "correcta" o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio. Como dice Vickers: "El valor de los juicios de los hombres y la sociedad no prueban ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor".²³

Modelo recomendado:

- ✓ La misión describe la razón de ser de una organización dentro de su entorno y en relación en la sociedad en que está inmersa.
- ✓ La misión es el objetivo más general; también se le denomina finalidad o incluso filosofía.
- ✓ Debe contestar: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quienes trabajamos?
- ✓ La misión debe servir de base para la elaboración de las metas, objetivos y selección de estrategias.
- ✓ La misión induce a la unidad de pensamiento en la organización, y este es un requisito indispensable para la unidad de acción.
- ✓ Especificación de valores institucionales
- ✓ Orientan la forma en que debe actuar la institución ante distintas situaciones en donde se tienen que tomar una decisión de consecuencias importantes para las personas o usuarios.

²³ EVOLI, J. Op. Cit. Doctrinas o Filosofías de una Empresa.

- ✓ Valores individuales y de la organización: transparencia, responsabilidad, cultura de servicio, probidad, solidaridad, austeridad, disciplina, igualdad de oportunidades, justicia.²⁴

No existe un enfoque estándar para la creación de misiones; las premisas de misiones dependen fuertemente de las decisiones del cuerpo gerencial y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo.

Cambiar significativamente una misión o un propósito básico requerirá de otros cambios importantes en las operaciones de la organización, en las relaciones mutuas con la gente, y en la manera en que ésta utiliza sus habilidades, etc. Como consecuencia, los cambios precipitados, a menos de que se hagan en respuesta a una crisis, tienden a tener menos éxito que aquellos que son analizados gradualmente a través de pláticas extensas.²⁵

1.2.5.2 Análisis de factores externos e internos

Estudio del Entorno (Factores externos)

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

²⁴ ROJAS, P. *La Planificación estratégica en salud*, Informet, Perú, 2005.

²⁵ EVOLI, J. Op. Cit. Como se formulan las misiones.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.²⁶

Oportunidades

Son situaciones o factores de tipo socioeconómico, político o cultural, que ofrece el ambiente a la organización, y que son factibles de ser aprovechadas si se cumplen algunas condiciones en la organización.

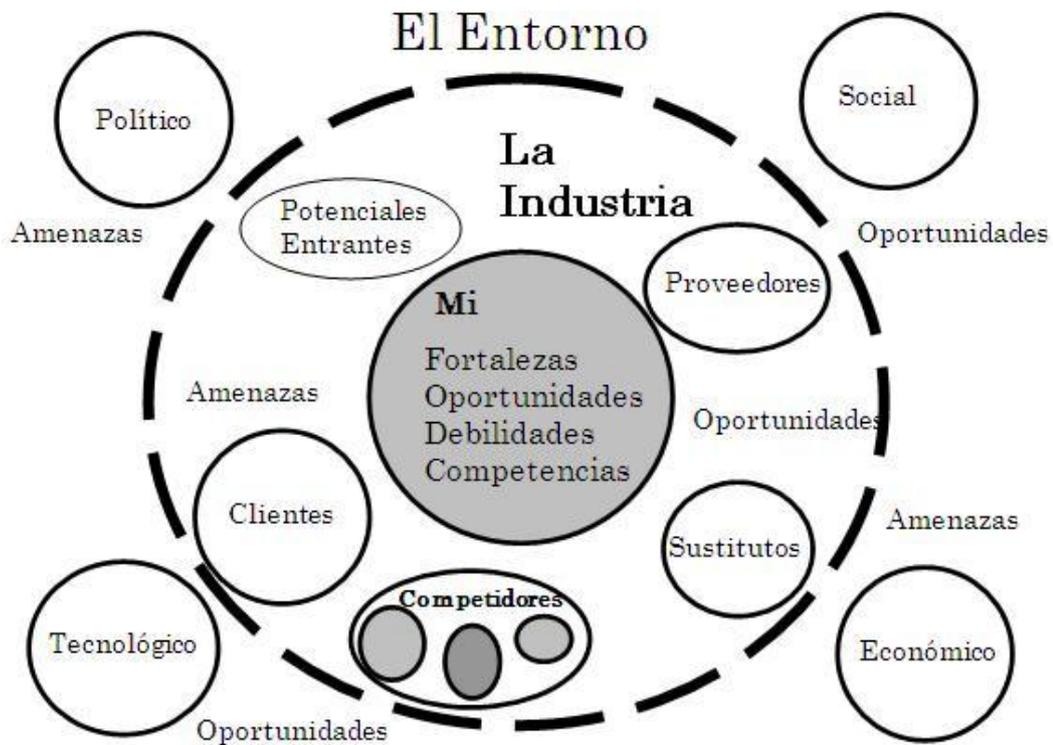
Amenazas

Situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente a la organización, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.²⁷

²⁶ EVOLI, J. Op. Cit. Estudio del entorno.

²⁷ ROJAS, P. Op. Cit. El ambiente externo.

Gráfico 3: El Entorno de las Industrias



Fuente: LANCE, D. *Diagnostico estratégico*. Análisis del entorno. Gestión estratégica. Julio 2009. Diapositiva 24.

Análisis Interno

Es el análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se

quiera emprender. El reciente énfasis en el empresario interno responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.²⁸

El análisis interno implica:

- ✓ Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- ✓ Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- ✓ Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.²⁹

Fortalezas

Es una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.

Debilidades

Son las limitaciones o carencias que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.³⁰

²⁸ EVOLI, J. Op. Cit. Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.

²⁹ Ídem.

La Matriz FODA

Gráfico 4: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>¿En que medida esta fortaleza nos permite aprovechar al máximo la oportunidad que se presenta?</p> <p>POTENCIALIDADES (usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades)</p>	<p>¿En que medida esta fortaleza nos permite defendernos frente a esta amenaza?</p> <p>RIESGOS (usar las fuerzas para evitar las amenazas)</p>
DEBILIDADES	<p>¿En que medida esta debilidad no nos permite aprovechar dicha oportunidad?</p> <p>RETOS (superar las debilidades aprovechando las oportunidades)</p>	<p>¿En que medida dicha debilidad no nos permite enfrentar dicha amenaza?</p> <p>LIMITACIONES (reducir las debilidades y evitar las amenazas)</p>

Fuente: ROJAS, P. *La Planificación estratégica en salud*. Informet. Perú. 2005.

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información

³⁰ ROJAS, P. Op. Cit. El ambiente interno.

objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades,

podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.³¹

1.2.5.3 Formulación de objetivos estratégicos

Una vez que se ha definido la misión de la organización, que se han traducido en objetivos concretos y se han determinado los alcances de la misma, los gerentes están preparados para la siguiente etapa del proceso. El primer paso es identificar los objetivos y estrategias actuales.³²

Existen cuatro maneras fundamentalmente diferentes para plantear el enfoque: ascendente, el descendiente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo.

En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendiente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendente y descendiente o el enfoque en equipo. En compañías pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendiente para establecer un objetivo sería inadecuadamente por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos). Por el otro lado, existen pocos directores, si del todo, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresas más grandes

³¹ EVOLI, J. Op. Cit. Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.

³² STONER, J. Op. Cit. p. 56.

generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

Crterios para los Objetivos

Conveniente: Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Mensurable a través del Tiempo: Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

Factible: Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

Aceptable: Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de

valores de un director importante, no será cumplido asiduamente. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

Flexible: Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivador: En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Comprensible: Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

Obligación: Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Participación de las personas: Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Relación: Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los objetivos de la alta dirección.³³

1.2.5.4 Formulación de estrategias

Estrategias

Una vez realizados los análisis anteriores, se procede a la selección de una opción estratégica, que pueda responder adecuadamente a las externalidades presentes y determinadas en la auditoría estratégica externa, basándonos en las potencialidades internas determinadas en el análisis de la empresa; a continuación se señalan diversas alternativas de estrategias a seguir, que están clasificadas en cinco categorías:

- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas
- Estrategias genéricas de Porter³⁴

³³ EVOLI, J. Op. Cit. Criterios para los objetivos.

³⁴ TOMASELLI, L., *Administración Estratégica de la "A" a la "Z"*, Ambato, Ecuador, Zonas y Servicios Productivos CEM, 2005, p. 21.

Estrategias de integración

Como parte de esta categoría existen tres posibles acciones:

- *Integración hacia delante.* Tiene como propósito adquirir un mayor control o posesión de distribuidores o detallistas; un mecanismo utilizado son las franquicias.
- *Integración hacia atrás.* El propósito de esta estrategia es adquirir un mayor control o posesión de los proveedores.
- *Integración horizontal.* Esta estrategia persigue adquirir un mayor control o dominio de competidores, vía adquisición de estas empresas; con la misma se logra inmediatos e importantes aumentos de la capacidad instalada.

Estrategias intensivas

Este conjunto está conformado por tres tipos de acciones:

- *Penetración de mercado.* Trata de conseguir mayor participación en mercado para los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo de comercialización
- *Desarrollo del mercado.* Esta acción es conducente a introducir los productos o servicios presentes en nuevas zonas geográficas.
- *Desarrollo del producto.* Trata de aumentar ventas mejorando los productos o servicios presentes, a través de modificaciones significativas o de mejoras incrementales.

Estrategias de diversificación

En esta categoría se incluyen las siguientes estrategias:

- *Diversificación concéntrica.* Esta acción agrega productos o servicios nuevos pero relacionados a la presente cartera de productos.
- *Diversificación conglomerada.* Agrega productos o servicios nuevos pero no relacionados a los presentes.

- *Diversificación horizontal.* Agrega productos o servicios nuevos pero no relacionados a los presentes para los clientes presentes.³⁵

Estrategias defensivas

Como parte de esta categoría existen tres posibles acciones:

- *Encogimiento/ Recorte de gastos.* Esta acción se implementa a través de procesos de reconversión empresarial que pretenden una reducción de tamaño (activos) y costos en la organización, para revertir una tendencia de disminución de ventas y utilidades.
- *Enajenación.* Esta opción estratégica conduce a vender una división o una parte de la organización, con el propósito de enfocarse en la competencia central de la empresa y destinar a esta los recursos de las ventas.
- *Liquidación.* Esta acción estratégica se orienta a vender todos los activos de una organización en forma total o por partes.

Estrategias genéricas de Porter

Este autor considera que existen tres estrategias organizacionales genéricas, que sobre bases distintas permiten a la organización lograr una ventaja competitiva:

- *Liderazgo en costos.* Esta estrategia conduce a la empresa a que toda su estructura y operaciones estén direccionadas al control rígido y a la reducción de costos; los requisitos demandados para implementar esta estrategia son: economías de escala, alcanzar una curva de aprendizaje, altos porcentajes de utilización de la capacidad instalada, mínimos desperdicios, procesos eficientes y sólidos vínculos con proveedores y distribuidores; su aplicación es excluyente con la estrategia genérica de diferenciación.
- *De diferenciación.* Esta estrategia tiene como objetivo principal ofertar productos o servicios altamente diferenciados, a través de alta calidad, altos niveles de desempeño, inigualables prestaciones; se dirige a

³⁵ TOMASELLI, L. Op. Cit. p. 22

segmentos no muy sensibles a los precios; los requisitos que una organización debe cumplir para optar por esta estrategia son: fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo de productos y de comercialización, sistema de mediciones e incentivos subjetivos, poseer una fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o creativos.

- *De enfoque.* Esta estrategia se enfoca en un segmento del mercado: a un grupo específico de compradores, a un segmento de la línea de productos, a un mercado geográfico. Con esta acción pretende obtener eficiencia y eficacia en operaciones; puede instrumentarse conjuntamente con una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costos.³⁶

Luego del análisis de las opciones estratégicas, se procede a realizar una preselección de tres o cuatro acciones; la selección final de la estrategia se realiza confrontando las opciones con los objetivos organizacionales, que serían los criterios para la selección de la o las opciones estratégicas a implementarse.

Una vez seleccionada la opción estratégica se procede a la operacionalización de la estrategia determinando los objetivos anuales, las estrategias funcionales y las políticas funcionales.

No se debe perder de vista además que para que la estrategia sea exitosa debe considerar seriamente atender y cubrir los intereses y las legítimas expectativas que tienen tres grupos humanos directamente involucrados: accionistas o propietarios, administradores o empleados; y, clientes o usuarios.³⁷

³⁶ TOMASELLI, L. Op. Cit. p. 23.

³⁷ Idem., p. 24.

1.2.6 Instrumento de evaluación de la estrategia

1.2.6.1 Cuadro de mando integral³⁸

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (balanced scorecard – BSC) fue presentado en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente

³⁸ Wikipedia. La enciclopedia libre. http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Perspectiva social y financiera

La perspectiva social y financiera indica si la estrategia y su puesta en práctica contribuyen a la mejora de los resultados sociales y económicos.

Perspectiva del cliente

Demanda la identificación clara de las preferencias del cliente en cuanto a precio, calidad, tiempo, funcionalidad, imagen y servicio.

Perspectiva de los procesos internos

La perspectiva de los procesos internos está orientada a definir y articular aquellas actividades en que la organización debe sobresalir para entregar una propuesta de valor desde la perspectiva de los clientes y alcanzar los objetivos financieros y sociales.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que hace posible que sean operativas el resto de las perspectivas. Consiste en analizar la necesidad de un cambio del capital intelectual para alcanzar los objetivos de los procesos internos. Este capital intelectual consiste en: conocimiento, destrezas gerenciales, espíritu de equipo, plan de compensación, procedimientos y conciencia de calidad del servicio, capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar, entre otros. Sus variables principales están referidas a: las competencias y capacidades de los empleados, el uso de tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica, la motivación, la delegación de poder y la coherencia de objetivos.

La consideración de esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solos, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

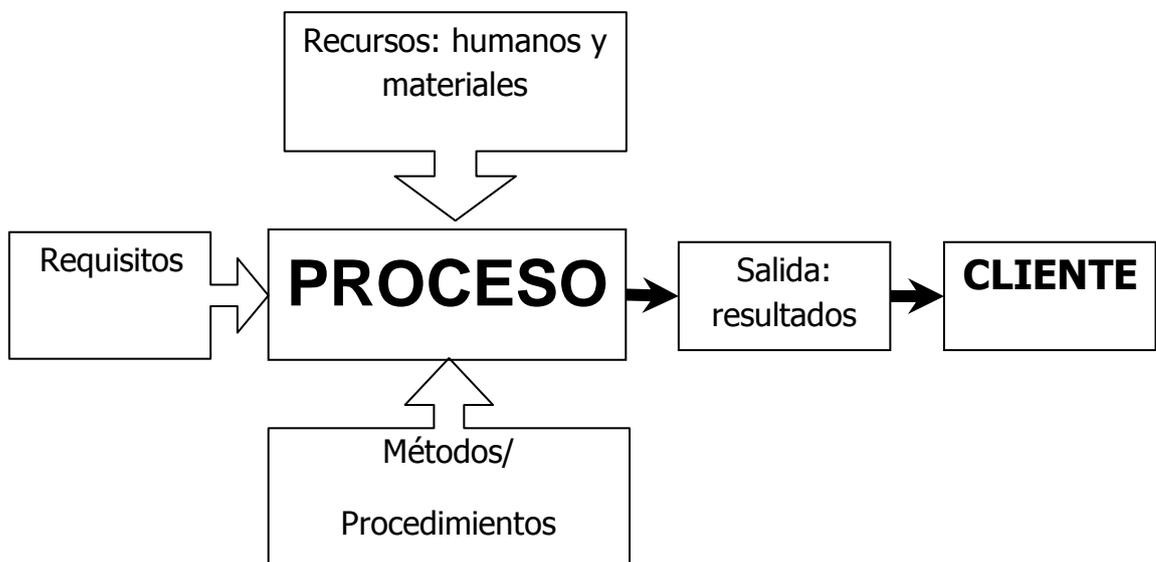
1.3 Gestión por Procesos³⁹

1.3.1 Definición de proceso

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Gráfico 5: Descripción de un Proceso



Fuente: BLAYA, Inmaculada. *Gestión por Procesos*. Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández. 2006

³⁹Aiteco Consultores. 2006. <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

1.3.2 Definición de gestión por procesos

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

1.3.3 Características de la gestión por procesos

Tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal característica de la Gestión de Procesos:

- Incrementar la eficacia.
- Reducir costes.
- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales. Así, podemos aproximar las siguientes:

- **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Tal y como se expuso anteriormente, los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
- **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.

La gestión de procesos introduce la figura esencial de **propietario del proceso**. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.

El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.

- **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.
- **Reducción de burocracia.**
- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
- **Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso

1.3.4 Modelado de procesos

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

Pero ¿qué es un modelo? Un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocessos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocessos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

Los diagramas de flujo representan gráficamente un proceso o sistema utilizando cuadros y líneas interconectadas. Son sencillos pero excelentes cuando se busca explicar un proceso que tenga sentido.⁴⁰

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Diagramar es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos.

⁴⁰ HEIZER, Jay y RENDER, Barry. Op. Cit. p. 200.

Simbología del flujograma:



1.3.5 Rediseño y mejora de procesos

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo PDCA de mejora continua.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes

deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS

2.1 Historia

El 8 de noviembre de 1989 se fundó Vista para todos, con la intención de reducir la incidencia de enfermedades de la vista, principalmente, en personas de escasos recursos.

La Fundación Vista Para Todos es una ONG reconocida por el estado ecuatoriano con acuerdo ministerial No. 2948.

A partir de 1999 se crearon nuevas sucursales de la fundación en Quito. Ahora son ocho en el norte, centro y sur y en los valles de Los Chillos y Tumbaco.

En la actualidad cuenta con 32 sucursales distribuidas en las ciudades de: Quito, Riobamba, Ambato, Cayambe, Esmeraldas, Otavalo, Atuntaqui, Ibarra, Santo Domingo de los Tsáchilas, Latacunga, Puyo, Tulcán y Loja.

En 21 años han logrado entregar más de 600.000 lentes, así como también han realizado 4 651 cirugías de catarata sin costo. Se benefició a 300 000 adultos mayores con lentes de lectura totalmente gratuitos. Además es una satisfacción para ellos el haber logrado entregar 12 300 sillas de ruedas gratuitamente entre otras ayudas de acción social.

En septiembre del 2008 se inauguró un nuevo edificio de consultas y quirófanos en la ciudad que cuenta con equipos de última tecnología. En el lugar funciona todo el centro especializado en la visión.

2.2 Misión

La misión de la Fundación Vista para Todos es brindar servicios de salud integral a bajos costos y de calidad a la población mas necesitada de nuestro país, a través de la atención permanente en nuestras sedes y de las jornadas medicas semanales, ayudando a resolver problemas de insalubridad en la comunidad ecuatoriana.

2.3 Visión

La visión de la Fundación Vista para Todos es proyectar en salud visual y auditiva en beneficio de la colectividad con eficiencia, calidad y costos acordes a la economía de nuestra gente, incorporando tecnología y especialidades médicas de mayor demanda.

2.4 Objetivos

Los objetivos específicos que persigue la Fundación Vista Para Todos son los siguientes:

- ✓ Promover la salud integral, que incluye lo físico y mental de la población ecuatoriana de los sectores urbano, urbano-marginal y rural, con énfasis a las personas con capacidades diferentes y dando cumplimiento al Artículo 2 de la Ley Orgánica de Salud; todos los integrantes del Sistema Nacional de salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de ésta Ley y sus reglamentos y las normas establecidas por la Autoridad Sanitaria Nacional.
- ✓ Desarrollar programas de atención, mejoramiento y protección de la salud visual de todos los ecuatorianos, con los servicios de Optometría, Oftalmología, Cirugías, Óptica y Laboratorio de Óptica, cumplirán con lo que se especifica en la Ley Orgánica de Salud, en el Libro IV, de los Servicios y Profesiones de la Salud, artículos N° 180, 181, 184, 185 y 188.
- ✓ Brindar servicios médicos ambulatorios en atención primaria de salud, de especialidades y quirúrgica, a nivel nacional, en coordinación con la

autoridad Sanitaria Nacional, Provincial y con las diferentes unidades operativas del Ministerio de Salud en donde se vaya a prestar el servicio ambulatorio de especialidad y quirúrgico.

- ✓ Planificar y ejecutar Programas de Ayuda Social, para la población de los quintiles 1 y 2, niños, niñas, adolescentes, mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con capacidades diferentes.

2.5 Cultura Organizacional

Según Jacques, “cultura organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa.”⁴¹

VISTA PARA TODOS, es un organismo sin fines de lucro y de carácter social en el área de salud, a lo largo de toda su trayectoria ha direccionado sus servicios y ayuda social a las poblaciones de escasos recursos económicos del país.

Este grupo humano de trabajo está convencido de que la clave del desarrollo de los pueblos es la autogestión y la unión de organizaciones e instituciones con las mismas metas, cuyo objetivo primordial sea el servicio a la comunidad para sumar esfuerzos y multiplicar beneficios en favor de la población más vulnerable de nuestro país.

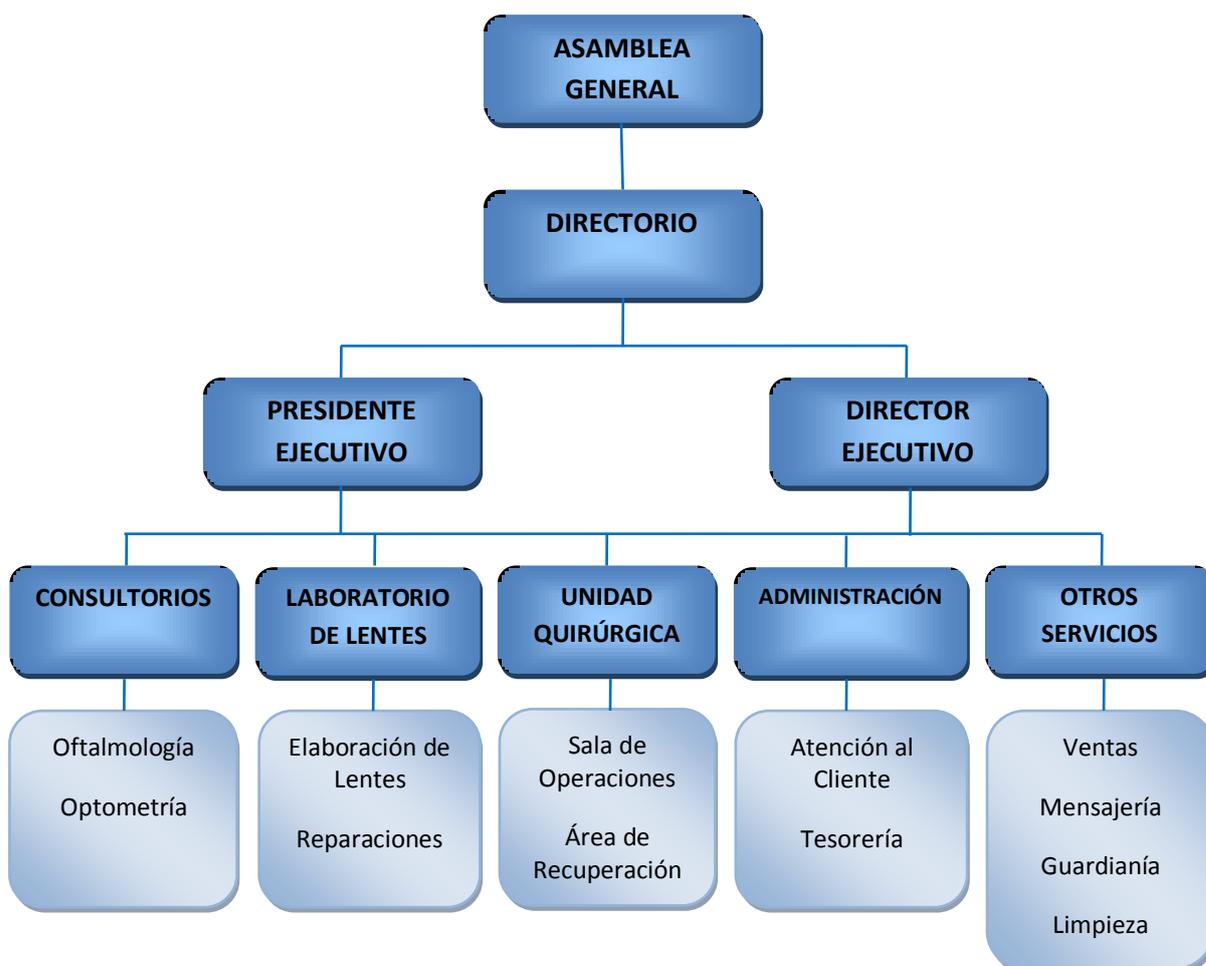
Este organismo, cada año consecutivo, entrega sillas de ruedas, y realiza cirugías de catarata y estrabismo de forma gratuita. Todo es posible gracias al apoyo humanitario del estado y de varios organismos internacionales. El Lic. Diego Benítez, Director de la Fundación Vista Para Todos, está trabajando conjuntamente con los coordinadores barriales en jornadas médicas y entrega de sillas de ruedas en diversos sectores de la ciudad de Quito.

⁴¹ JACQUES, Elliot, *The Changing Culture of a Factory*, Londres, Tavistock Publ., 1951.

2.6 Organigrama Estructural

La Fundación Vista Para Todos está estructurada por la Asamblea General y el Directorio, un Presidente Ejecutivo, un Director Ejecutivo y los niveles operativos.

Gráfico 6: Organigrama estructural de la Fundación Vista para Todos



Fuente: El autor.

2.7 Estructura Funcional

- **La Asamblea General.**- Es el máximo organismo, está conformado por todos los Miembros de la Fundación.

Las funciones de la Asamblea General son las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la Fundación.
- Trazar las políticas y estrategias de la Fundación, con el fin de contribuir al mejoramiento de la salud de todos los ecuatorianos.
- Elegir los Miembros del Directorio.
- Aprobar el Estatuto y las reformas que se introduzcan al mismo.
- Revisar y aprobar los Reglamentos Internos.
- Interpretar las disposiciones estatutarias.
- Delegar al Directorio el ejercicio de algunas de sus funciones específicas.
- Aprobar anualmente el plan y presupuesto de la Fundación.
- Aprobar los estados financieros e informes de actividades de la Fundación.
- Evaluar la marcha de la Fundación.
- Conocer y resolver la disolución de la Fundación y liquidación patrimonial.

➤ **El Directorio.-** Es el órgano representativo de la Fundación Vista Para Todos y le corresponde dirigir y ejecutar las actividades enmarcadas en el ámbito de los objetivos para los cuales fue creada la Fundación y las resoluciones de la Asamblea. Sus Miembros serán elegidos por la Asamblea General.

Son funciones del Directorio las siguientes:

- Promover el fortalecimiento y desarrollo de la Fundación Vista Para Todos.

- Establecer mecanismos de coordinación y cooperación con organismos nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales.
- Elegir el o los representantes ante diversas Redes o Foros nacionales e internacionales.
- Remitir un informe de las actividades desarrolladas en el año precedente y la programación para el nuevo año, a la Dirección de Asesoría Jurídica del Ministerio de Salud Pública.
- Ejecutar el Plan de Trabajo aprobado por la Asamblea General de la Fundación.
- Aprobar el ingreso de los nuevos Miembros de la Fundación.
- Velar por el cumplimiento del Estatuto, Reglamentos y Resoluciones de la Asamblea General.
- Elaborar el Plan y el Presupuesto anual de la Fundación para conocimiento y aprobación de la Asamblea General.
- Gestionar recursos para el sostenimiento, sustentabilidad y financiamiento de los programas.
- Establecer Convenios de Cooperación y/o colaboración con los organismos e instituciones que se identifiquen con los objetivos de la Fundación.
- Ejercer vigilancia para que los bienes y rentas se conserven y manejen de acuerdo con las Leyes pertinentes, el Estatuto y los Reglamentos.
- Elaborar el Reglamento Interno.
- Desempeñar las atribuciones que no estén asignadas a otro órgano o funcionario.

➤ **Presidente Ejecutivo.-** Las funciones del Presidente Ejecutivo son:

- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, el Reglamento Interno y las Resoluciones de la Asamblea General y del Directorio.
- Presidir la Asamblea General y el Directorio.
- Convocar a sesiones de Asamblea General y a reuniones de Directorio.
- Informar a la Asamblea General del desenvolvimiento de la Institución.
- Suscribir conjuntamente con el Tesorero los egresos de la Institución.
- Firmar conjuntamente con el Secretario las Actas de la Asamblea General y Directorio.
- Supervisar la administración de la Fundación y adoptar las medidas necesarias para la apropiada marcha de la Institución.
- Participar en la elaboración de planes operativos y presupuestarios de la Fundación y presentarlos a las instancias pertinentes.
- Apoyar en la generación de recursos para la sostenibilidad de la Institución.
- Las demás que le asignen las Leyes pertinentes, el Estatuto, el Reglamento Interno, la Asamblea General y el Directorio.

➤ **Director Ejecutivo.-** Las funciones del Director Ejecutivo son:

- El Director Ejecutivo ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la Fundación Vista para Todos
- Asumir las funciones del Presidente en ausencia de éste o por delegación del mismo.
- Firmar Contratos o Convenios, previa aprobación del Directorio.
- Coordinar y ejecutar los Programas que desarrolle la Fundación.

- Preparar el Informe Anual de Actividades y presentarlo a la Asamblea General y a otras instancias pertinentes.
 - Coordinar los apoyos y relaciones interinstitucionales de la Fundación a nivel nacional e internacional.
 - Las demás que le asignen las Leyes, el Estatuto, el Reglamento Interno, la Asamblea y el Directorio.
-
- **Consultorios.-** Es el área encargada específicamente de todas las actividades de atención en el área de consulta externa (atención ambulatoria).
 - **Laboratorio de Lentes.-** Es el área encargada de la elaboración de lentes para los pacientes y reparación de lentes dañados o rotos.
 - **Unidad Quirúrgica.-** Incluye las salas de operaciones que es el área donde se realizan las intervenciones quirúrgicas a los pacientes, y el área de recuperación que es donde los pacientes que fueron intervenidos quirúrgicamente se recuperan de la operación.
 - **Administración.-** Es la unidad que gestiona la atención al cliente, coordina la comunicación interna y externa de todo lo que sucede en la Fundación, y comprende también las actividades de tesorería y cajas.
 - **Otros Servicios.-** Se tiene el área de ventas, que es donde se oferta los distintos productos de la Fundación como son los colirios, lentes de todo tipo y accesorios como estuches. Además tenemos a los entes de apoyo que incluyen la mensajería, guardiana y limpieza.

2.8 Análisis Externo

2.8.1 Macroambiente y microambiente

Según Chiavenato, “Ambiente es todo lo que rodea externamente a la organización. En otros términos, ambiente es todo aquello que está más allá de las fronteras o límites de la organización. El ambiente se puede desdoblar en dos grandes segmentos: general o macroambiente y específico o microambiente.”⁴²

El ambiente general o macroambiente es el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, empresas, las comunidades, entre otros. Funciona como contexto amplio que afecta a todos sus componentes e integrantes de modo genérico, aunque algunos puedan experimentar más influencias y presiones que otros.

Para el caso de la Fundación Vista para Todos, su ambiente general es toda la sociedad ecuatoriana donde se desenvuelve.

En lo Político se puede destacar que el Gobierno actual del Presidente Rafael Correa se caracteriza por ser paternalista, y eso puede afectar a la Fundación Vista para Todos, ya que si en los hospitales del Estado los pacientes pueden acceder a atención gratuita, se podría perder esos potenciales clientes.

En lo Social, la Fundación Vista para Todos es reconocida por la labor de ayuda desinteresada que realiza en beneficio de personas de escasos recursos económicos a lo largo de todo el país.

En lo Tecnológico, la Fundación Vista para Todos posee tecnología de punta de última generación para realizar las diferentes intervenciones quirúrgicas de catarata, estrabismo, pterigion, vías lagrimales, etc., y para realizar los exámenes de laboratorio necesarios para la detección de problemas oculares.

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 78.

En lo referente a la Comunicación, la falta de cobertura por parte de los medios hace difícil compartir la labor de la fundación con la sociedad y por ende dificulta la acción social brindada por la misma. Son escasos los medios que otorgan la apertura para dar a conocer la labor de Vista Para Todos al público en general. Es por eso que se ha optado por difundir la labor social de la Fundación mediante el Internet (a través de su página web y redes sociales) que es una herramienta masiva que a revolucionado las comunicaciones en los últimos tiempos.

Además, se tiene en el macroambiente a los Organismos Internacionales de apoyo humanitario que brindan su ayuda económica a la Fundación mediante donaciones que sirven para que pueda realizar su misión, tales como: Counterpart Internacional, Hope Haven International Ministries, Rree Wheelchair Mision, Wheelchair Fundation, Friendo of Ecuador-Canada y World Blindness Outreach, Inc.

El ambiente específico o microambiente es el más cercano e inmediato a cada organización. En consecuencia, cada organización tiene su ambiente particular de trabajo que constituye el nicho donde desarrolla sus operaciones y donde obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios.

El microambiente en la Fundación Vista para Todos lo constituyen en primer lugar sus Clientes, es decir, la población de escasos recursos económicos del país a la que le brinda sus servicios, ya que su misión está direccionada a este segmento de personas. La falta de ayuda económica hacia la fundación obliga a que la misma cuente con un sistema de autogestión que permite ayudar a las personas de escasos recursos. Los pacientes que pueden pagar las consultas y los tratamientos, subvencionan los servicios de quienes no tienen.

En cuanto a los Proveedores, la Fundación Vista para Todos, la mayoría de las veces recibe equipos y materiales donados por empresas o entidades. Los materiales necesarios para la elaboración de lentes son originarios de Alemania y Estados Unidos.

Otro aspecto del microambiente es la Competencia que para la Fundación Vista para Todos la constituyen las clínicas y ópticas privadas y los centros de salud del Estado

que brindan los servicios de oftalmología y optometría. Para ampliar más este punto, se realizó un estudio de la competencia.

2.8.2 Estudio de la Competencia

2.8.2.1 Identificación de la Competencia

A pesar de que en el Ecuador no existe una clínica especializada en enfermedades de la visión con las características de la Fundación Vista para Todos, es decir, sin fines de lucro, la competencia que tiene son las clínicas y ópticas privadas y los centros de salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Ya que no se cuenta con información que nos indique cuál es el grado de aceptación de la Fundación con relación a los otros centros de atención, se pretende recoger la información del público en general mediante un sondeo de opinión o encuesta.

2.8.2.2 Diseño del instrumento de Investigación

En base a los objetivos de la investigación se diseñó un sondeo de opinión o encuesta (Anexo 1), a fin de recoger la información de fuente primaria de los clientes externos que pueden ser también clientes potenciales.

2.8.2.3 Objetivo de la encuesta

El objetivo de la encuesta es determinar si el público en general conoce la labor que realiza la Fundación Vista para Todos, así como el concepto o imagen que tienen de la misma. Además se desea conocer si las personas padecen de afecciones de la vista y si procuran de atención médica visual, conocer la preferencia del lugar a donde acuden para recibir esa atención, así como el grado de aceptación de la misma.

2.8.2.4 Metodología

Para lograr este objetivo, se desarrollará un estudio exploratorio-descriptivo, para ello se aplicará una encuesta o sondeo de opinión que consta de 5 preguntas cerradas de fácil entendimiento y aplicación para el público en general.

2.8.2.5 Aspectos de Medición

Se desea medir los siguientes aspectos:

- ✓ El reconocimiento de la Fundación ante la sociedad.
- ✓ La cantidad de personas que padecen de afecciones visuales y procuran de atención médica visual.
- ✓ El lugar al cual acuden para recibir esa atención.
- ✓ La satisfacción del usuario con el centro de atención escogido.
- ✓ El concepto o imagen que tiene el público en general de la Fundación Vista para Todos

2.8.2.6 Aplicación de la encuesta

A continuación se precisan los aspectos que orientan el proceso de aplicación de las encuestas a los clientes externos.

Mercado Objetivo

La encuesta va dirigida hacia personas de cualquier sexo, mayores de 18 años, de toda clase social, de la ciudad de Quito.

Tamaño de la Muestra

Se desea determinar la muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%.

Ya que la población es mayor a 5000 personas, se aplicará la siguiente fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{z^2 PQ}{h^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

h = Margen de error

Cálculo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384$$

2.8.2.7 Tabulación y análisis

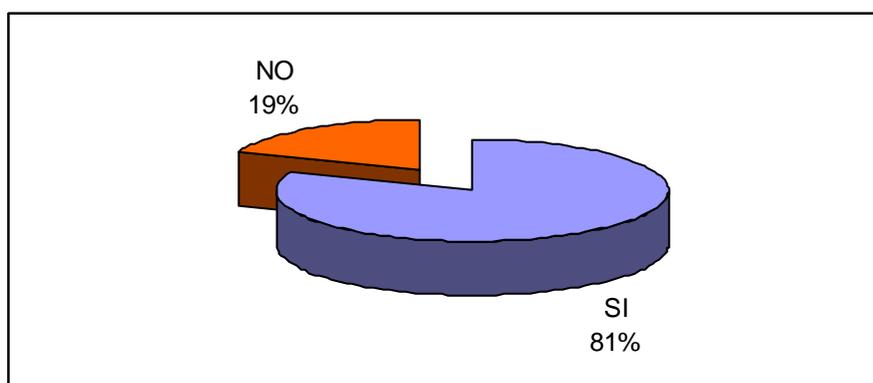
A continuación se presenta la tabulación y los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al público en general:

Pregunta 1: ¿Ud. conoce la labor que realiza la Fundación Vista para Todos?

Tabla 1: Tabulación pregunta 1. Encuesta al público en general.

	No.	%
SI	311	81%
NO	73	19%

Gráfico 7: Resultados obtenidos pregunta 1. Encuesta al público en general.



INTERPRETACIÓN:

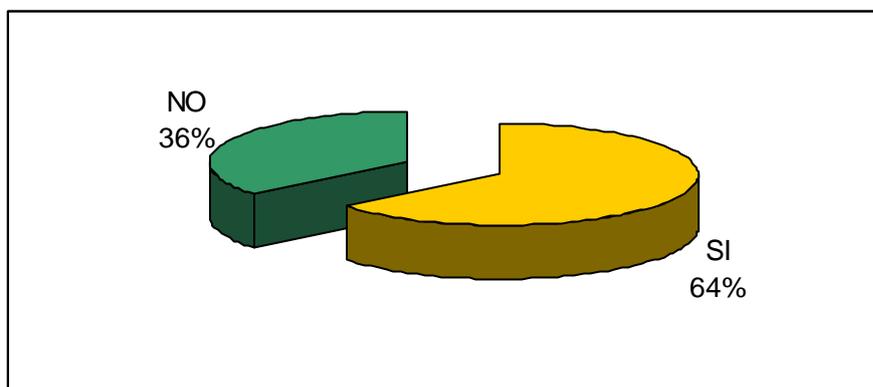
El 81% de los encuestados conoce la labor que realiza la Fundación Vista para Todos, mientras que el 19% no la conoce.

Pregunta 2: ¿Ud. tiene o ha tenido alguna enfermedad o afección de la vista que le haya procurado atención médica?

Tabla 2: Tabulación pregunta 2. Encuesta al público en general.

	No.	%
SI	246	64%
NO	138	36%

Gráfico 8: Resultados obtenidos pregunta 2. Encuesta al público en general.



INTERPRETACIÓN:

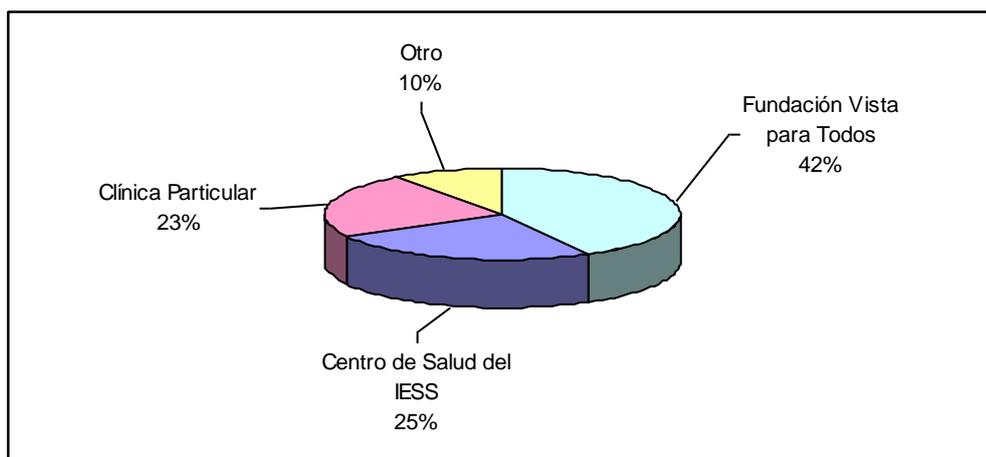
El 64% de los encuestados tienen o han tenido alguna enfermedad o afección visual que les procuró atención médica, mientras que el 36% no la han tenido.

Pregunta 3: ¿A qué centro acude para recibir atención médica visual?

Tabla 3: Tabulación pregunta 3. Encuesta al público en general.

	No.	%
Fundación Vista para Todos	161	42%
Centro de Salud del IESS	96	25%
Clínica Particular	88	23%
Otro	39	10%

Gráfico 9: Resultados obtenidos pregunta 3. Encuesta al público en general.



INTERPRETACIÓN:

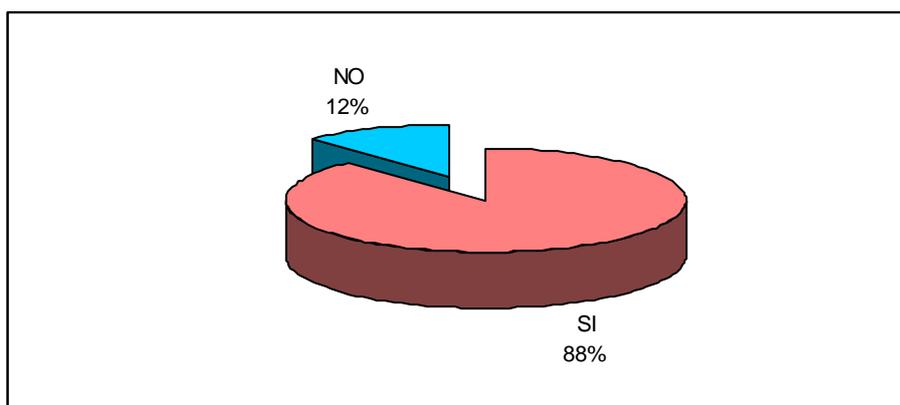
El 42% de los encuestados acuden a la Fundación Vista para Todos para recibir atención médica visual, el 33% acuden a Clínicas y Ópticas privadas y el restante 25% acuden a los Centros de Salud del I.E.S.S.

Pregunta 4: En el centro de atención elegido ¿es Ud. bien atendido?

Tabla 4: Tabulación pregunta 4. Encuesta al público en general.

	No.	%
SI	338	88%
NO	46	12%

Gráfico 10: Resultados obtenidos pregunta 4. Encuesta al público en general.



INTERPRETACIÓN:

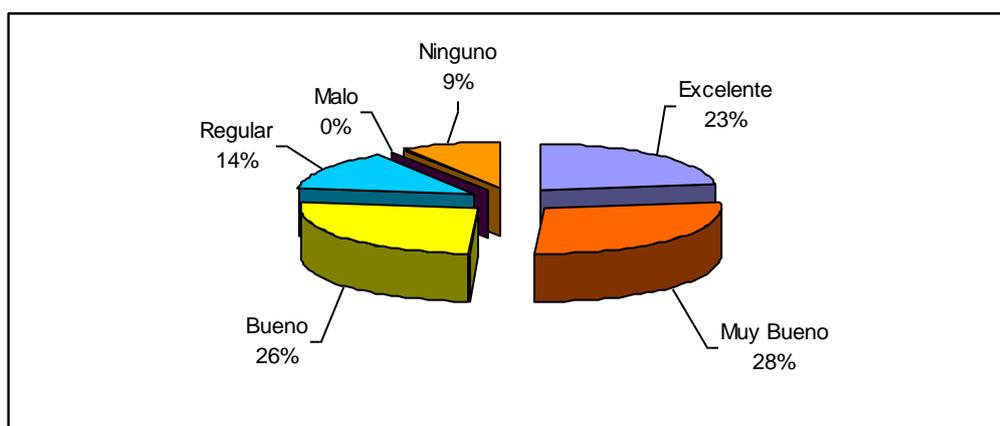
El 88% de los encuestados manifestaron estar bien atendidos en el centro elegido, mientras que el 12% declararon no estar bien atendidos.

Pregunta 5: ¿Qué concepto o imagen tiene Ud. de la Fundación Vista para Todos?

Tabla 5: Tabulación pregunta 5. Encuesta al público en general.

	No.	%
Excelente	88	23%
Muy Bueno	107	28%
Bueno	100	26%
Regular	54	14%
Malo	0	0%
Ninguno	35	9%

Gráfico 11: Resultados obtenidos pregunta 5. Encuesta al público en general.



INTERPRETACIÓN:

El 77% de los encuestados manifiesta tener una imagen positiva de la Fundación Vista para Todos, el 14% tiene una imagen regular y el 9% no tiene ningún concepto.

2.8.3 Estudio de los clientes directos o usuarios del servicio

2.8.3.1 Identificación de clientes directos

Los “usuarios directos” de la Fundación Vista para Todos son todas las personas que visitan las instalaciones de la institución en busca de servicios de atención médica.

2.8.3.2 Determinación de las demandas de los clientes directos

El abordar las inquietudes del cliente directo es tan esencial para la atención de buena calidad como la competencia técnica. Para el usuario, la calidad depende principalmente de su interacción con el personal de salud, de atributos tales como el

tiempo de espera, el buen trato, la privacidad, la accesibilidad de la atención y, sobretodo, de que obtenga el servicio que procura.

En los momentos actuales se es competitivo como organización o como persona si se está entre los que, de acuerdo a criterios del mercado, proporcionan mayor satisfacción al cliente. De tal forma que la calidad de los servicios de salud pasa a constituir una exigencia que se extiende progresivamente desde una perspectiva tradicionalmente centrada en la institución a otra que incorpore la perspectiva de los usuarios y trabajadores de los servicios, que los enfoques gerenciales denominan clientes externos e internos respectivamente.⁴³

La satisfacción del usuario es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad, dado que influye de manera determinante en su comportamiento. La satisfacción del cliente puede influir en:⁴⁴

- ✓ El hecho de que el usuario procure o no procure atención.
- ✓ El lugar al cual acuda para recibir atención.
- ✓ El hecho de que esté dispuesto a pagar por los servicios
- ✓ El hecho de que el usuario siga o no siga las instrucciones del prestador de servicios.
- ✓ El hecho de que el usuario regrese o no regrese al prestador de servicios y,
- ✓ El hecho de que el usuario recomiende o no recomiende los servicios a los demás.

⁴³ DIPRETE, A., *Garantía de la Calidad de la Atención de salud en los países en desarrollo*, U.R.C. Bethesda, M.D, Segunda Edición 7:17.

⁴⁴ DONOVAN, J., *Patient decision making: The missing ingredient in compliance research*, International Journal of Technology Assesment in Health Care, 11(3): 443-455. 1995.

Teniendo como marco general estas referencias, se pretende recoger mediante una encuesta la percepción sobre la calidad en la atención de quienes reciben y acuden a los servicios de la Fundación Vista para Todos.

2.8.3.3 Diseño del instrumento de Investigación

En base a los objetivos de la investigación se diseñó el formato de encuesta (Anexo 2), a fin de recoger la información de fuente primaria de los clientes o usuarios de la Fundación Vista para Todos.

2.8.3.4 Objetivo de la encuesta

El objetivo de la encuesta es conocer el grado de satisfacción de los usuarios externos con la atención recibida en los servicios de salud de la Fundación Vista para Todos, identificando su percepción sobre los atributos de calidad de esa atención y los factores determinantes de satisfacción o insatisfacción, para abordarlos a través de procesos de mejora continua.

2.8.3.5 Metodología

Para lograr este objetivo, se desarrollará un estudio exploratorio-descriptivo, para ello se aplicará una encuesta de salida a los usuarios de los servicios, inmediatamente después de que se les otorgue los servicios de salud (encuesta transaccional). En el diseño de la presente encuesta, para la elaboración de las secciones y preguntas que contiene, se ha tenido en consideración la correlación de éstas con las dimensiones de la calidad y los correspondientes atributos y estándares establecidos para el primer nivel de atención.

El cuestionario desarrollado contiene preguntas muy sencillas, de fácil comprensión y aplicación direccionada para la captura de los datos más relevantes sobre la percepción de los usuarios, con énfasis en los aspectos de la calidad humana y del entorno implicados en la prestación de los servicios de salud.

Para el levantamiento de la información se utilizará la metodología cuantitativa, teniendo como instrumento de recolección un cuestionario estructurado tipo encuesta, entrevistándose directamente a la persona seleccionada (usuarios que hayan recibido el servicio de consulta ambulatoria).

2.8.3.6 Aspectos de Medición

Para la medición se ha diseñado un instrumento que consta de tres partes, que tienen un conjunto de preguntas, con respuestas cerradas mayormente, y algunas abiertas que pretenden explorar más a profundidad la percepción de los usuarios respecto del servicio recibido.

Los aspectos centrales a medir están relacionados con los atributos de calidad establecidos para este nivel de atención, conteniendo 17 preguntas, con respuestas que buscan que el usuario defina posturas polares (bueno – malo ó sí – no) dejando la posibilidad de reservarse el derecho de opinar (no opina); además hay algunas subpreguntas que deberán ser respondidas en forma abierta. También se deja abierta la posibilidad de dar opiniones y/o sugerencias.

PARTES DEL INSTRUMENTO

Parte I: Aspectos Generales

Aborda los datos generales de los encuestados y razones de elección del establecimiento para atenderse.

Parte II: Percepción del usuario respecto a la atención recibida

- ✓ Respeto al Usuario (preguntas 1 y 2)
- ✓ Eficacia (pregunta 3)
- ✓ Información Completa (preguntas 4 a 7)
- ✓ Accesibilidad (preguntas 8 y 9)
- ✓ Tiempo de Espera (pregunta 10)
- ✓ Seguridad (preguntas 11 y 12)

- ✓ Satisfacción Global y Fidelidad (preguntas 13 a 17)

Parte III: Opiniones y sugerencias respecto de la atención recibida.

2.8.3.7 Proceso para la aplicación de la encuesta

A continuación se precisan una serie de preguntas guía que orientan el proceso de las encuestas a los usuarios:

¿A quiénes encuestar?

Se va a encuestar a aquellos usuarios que buscan atención en el establecimiento de salud, que se encuentren en una edad mayor de 14 años. Si se trata de usuarios de menor edad, se va a encuestar a la persona adulta que lleve al menor a la consulta.

¿A cuántos encuestar?

Se desea realizar un estudio con una muestra significativa, así que se considerará un nivel de confianza de 95% y un margen de error esperado del 10%. Se toma como universo a los usuarios nuevos (atendidos) promedio del año anterior (suma total de atendidos / 12 meses)

La tabla 6 ayudará a encontrar la muestra, las cifras fueron calculadas en rangos, tomando como referencial de muestra el valor superior del rango de atendidos en el mes.

Tabla 6: Tamaño de la muestra según rango de atendidos en el mes

CASO	RANGO DE ATENDIDOS EN EL MES (Referencial año anterior)	MUESTRA (¿A cuántos encuestar?)
1	30 a 34 atendidos	25
2	35 a 37 atendidos	27
3	38 a 42 atendidos	29
4	43 a 46 atendidos	31
5	47 a 51 atendidos	33
6	52 a 56 atendidos	35
7	57 a 61 atendidos	37
8	62 a 67 atendidos	39
9	68 a 73 atendidos	41
10	74 a 79 atendidos	43
11	80 a 86 atendidos	45
12	87 a 93 atendidos	47
13	94 a 102 atendidos	49
14	103 a 111 atendidos	51
15	112 a 131 atendidos	55
16	132 a 163 atendidos	60
17	164 a 205 atendidos	65
18	206 a 265 atendidos	70
19	266 a 353 atendidos	75
20	354 a 497 atendidos	80
21	498 a 779 atendidos	85
22	780 a 1569 atendidos	90
23	1570 a 5906 atendidos	95
24	5907 atendidos en adelante	100

Fuente: Encuesta de satisfacción de usuarios externos. Proyecto MINSA, Perú, 2000

En la Fundación Vista para Todos se cuenta con estadísticas que muestran el flujo de pacientes atendidos en todo el año por mes, por día y por afluencia en la mañana o en la tarde. En la tabla 7 se muestra la información histórica del año 2009.

Tabla 7: Flujo de pacientes en la matriz de la Fundación Vista para Todos

Año	Pacientes	Mañana	Tarde	Días	Media	Mañana	Tarde
2009		70%	30%	Laborados	Por Día	70%	30%
Enero	6542	4579	1963	26	252	176	75
Febrero	5964	3986	1708	22	259	181	78
Marzo	7202	5041	2161	26	277	194	83
Abril	6515	4561	1955	24	271	190	81
Mayo	6534	4574	1960	25	261	183	78
Junio	6459	4521	1938	25	258	181	78
Julio	8917	6242	2675	26	343	240	103
Agosto	9609	6726	2883	25	384	269	115
Septiembre	7439	5207	2232	26	286	200	86
Octubre	6387	4471	1916	26	246	172	74
Noviembre	5514	3860	1654	23	240	168	72
Diciembre	5534	3874	1660	26	213	149	64
Suman	82346	57642	24704	300	3290	2303	987

Fuente: Dep. Contabilidad de la Fundación Vista para Todos.

Dado que el flujo de pacientes anual es de 82346 personas, dividimos para 12 meses del año y obtenemos la media mensual que es de 6862 pacientes. En conclusión, tomando como referencia la tabla anterior, tomaremos una muestra de 100 personas para realizarles las encuestas

Debido a que existe variabilidad de percepciones sobre la atención, de acuerdo al flujo de atenciones por día en el establecimiento, ocasionado por la mayor demanda de servicios de algunos días de la semana en comparación con otros; es que se propuso ejecutar la encuesta durante una semana.

La encuesta se realizó la semana del 18 al 21 de abril del 2011.

2.8.3.8 Tabulación y análisis

A continuación se presenta la tabulación y el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes externos o usuarios directos:

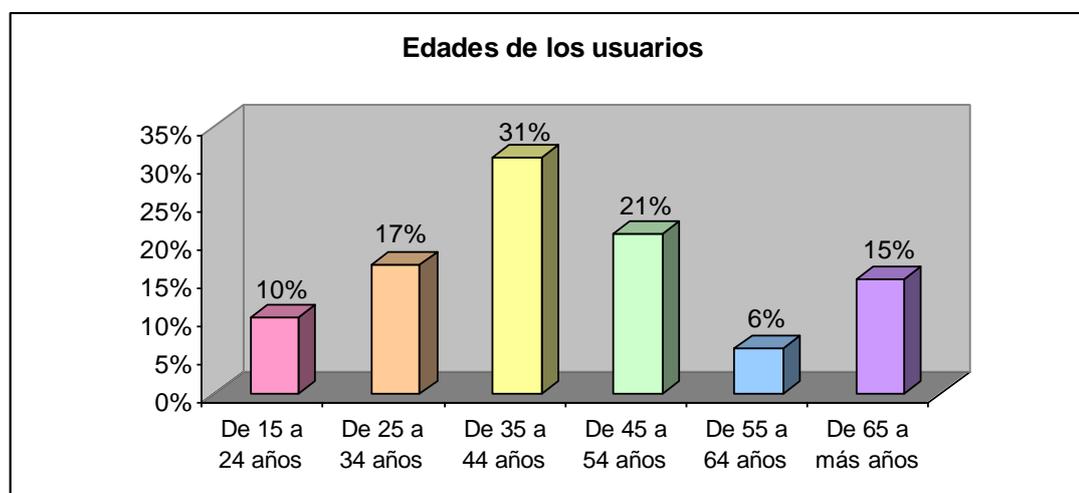
ASPECTOS GENERALES

1) Edad

Tabla 8: Tabulación de las edades de los clientes o usuarios.

	No.	%
De 15 a 24 años	10	10%
De 25 a 34 años	17	17%
De 35 a 44 años	31	31%
De 45 a 54 años	21	21%
De 55 a 64 años	6	6%
De 65 a más años	15	15%

Gráfico 12: Edades de los usuarios.



INTERPRETACIÓN:

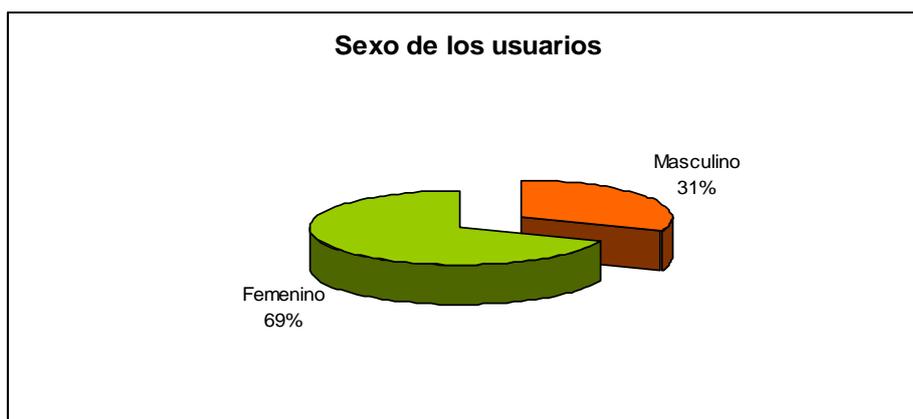
El 10% de los usuarios tienen entre 15 y 24 años, el 17% tienen entre 25 a 34 años, el 31% tienen de 35 a 44 años, el 21% tienen de 45 a 54 años, el 6% tienen de 55 a 64 años y el 15% tienen de 65 a más años.

2) Sexo

Tabla 9: Tabulación del sexo de los clientes o usuarios.

	No.	%
Masculino	31	31%
Femenino	69	69%

Gráfico 13: Sexo de los usuarios.



INTERPRETACIÓN:

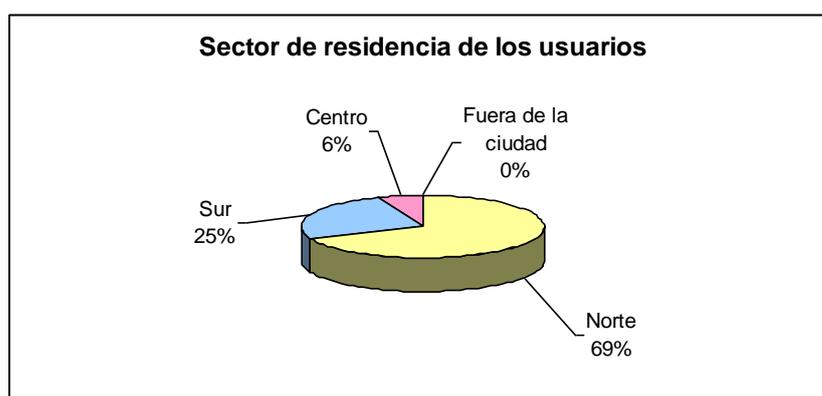
El 69% de usuarios son mujeres y el 31% son hombres.

3) Sector donde viven los usuarios

Tabla 10: Tabulación del sector donde viven los usuarios.

	No.	%
Norte	69	69%
Sur	25	25%
Centro	6	6%
Fuera de la ciudad	0	0%

Gráfico 14: Sector de residencia de los usuarios.



INTERPRETACIÓN:

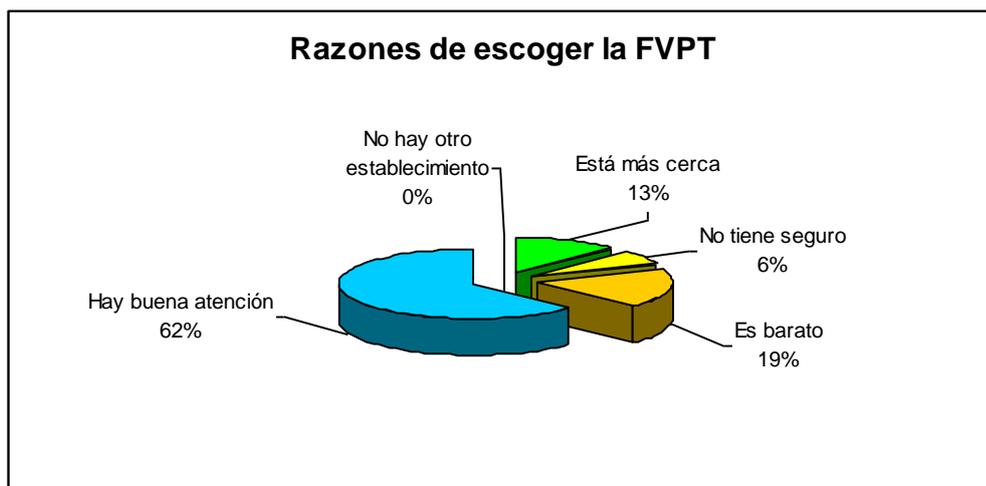
El 69% de usuarios de la matriz de la Fundación Vista para Todos viven en el norte de Quito, el 25% viven en el sur y el 6% viven en el centro.

4) Razón por la que escogió la Fundación Vista para Todos

Tabla 11: Tabulación de las razones por las que escogieron la FVPT.

	No.	%
Está más cerca	13	13%
No tiene seguro	6	6%
Es barato	19	19%
Hay buena atención	62	62%
No hay otro establecimiento	0	0%
Otro	0	0%

Gráfico 15: Razones de escoger la FVPT.



INTERPRETACIÓN:

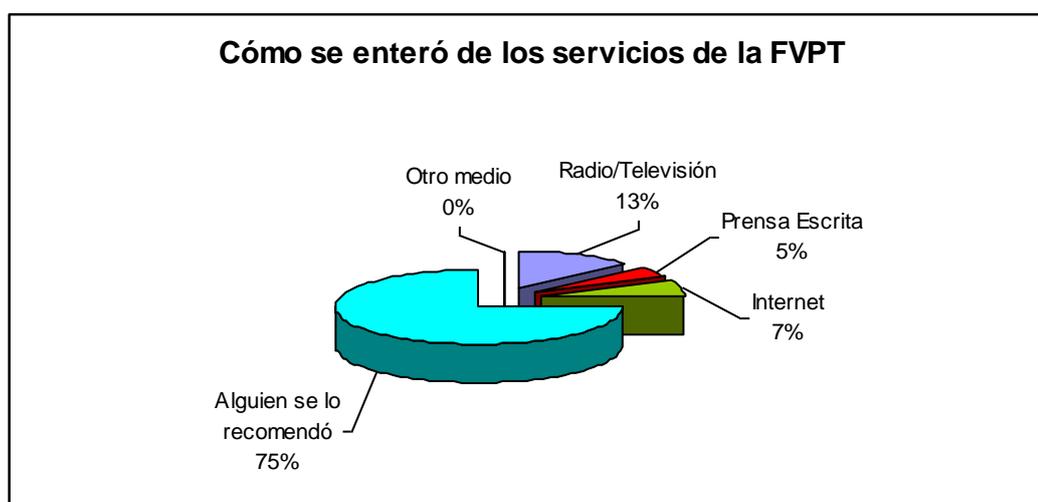
El 62% de usuarios escogió los servicios de la Fundación Vista para Todos porque hay buena atención, el 19% porque es más barato, el 13% porque está más cerca y el 6% porque no tiene seguro.

5) Cómo se enteró de los servicios que brinda la Fundación

Tabla 12: Tabulación de cómo se enteró de los servicios de la FVPT.

	No.	%
Radio/Televisión	13	13%
Prensa Escrita	5	5%
Internet	7	7%
Alguien se lo recomendó	75	75%
Otro medio	0	0%

Gráfico 16: Cómo se enteró de los servicios de la FVPT



INTERPRETACIÓN:

El 75% de los usuarios se enteraron de los servicios que brinda la Fundación porque alguien se los recomendó, el 13% lo hicieron por medio de la radio y televisión, el 7% por el Internet y el 5% a través de la prensa escrita.

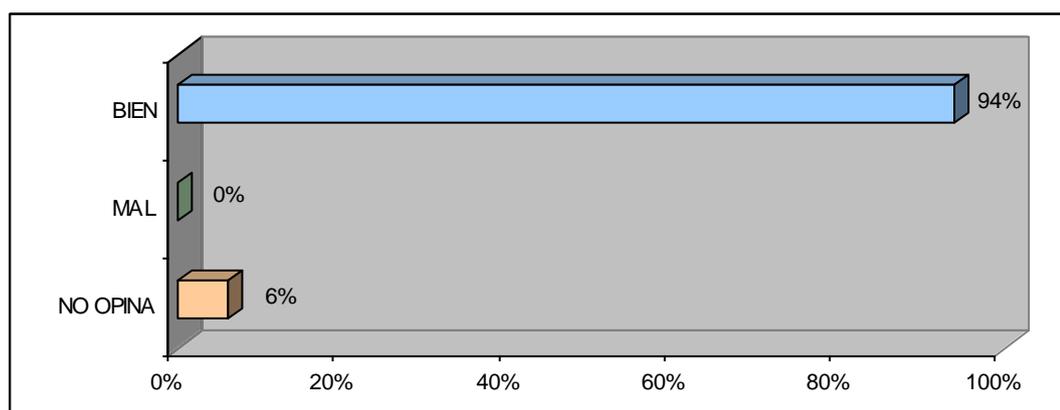
PERCEPCIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA

Pregunta 1: ¿Durante su permanencia en el establecimiento cómo lo trataron?

Tabla 13: Tabulación pregunta 1. Encuesta a usuarios.

	No.	%
BIEN	94	94%
MAL	0	0%
NO OPINA	6	6%

Gráfico 17: Resultados obtenidos pregunta 1. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

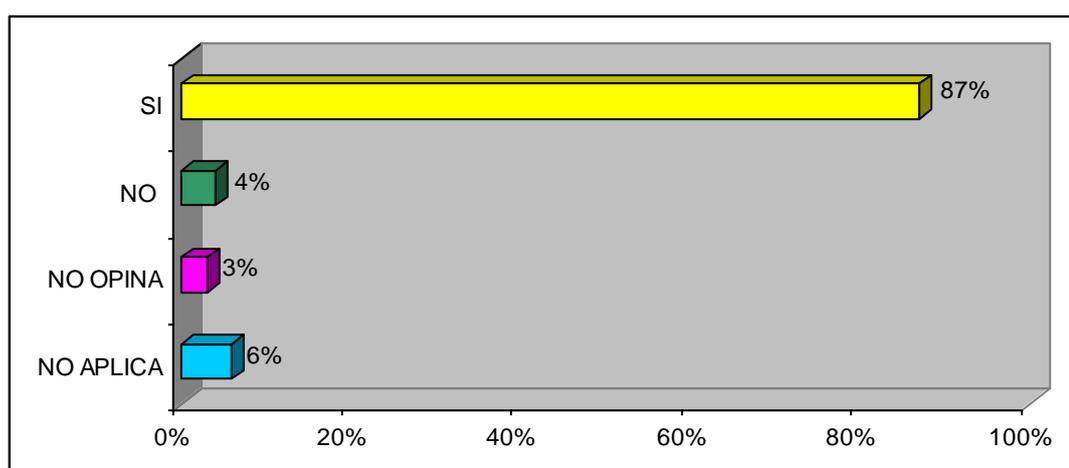
El 94% de los usuarios manifestaron haber sido bien atendidos durante su permanencia en la Fundación. El restante 6% no opinó sobre el asunto.

Pregunta 2: ¿El personal le brindó confianza para expresar su problema?

Tabla 14: Tabulación pregunta 2. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	87	87%
NO	4	4%
NO OPINA	3	3%
NO APLICA	6	6%

Gráfico 18: Resultados obtenidos pregunta 2. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

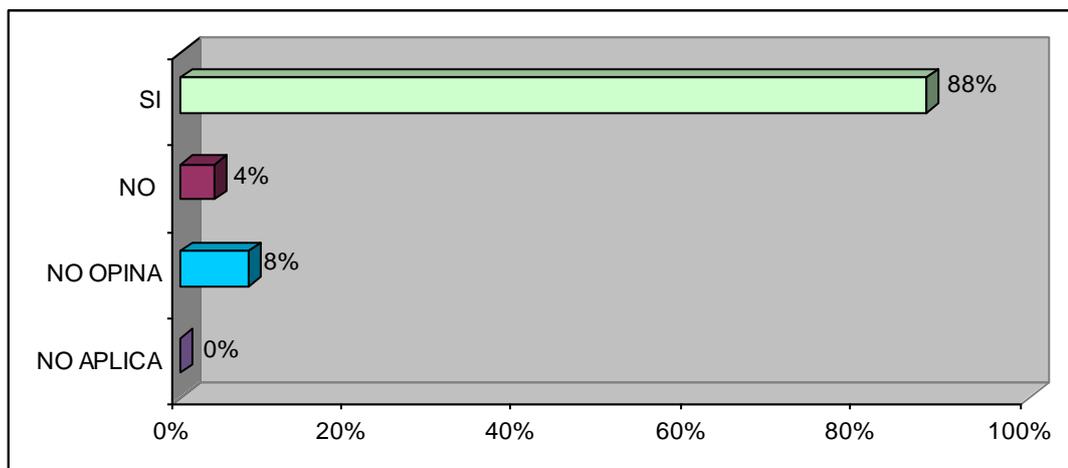
El 87% de usuarios declararon que el personal les brindó confianza para expresar su problema. El 4% de usuarios no están de acuerdo con la opinión.

Pregunta 3: ¿Considera que durante la consulta médica le hicieron un examen completo?

Tabla 15: Tabulación pregunta 3. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	88	88%
NO	4	4%
NO OPINA	8	8%
NO APLICA	0	0%

Gráfico 19: Resultados obtenidos pregunta 3. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

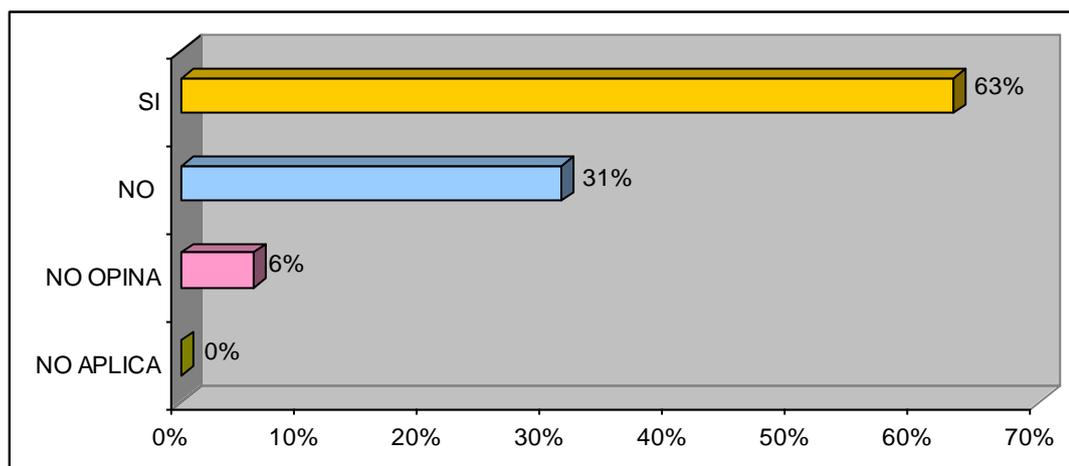
El 88% de usuarios consideraron que durante la consulta médica les hicieron un examen completo. El 4% de usuarios no están de acuerdo con la opinión.

Pregunta 4: ¿El personal que le atendió le explicó sobre el examen que le iba a realizar?

Tabla 16: Tabulación pregunta 4. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	63	63%
NO	31	31%
NO OPINA	6	6%
NO APLICA	0	0%

Gráfico 20: Resultados obtenidos pregunta 4. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

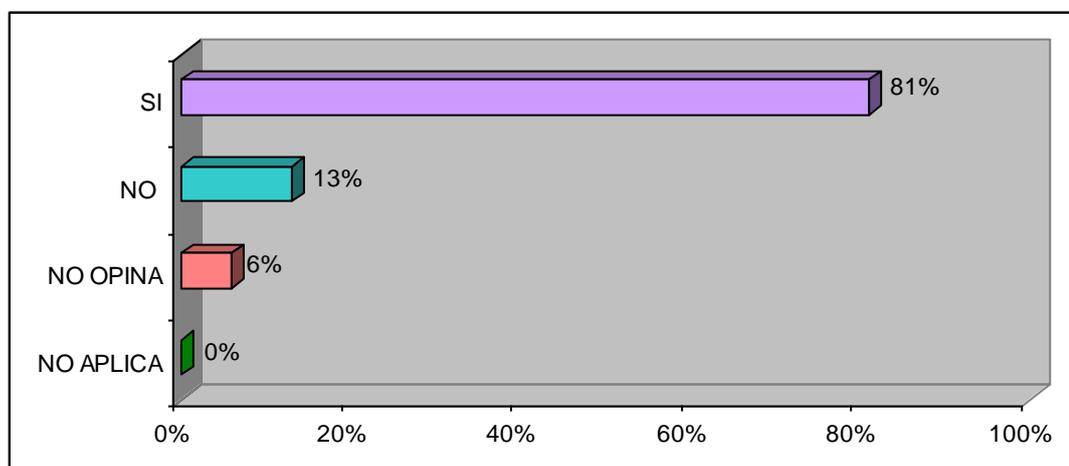
El 63% de usuarios manifestaron que el personal que les atendió les explicó sobre el examen que les iban a realizar. El 31% de usuarios no están de acuerdo con la opinión.

Pregunta 5: ¿El personal que le atendió le explicó con palabras fáciles de entender cuál es su problema de salud o resultado de la consulta?

Tabla 17: Tabulación pregunta 5. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	81	81%
NO	13	13%
NO OPINA	6	6%
NO APLICA	0	0%

Gráfico 21: Resultados obtenidos pregunta 5. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

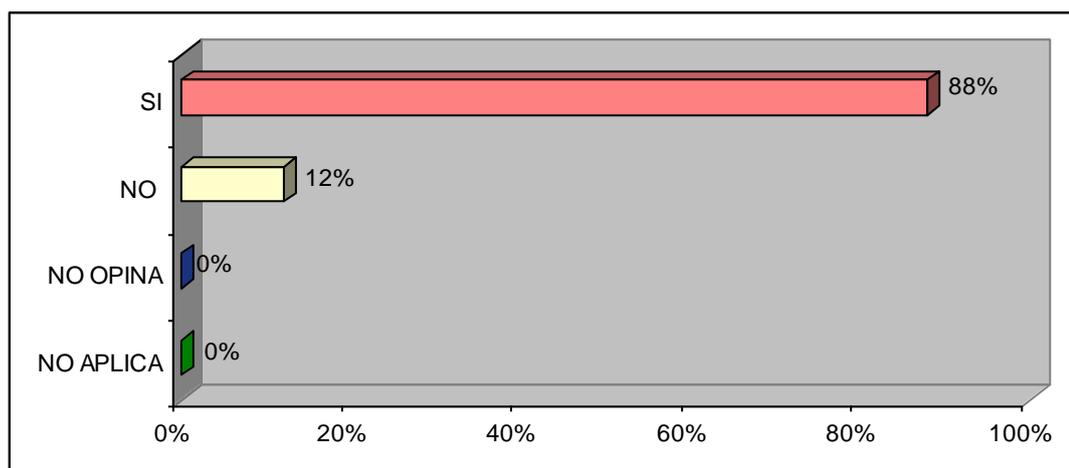
El 81% de usuarios consideraron que el personal que les atendió les explico con palabras fáciles de entender cuál es su problema de salud o resultado de la consulta. El 13% de usuarios no están de acuerdo con la opinión.

Pregunta 6: Si le dieron indicaciones en una receta; ¿están escritas en forma clara para Ud.?

Tabla 18: Tabulación pregunta 6. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	88	88%
NO	12	12%
NO OPINA	0	0%
NO APLICA	0	0%

Gráfico 22: Resultados obtenidos pregunta 6. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

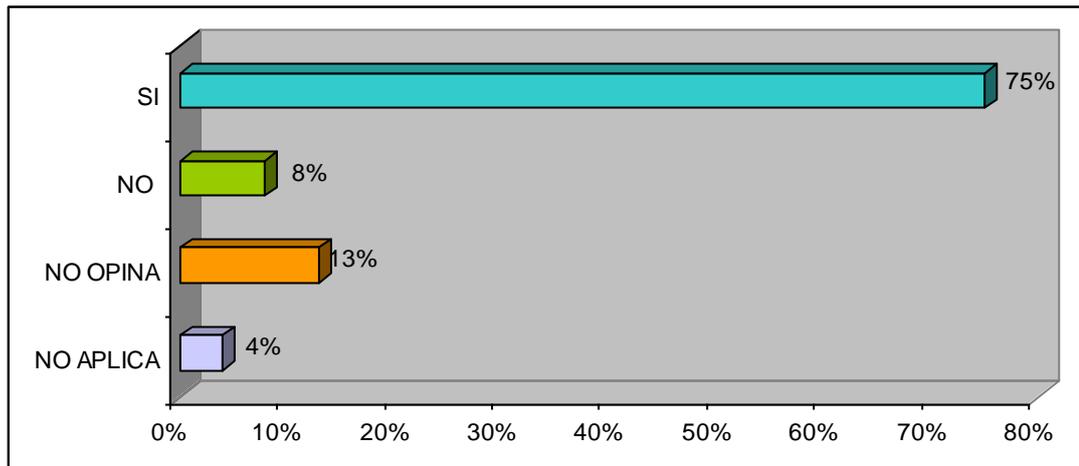
El 88% de usuarios opina que las indicaciones de su receta están escritas en forma clara. El restante 12% no están de acuerdo con la opinión.

Pregunta 7: ¿El personal que le atendió le explicó los cuidados a seguir en su casa?

Tabla 19: Tabulación pregunta 7. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	75	75%
NO	8	8%
NO OPINA	13	13%
NO APLICA	4	4%

Gráfico 23: Resultados obtenidos pregunta 7. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

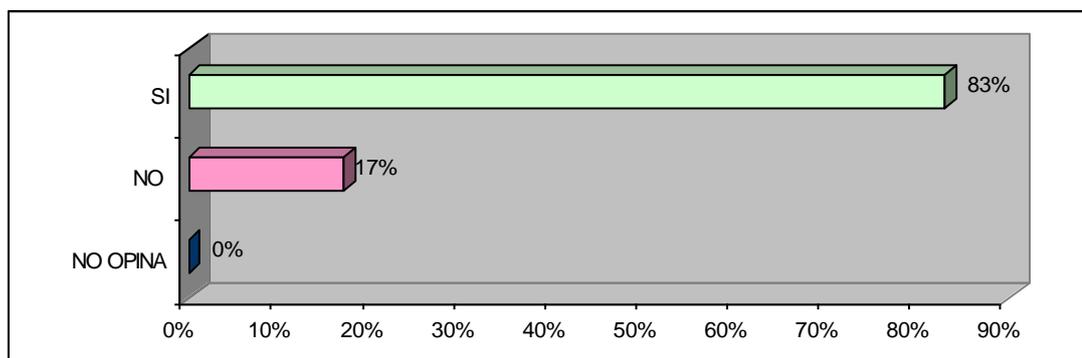
El 75% de usuarios manifestaron que el personal que les atendió les explicó los cuidados a seguir en su casa. El 8% de usuarios no están de acuerdo con la opinión.

Pregunta 8: ¿Las tarifas establecidas en el establecimiento para la atención, están a su alcance?

Tabla 20: Tabulación pregunta 8. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	83	83%
NO	17	17%
NO OPINA	0	0%

Gráfico 24: Resultados obtenidos pregunta 8. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

El 83% de usuarios expresaron que las tarifas establecidas en el establecimiento para la atención están a su alcance. El restante 17% no están de acuerdo con la opinión.

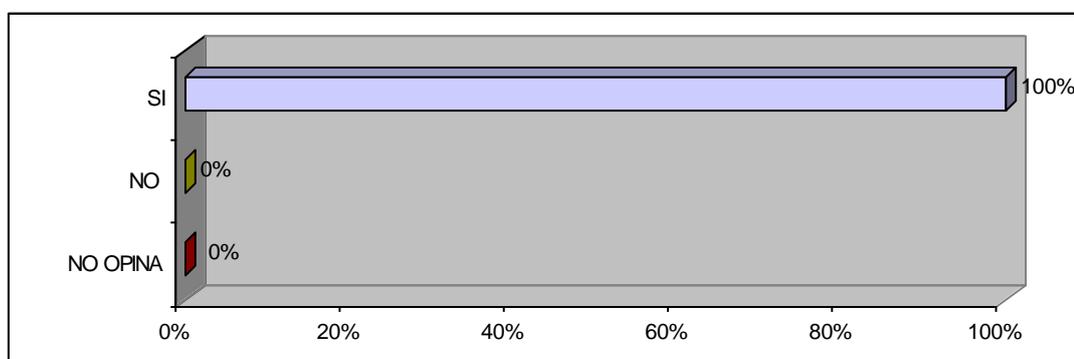
Este resultado es a causa de que la mayoría de pacientes son de escasos recursos económicos y a pesar de que los costos son bajos, aún así no tiene los recursos para cubrir esos costos.

Pregunta 9: ¿El horario de atención del establecimiento le parece conveniente?

Tabla 21: Tabulación pregunta 9. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	100	100%
NO	0	0%
NO OPINA	0	0%

Gráfico 25: Resultados obtenidos pregunta 9. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

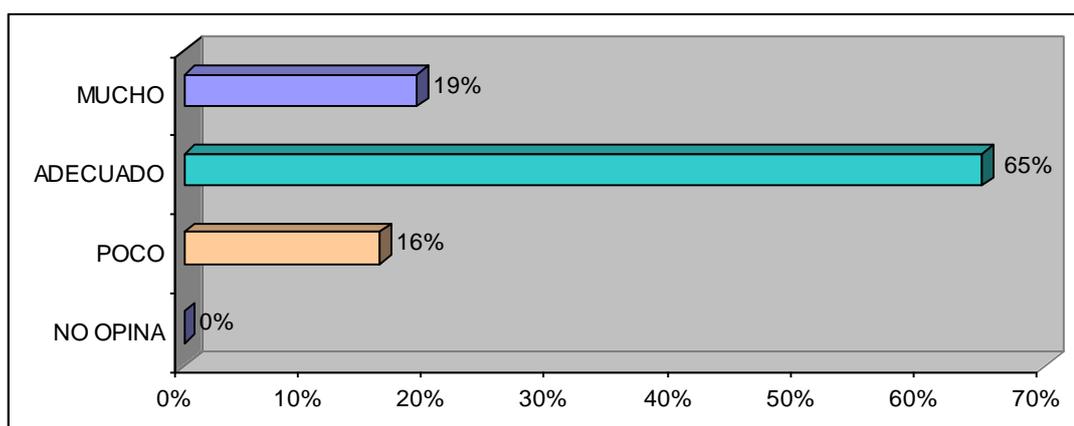
El 100% de los usuarios encuestados manifestaron que el horario de atención del establecimiento les parece conveniente.

Pregunta 10: El tiempo que Ud. esperó para ser atendido fue:

Tabla 22: Tabulación pregunta 10. Encuesta a usuarios.

	No.	%
MUCHO	19	19%
ADECUADO	65	65%
POCO	16	16%
NO OPINA	0	0%

Gráfico 26: Resultados obtenidos pregunta 10. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

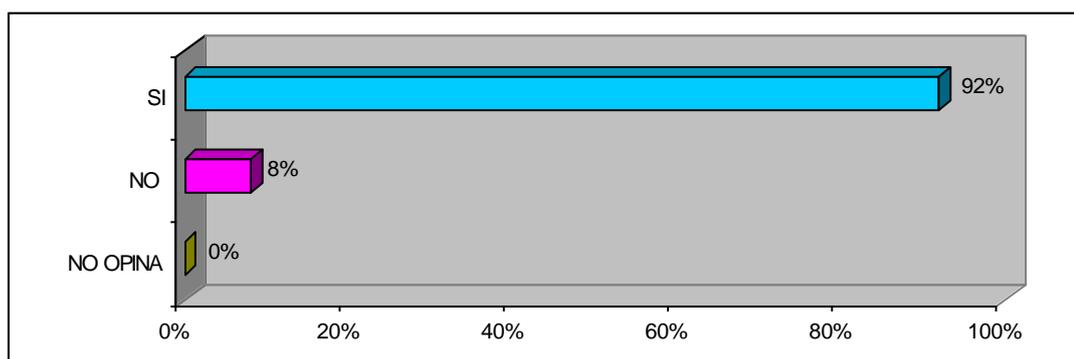
El 19% de usuarios opinaron que el tiempo de espera fue mucho. El 65% consideraron que fue adecuado y el 16% que fue poco.

Pregunta 11: ¿Le parecieron cómodos los ambientes del establecimiento?

Tabla 23: Tabulación pregunta 11. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	92	92%
NO	8	8%
NO OPINA	0	0%

Gráfico 27: Resultados obtenidos pregunta 11. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

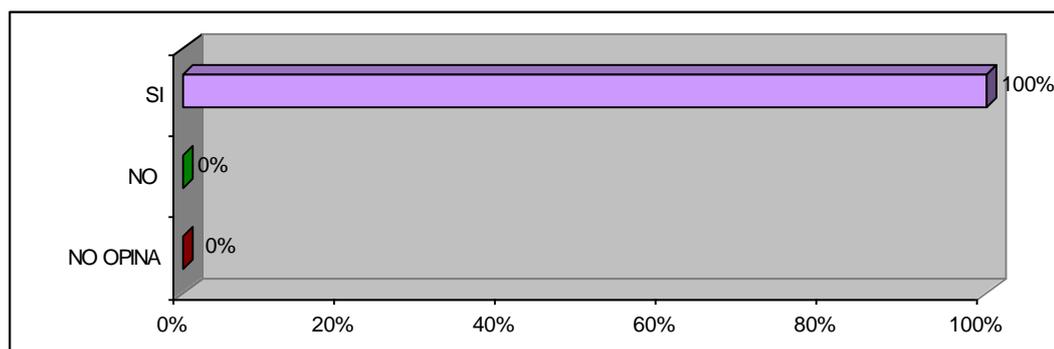
Al 92% de usuarios les parecieron cómodos los ambientes del establecimiento, mientras que el 8% no están de acuerdo con la opinión.

Pregunta 12: ¿El establecimiento se encuentra limpio?

Tabla 24: Tabulación pregunta 12. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	100	100%
NO	0	0%
NO OPINA	0	0%

Gráfico 28: Resultados obtenidos pregunta 12. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

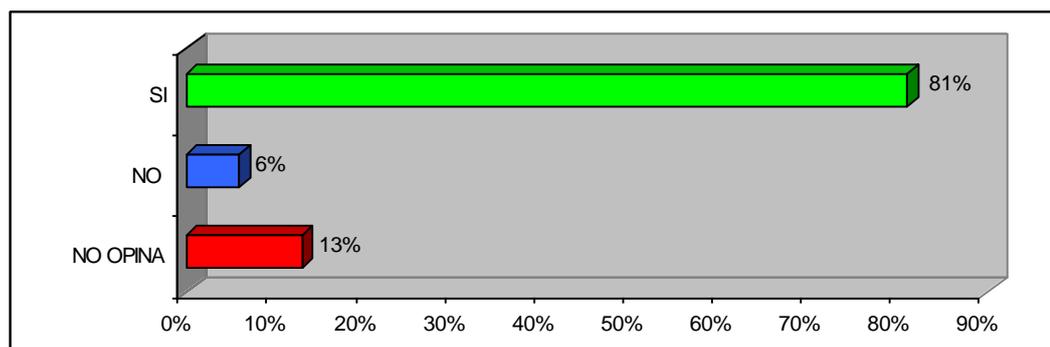
El 100% de los usuarios encuestados consideran que el establecimiento se encuentra limpio.

Pregunta 13: En términos generales ¿Ud. siente que le resolvieron el problema motivo de búsqueda de atención?

Tabla 25: Tabulación pregunta 13. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	81	81%
NO	6	6%
NO OPINA	13	13%

Gráfico 29: Resultados obtenidos pregunta 13. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

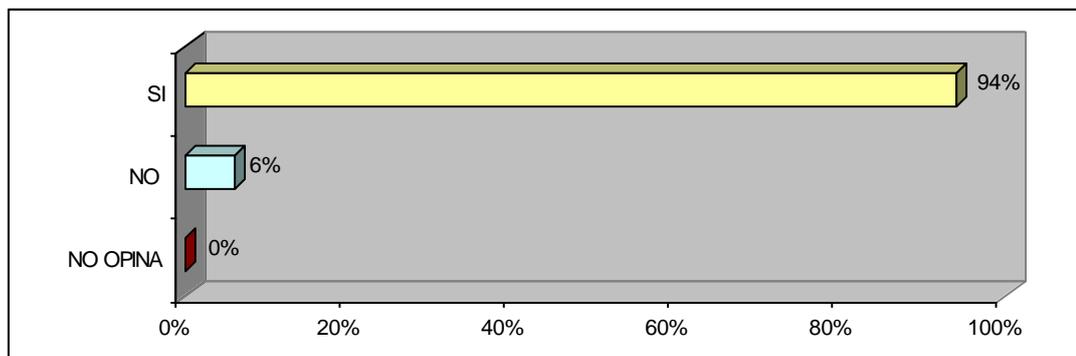
El 81% de usuarios sintieron que les resolvieron el problema motivo de búsqueda de atención. El 6% de usuarios no están de acuerdo con la opinión.

Pregunta 14: En términos generales ¿Ud. se siente satisfecho con la atención recibida?

Tabla 26: Tabulación pregunta 14. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	94	94%
NO	6	6%
NO OPINA	0	0%

Gráfico 30: Resultados obtenidos pregunta 14. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

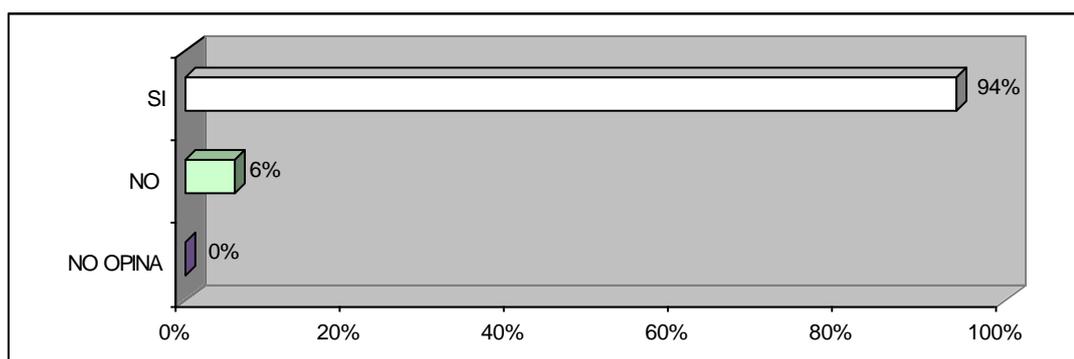
El 94% de usuarios se sintieron satisfechos con la atención recibida. El 6% no están de acuerdo con la opinión.

Pregunta 15: ¿Ud. recomendaría el servicio a otras personas?

Tabla 27: Tabulación pregunta 15. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	94	94%
NO	6	6%
NO OPINA	0	0%

Gráfico 31: Resultados obtenidos pregunta 15. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

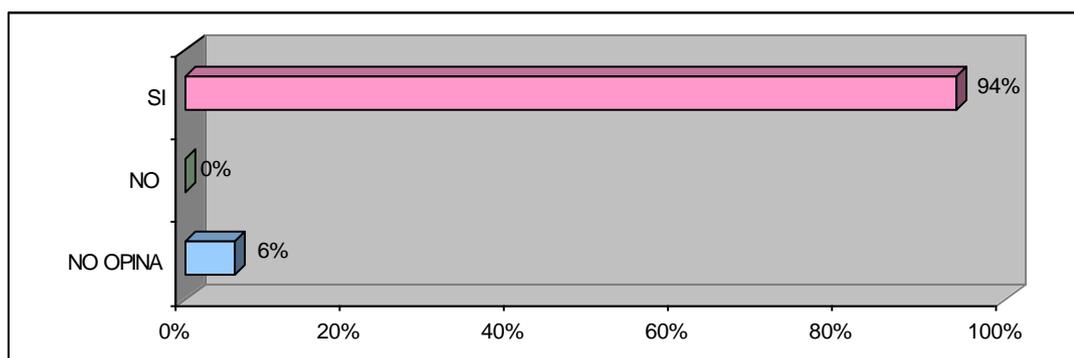
El 94% de usuarios recomendaría el servicio a otras personas. El 6% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 16: ¿Ud. piensa continuar utilizando los servicios de la Fundación en el futuro?

Tabla 28: Tabulación pregunta 16. Encuesta a usuarios.

	No.	%
SI	94	94%
NO	0	0%
NO OPINA	6	6%

Gráfico 32: Resultados obtenidos pregunta 16. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN:

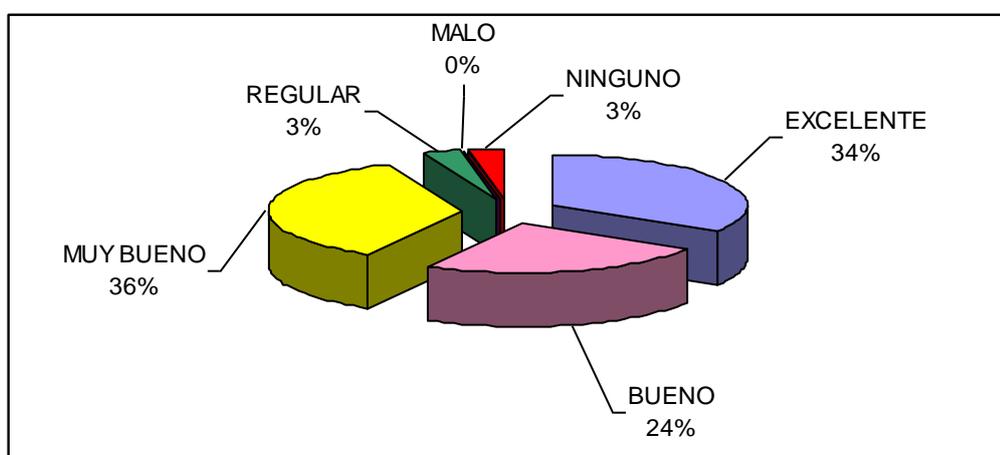
El 94% de usuarios piensan continuar utilizando los servicios de la Fundación en el futuro. El restante 6% no opino sobre el asunto.

Pregunta 17: En términos generales ¿Cómo califica la calidad del servicio brindado?

Tabla 29: Tabulación pregunta 17. Encuesta a usuarios.

	No.	%
EXCELENTE	34	34%
BUENO	24	24%
MUY BUENO	36	36%
REGULAR	3	3%
MALO	0	0%
NINGUNO	3	3%

Gráfico 33: Resultados obtenidos pregunta 17. Encuesta a usuarios.



INTERPRETACIÓN

El 34% de usuarios calificaron como “excelente” la calidad del servicio brindado. El 24% la calificaron como “bueno”. El 36% lo calificaron como “muy bueno”. El 3% la calificaron como “regular” y el 3% no tiene ningún concepto del asunto.

2.9 Análisis Interno

2.9.1 Definición de productos y servicios

La Fundación Vista para Todos inició con el servicio de oftalmología, exámenes visuales, microcirugías y elaboración de lentes. En los últimos quince años ha incrementado 19 especialidades: medicina interna, pediatría, gastroenterología, cirugía estética, ginecología, otorrinolaringología, cardiología, cirugía vascular, entre otras.

Los servicios que se brinda en la matriz de la Fundación Vista para Todos son los siguientes:

- ✓ Examen oftalmológico general
- ✓ Examen de fondo de ojo
- ✓ Refractometría y queratometría computarizada
- ✓ Adaptación de lentes de contacto
- ✓ Detención y control de glaucoma, retinopatía hipertensiva, retinopatía diabética, retinoblastoma
- ✓ Microcirugía ocular de: catarata, estrabismo, pterigion, vías lagrimales, etc.
- ✓ Láser excimer
- ✓ Facoemulsificadores
- ✓ Campímetro computarizado
- ✓ Paquímetro corneal
- ✓ Topógrafo corneal
- ✓ Venta de colirios y todo tipo de lentes y accesorios como estuches.

La unidad oftalmológica matriz es un centro especializado en prevención, diagnóstico, tratamiento y cirugías de las diferentes enfermedades oftálmicas existentes. Cuenta además con subespecialidades en el área de oftalmología.

Esta unidad consta de nueve pisos, 6 quirófanos y 20 consultorios, el cual fue construido y equipado con todo lo moderno necesario para el ejercicio de la oftalmología. Además, cuenta con un laboratorio de lunas que tiene la capacidad de elaborar 2000 lentes diarios.

Una de las prioridades, de Vista Para Todos, es brindar un área de atención a pacientes de escasos recursos y atenderlas permanentemente, ya sea con tratamiento médico o quirúrgico a bajos costos.

2.9.1.1 Descripción de los procesos actuales

En la Fundación Vista para Todos no se cuenta con procedimientos establecidos por escrito y todo lo que se hace se lo realiza por las enseñanzas de la experiencia.

A continuación se presentan los procesos que se realizan en la Fundación:

Registro y ficha médica

La atención se realiza de lunes a viernes de 8:00 AM a 17:00 PM. y los días sábados de 8:00 AM a 14:00 PM. Los pacientes acuden al centro de atención y solicitan una cita. Si son pacientes nuevos, se les abrirá una historia clínica y se lo registra en el sistema.

Consulta médica

Se realiza un examen oftalmológico general para dar un diagnóstico presuntivo de la lesión ocular que presenta el paciente. Se programa una nueva fecha para que el paciente pueda ser valorado exhaustivamente.

Si el paciente requiere ser intervenido quirúrgicamente se le realizan los exámenes preoperatorios: de sangre, electrocardiograma, para luego ser valorado por el médico clínico.

Consulta Pre-Operatoria

Aquí, el paciente es valorado por el médico clínico quién revisa los exámenes y se realiza el análisis de los resultados desarrollados en el laboratorio; de esta forma, se garantiza al paciente clínicamente apto para ser sometido a una intervención quirúrgica.

Seguidamente, a los pacientes de catarata y glaucoma se les realiza un estudio exhaustivo oftalmológico que incluye:

- Agudeza visual con refracción óptica
- Biometría
- Queratometría
- Fondo de ojo

Cuando el resultado de los exámenes preoperatorios demuestra que el paciente tiene alguna enfermedad como diabetes, hipertensión arterial o cardiopatía, se suspende la cirugía programada y se imparte tratamiento especializado. Se cita al paciente a un nuevo control las veces que sean necesarias hasta normalizar su cuadro clínico y solo así se autoriza la intervención quirúrgica.

A pesar de ser un procedimiento con anestesia local, ningún paciente es intervenido sino se encuentra completamente normalizados sus exámenes clínicos, cardiológicos y de laboratorio.

Es importante señalar que esta consulta es realizada de manera exhaustiva, con equipos de la más avanzada tecnología a fin de impartir seguridad diagnóstica que garantice que el paciente está apto y necesita la respectiva cirugía.

Unidad Quirúrgica

Una vez valorado por el clínico oftalmólogo y el médico clínico general, el paciente es programado para su intervención quirúrgica.

Para ello debe acudir a primera hora de la mañana del día señalado. La cirugía es de manera ambulatoria (se opera y regresa a casa) en la mayoría de los casos y de ser necesario el paciente es ingresado en el área de hospitalización.

El procedimiento quirúrgico tiene una duración promedio de 15 minutos, completamente indolora. El ojo operado es cubierto con un apósito, el paciente es citado para un control post-operatorio luego de 24 horas y recibe la respectiva medicación de forma gratuita.

Post-Operatorio

Todo paciente operado es citado al día siguiente de su cirugía para revisión de la evolución quirúrgica y con el objetivo de evitar y controlar cualquier complicación que pudiere darse.

Es importante resaltar que el paciente debe tener los cuidados respectivos que se recomiendan, ante todo normas de higiene, descanso total evitando esfuerzos, no exponerse a altas temperaturas y una alimentación sana y adecuada.

Hospitalización

Este paso está indicado para complicaciones quirúrgicas, que muy escasamente suscitan, en su gran mayoría son ingresados previo a su cirugía para mejor control pre-quirúrgico y estabilizar su cuadro general.

Laboratorio de Lentes

En el laboratorio de lentes, técnicos especializados de la Fundación, fabrican diariamente 200 pares de lentes utilizando materiales importados de Alemania y EE.UU.

La bodega cuenta con todos los tipos de lentes que existen, de modo que en 20 minutos pueden realizar un par de lentes.

No obstante, la infraestructura tiene capacidad para elaborar hasta 2.000 lentes diarios, lo que ha permitido a la Fundación hacer donaciones de lentes a personas de escasos recursos económicos.

Áreas administrativas y complementarias

En el área administrativa se encargan de gestionar las actividades de ayuda social como por ejemplo las brigadas de ayuda humanitaria, programas de atención en escuelas y colegios, etc. Muchas de esas actividades son posibles gracias a convenios realizados con empresas particulares o con instituciones del Estado. Asimismo se encargan de facilitar la comunicación compartida ascendente y descendente, interna y externa en la Fundación.

Otra área es la de tesorería que es la encargada de los cobros de los servicios a los clientes y su posterior arqueo de caja y presentación de informe diario al departamento contable. Asimismo, se encarga de realizar cheques para realizar pagos y presentarlos al Presidente Ejecutivo para que los revise y suscriba su firma.

También tenemos el área de ventas donde se ofertan los productos de la Fundación como colirios, lentes de todo tipo y accesorios como estuches.

Otras actividades complementarias comprenden la mensajería, guardianía y limpieza, que son labores de apoyo muy importantes, ya que de su buena ejecución depende la imagen de la Fundación.

2.9.2 Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas

2.9.2.1 Identificación de clientes internos

Los miembros del personal de una organización son considerados “clientes internos” porque reciben productos y servicios esenciales para su labor por parte de sus compañeros de trabajo.

En la tabla 30 se detalla la nómina de los empleados o clientes internos de la matriz de la Fundación Vista para Todos.

Tabla 30: Nómina del personal de la matriz de la FVPT.

Nº	Nombre del Empleado	Cargo/Área
1	Aguilar María Soledad	Atención al Cliente
2	Albuja Belén	Atención al Cliente
3	Alcivar Jessica	Atención al Cliente
4	Aponte Sonia	Atención al Cliente
5	Ayala Alejandra	Atención al Cliente
6	Ayala Carlos	Atención al Cliente
7	Basurto Ricardo	Laboratorio de Lentes
8	Benítez María	Atención al Cliente
9	Burgos María Carlota	Atención al Cliente
10	Calderón Verónica	Atención al Cliente
11	Castillo Jacqueline	Atención al Cliente
12	Castillo Eudoro	Guardia
13	Cevallos Julia	Optómetra
14	Chantera Luis	Laboratorio de Lentes
15	Chiluisa Jonathan	Laboratorio de Lentes
16	Collahuazo Verónica	Administración
17	Congo José	Auxiliar Enfermería
18	Congo Luis	Laboratorio de Lentes
19	Costales Bertha	Optómetra
20	Criban Edison	Guardia
21	Delgado Dianna	Atención al Cliente
22	Escobar María Lorena	Laboratorio de Lentes
23	Flores Raúl	Mensajero
24	Fraissol Fernanda	Administración
25	Gaona Patricia	Atención al Cliente
26	Guamán Luisa	Varios servicios
27	Jurado Vilma	Enfermera
28	Mantilla María Fernanda	Optómetra
29	Mera Viviana	Optómetra
30	Mero Verónica	Administración
31	Molina Gabriela	Optómetra
32	Montoya Teresa	Administración
33	Morales Eduardo	Optómetra
34	Núñez Ruth	Atención al Cliente
35	Oviedo Mariana	Laboratorio de Lentes
36	Pérez Galo	Optómetra
37	Portilla Elizabeth	Laboratorio de Lentes
38	Proaño Paulina	Optómetra
39	Quisiguango Cristian	Laboratorio de Lentes
40	Reina Hugo	Laboratorio de Lentes
41	Reinoso Diego	Laboratorio de Lentes
42	Riera Carlos	Laboratorio de Lentes
43	Romero Jannella	Atención al Cliente
44	Salazar Marisel	Optómetra
45	Salinas Edgar	Mensajero
46	Sánchez Nancy	Laboratorio de Lentes
47	Santafe Celia	Varios servicios
48	Santamaría Luis	Laboratorio de Lentes
49	Sisa Lucía	Atención al Cliente
50	Tapia Paulina	Administración
51	Tito Susana	Laboratorio de Lentes
52	Valencia Verónica	Administración
53	Veliz Yasmína	Atención al Cliente
54	Viteri Ernesto	Optómetra

Fuente: Dep. Contable de la Fundación Vista para Todos

2.9.2.2 Determinación de las demandas de los clientes internos

El conocimiento y la comprensión del nivel de satisfacción del “cliente interno” constituye un factor fundamental en la gestión y desarrollo de las empresas e instituciones debido a las implicancias que guarda con los temas de comportamiento organizacional, cultura de calidad, relaciones interpersonales que conllevan, entre otros aspectos, al éxito en la obtención de los resultados de la calidad de la atención en particular de la calidad humana.

La satisfacción de los trabajadores de la institución es un elemento que forma parte de la definición de la calidad de la atención prestada. Aunque se cuestione su relación directa sobre la calidad de la atención al cliente externo⁴⁵, nadie discute que al medir la satisfacción laboral, se está comprobando la calidad de la organización y de sus servicios internos.

En base a lo mencionado, se pretende recoger información mediante una encuesta sobre las percepciones que tienen los trabajadores de la Fundación de su ambiente de trabajo y que se traduce generalmente en la satisfacción o insatisfacción en relación a lo que espera de la organización y lo que percibe de ella.

2.9.2.3 Diseño del instrumento de Investigación

En base a los objetivos de la investigación se diseñó el formato de encuesta (Anexo 3), a fin de recoger la información de fuente primaria de los trabajadores de la Fundación Vista para Todos.

2.9.2.4 Objetivo de la encuesta

El objetivo de la encuesta es conocer el grado de satisfacción del personal de la Fundación Vista para Todos con la institución y las labores que realiza e identificar los factores determinantes del clima organizacional satisfactorio o insatisfactorio.

⁴⁵ ABDEL-TAWAD, N.G., *Provider-client communication in family planning clinics in Egypt: Styles, predictors, and association with client outcomes.*, Doctoral Dissertation, School of Hygiene and Public Health, Johns Hopkins University, Baltimore, 1995, p. 242

2.9.2.5 Metodología

Para el logro del objetivo se aplicará una encuesta abierta y anónima dirigida al personal de la matriz de la Fundación Vista para Todos. Para su diseño se han correlacionado las dimensiones de la calidad y sus correspondientes atributos y estándares establecidos para el primer nivel de atención.

El formato de encuesta tiene una primera sección de información de carácter general de los trabajadores (puesto de trabajo, establecimiento de procedencia, grupo ocupacional, tiempo de servicio y área de trabajo).

La segunda parte estará referida a la encuesta en sí, esto es el despliegue de las preguntas de acuerdo a los factores considerados. Una tercera y última parte está dedicada a recoger comentarios por escrito, para los trabajadores que deseen ser más explícitos en sus respuestas.

La encuesta consta de 23 preguntas, que recogen los principales elementos para establecer el grado de satisfacción laboral, además que es un número adecuado y ágil para la pronta respuesta de los trabajadores.

2.9.2.6 Aspectos considerados en la encuesta

- a) **Trabajo Actual:** lugar o área donde se le ha designado para cumplir con su labor asignada, evalúa el nivel autonomía, variedad de habilidades, identificación y significado del puesto o actividad realizada, así como la retroalimentación recibida.
- b) **Trabajo en General:** labor que demanda todos los conocimientos que tiene el trabajador y que lo involucra con todo el personal del establecimiento, también considera aspectos de carácter estructural y de organización del trabajo en particular.
- c) **Interacción con el Jefe Inmediato:** referida a interacciones de los equipos en términos de líder-colaborador, direccionamiento, monitoreo y soporte a las actividades.

- d) **Oportunidades de progreso y capacitación:** situaciones que puede aprovechar para superarse o acceder a otro nivel, expectativas de capacitación y desarrollo.
- e) **Remuneraciones e incentivos:** pago u otros reconocimientos que se recibe por tiempo durante el cual debe desarrollar sus labores asignadas.
- f) **Interrelación con sus compañeros de trabajo:** personal que labora en el mismo establecimiento, en cualquier área. Considera las relaciones interpersonales en el desarrollo de sus labores.
- g) **Ambiente de trabajo:** sensación de pertenencia del trabajador a la institución, mecanismos de comunicación dentro y fuera de la organización, toma de decisiones tanto a nivel individual y grupal.

2.9.2.7 Aplicación de la encuesta

Se aplicó la encuesta al universo de trabajadores de la matriz de la Fundación Vista para Todos el 5 de abril del 2011.

2.9.2.8 Tabulación y análisis

A continuación se presenta la tabulación y el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas a los clientes internos:

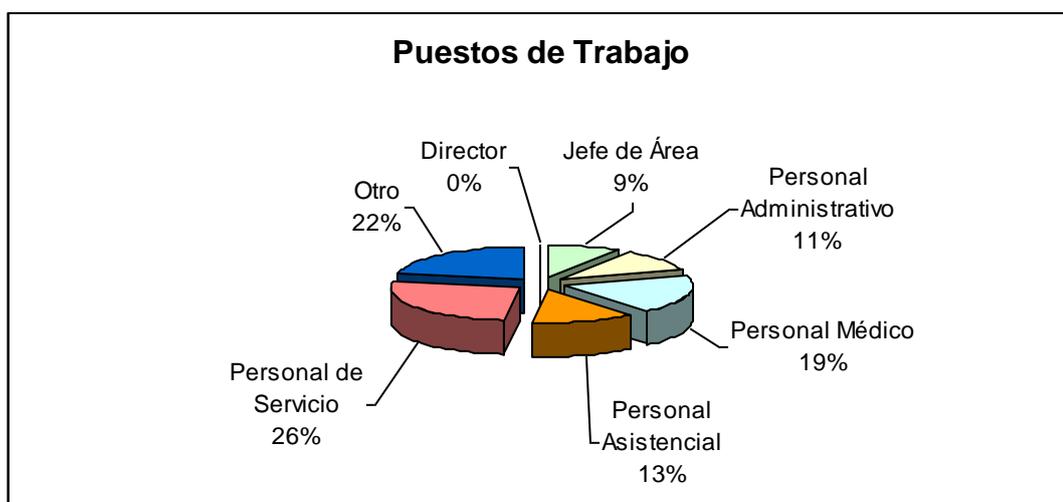
INFORMACIÓN GENERAL

Pregunta 1: ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su puesto de trabajo dentro de la organización?

Tabla 31: Tabulación de los puestos de trabajo.

	No.	%
Director	0	0%
Jefe de Área	5	9%
Personal Administrativo	6	11%
Personal Médico	10	19%
Personal Asistencial	7	13%
Personal de Servicio	14	26%
Otro	12	22%

Gráfico 34: Puestos de Trabajo.



INTERPRETACIÓN:

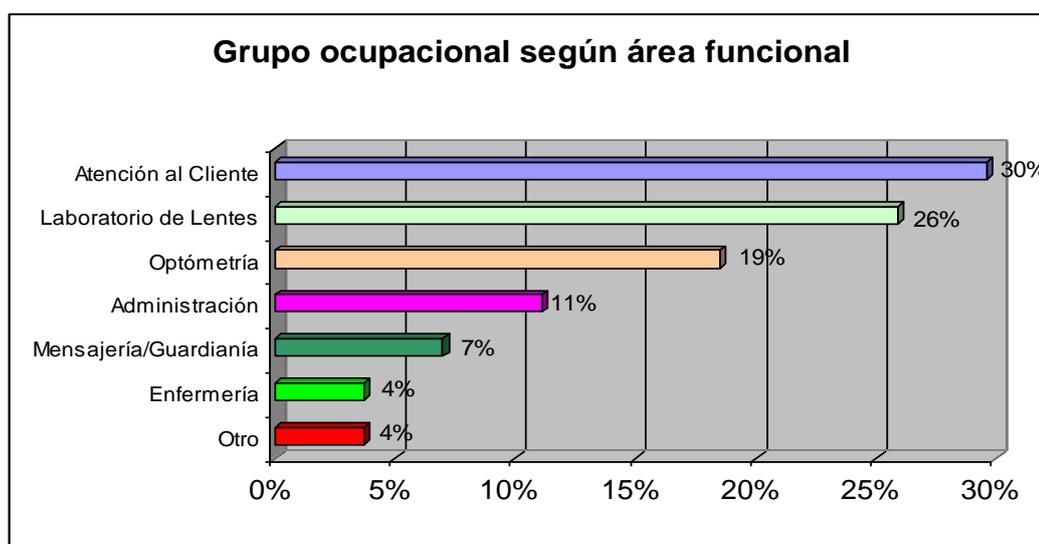
El 26% de personas que laboran en la Fundación es Personal de Servicio, el 22% ocupan otros cargos (sobre todo en el área de Laboratorio de Lentes), el 19% es Personal Médico, el 11% es Personal Administrativo y el 9% son Jefes de Área.

Pregunta 2: ¿A qué grupo ocupacional pertenece según el área funcional?

Tabla 32: Tabulación de los grupos ocupacionales según área funcional.

	No.	%
Optometría	10	19%
Enfermería	2	4%
Laboratorio de Lentes	14	26%
Atención al Cliente	16	30%
Administración	6	11%
Mensajería/Guardianía	4	7%
Otro	2	4%

Gráfico 35: Grupo ocupacional según área funcional.



INTERPRETACIÓN:

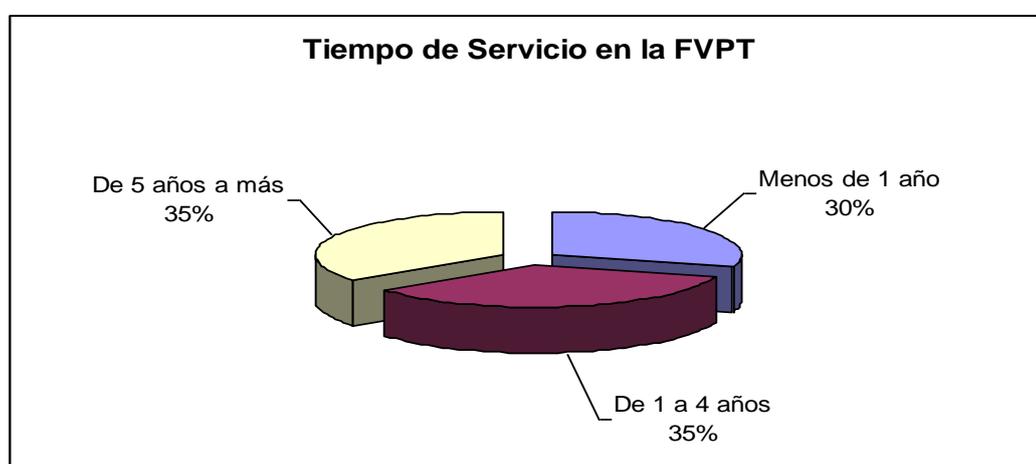
Como se muestra en la gráfica, el mayor porcentaje de personas (30%) laboran en el área de atención al cliente y dada la misión social de servicio a los más necesitados que tiene la Fundación, ésta es el área donde hay que poner mayor énfasis en el plan de mejoramiento.

Pregunta 3: ¿Cuál es su tiempo de servicio en la FVPT?

Tabla 33: Tabulación del tiempo de servicio de los empleados de la FVPT.

	No.	%
Menos de 1 año	16	30%
De 1 a 4 años	19	35%
De 5 años a más	19	35%

Gráfico 36: Tiempo de Servicio en la FVPT.



INTERPRETACIÓN:

Se puede decir que en la Fundación Vista para Todos se encuentra igual porcentaje de personas que han laborado de 1 a 4 años y de personal que ha laborado 5 años o más (35% correspondientemente). Por último con un menor porcentaje (30%) se encuentran al personal nuevo que tiene menos de 1 año trabajando en la organización.

Pregunta 4: ¿Cuál es su tiempo de servicio en el actual puesto de trabajo?

En esta pregunta, el 83% de personas contestaron que han laborado en el mismo puesto de trabajo en todo el tiempo que forman parte de la Fundación. El restante 17% han laborado en otros puestos, es decir que han sido ascendidos o reasignados.

APRECIACIÓN SOBRE EL CENTRO LABORAL

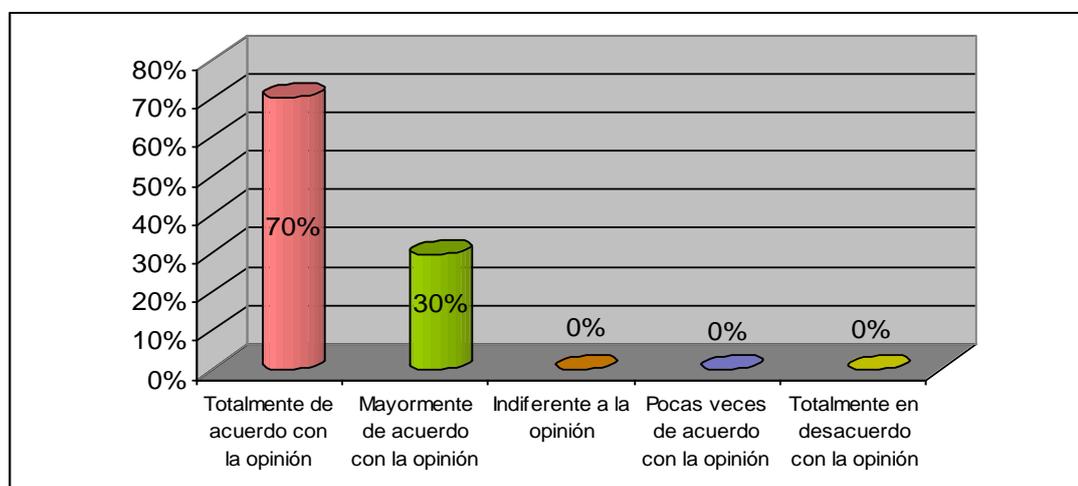
TRABAJO ACTUAL

Pregunta 1: Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.

Tabla 34: Tabulación pregunta 1. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	38	70%
Mayormente de acuerdo con la opinión	16	30%
Indiferente a la opinión	0	0%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	0	0%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 37: Resultados obtenidos pregunta 1. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

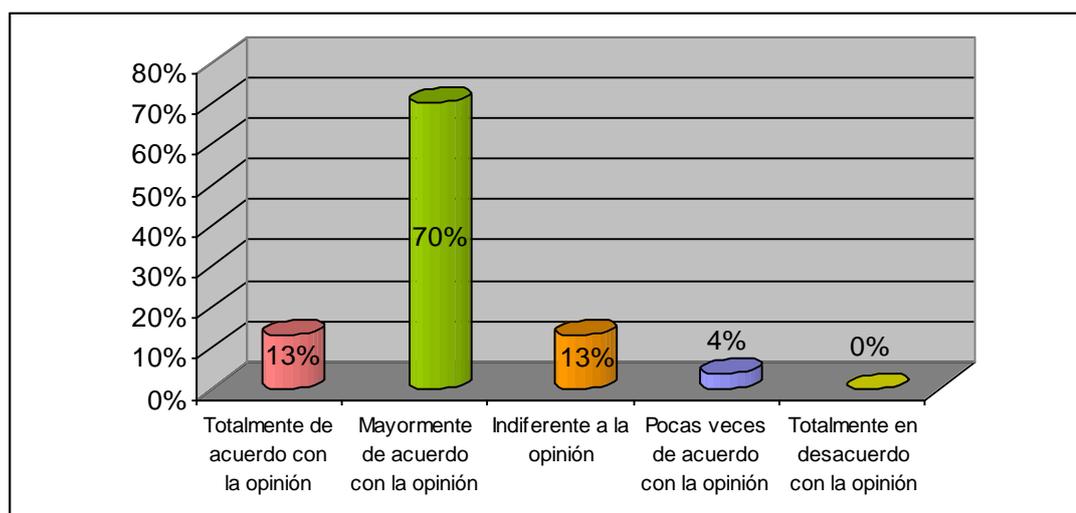
El 100% del personal de la Fundación está de acuerdo con que los objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo son claros y por tanto saben lo que se espera de ellos.

Pregunta 2: El trabajo en mi dependencia está bien organizado.

Tabla 35: Tabulación pregunta 2. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	7	13%
Mayormente de acuerdo con la opinión	38	70%
Indiferente a la opinión	7	13%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 38: Resultados obtenidos pregunta 2. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

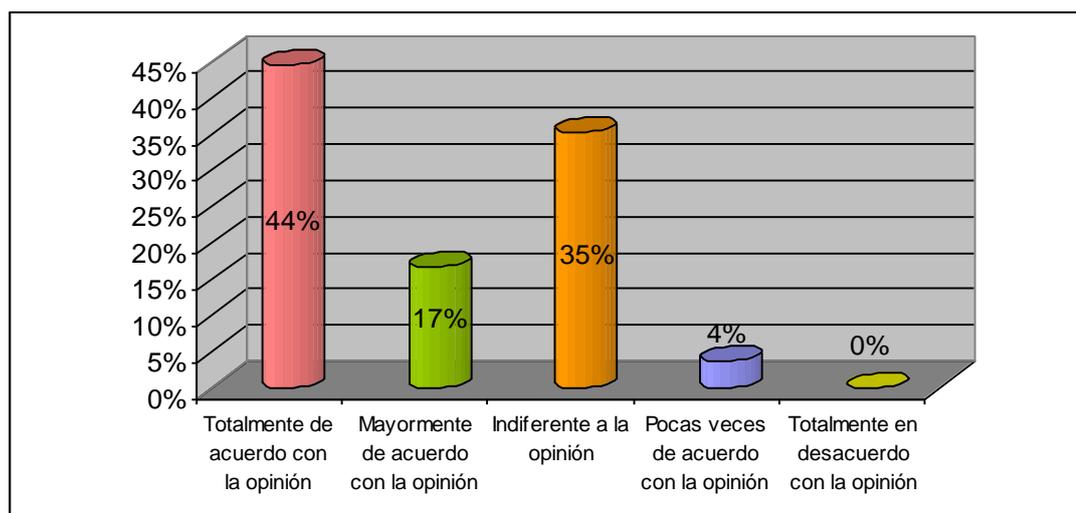
El 83% del personal de la Fundación está de acuerdo con que el trabajo en sus dependencias está bien organizado. El 13% es indiferente a la opinión y el 4% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 3: En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades y competencias.

Tabla 36: Tabulación pregunta 3. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	24	44%
Mayormente de acuerdo con la opinión	9	17%
Indiferente a la opinión	19	35%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 39: Resultados obtenidos pregunta 3. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

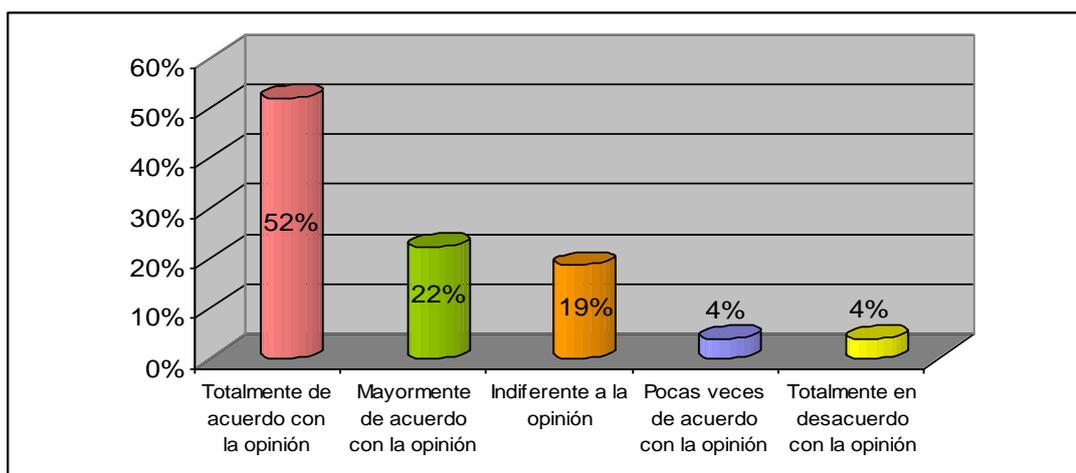
El 61% del personal de la Fundación siente que pueden desarrollar sus habilidades y competencias en el trabajo. El 35% es indiferente a la opinión y el 4% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 4: Se realiza seguimiento, monitoreo y control de mi desempeño en el trabajo.

Tabla 37: Tabulación pregunta 4. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	28	52%
Mayormente de acuerdo con la opinión	12	22%
Indiferente a la opinión	10	19%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	2	4%

Gráfico 40: Resultados obtenidos pregunta 4. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

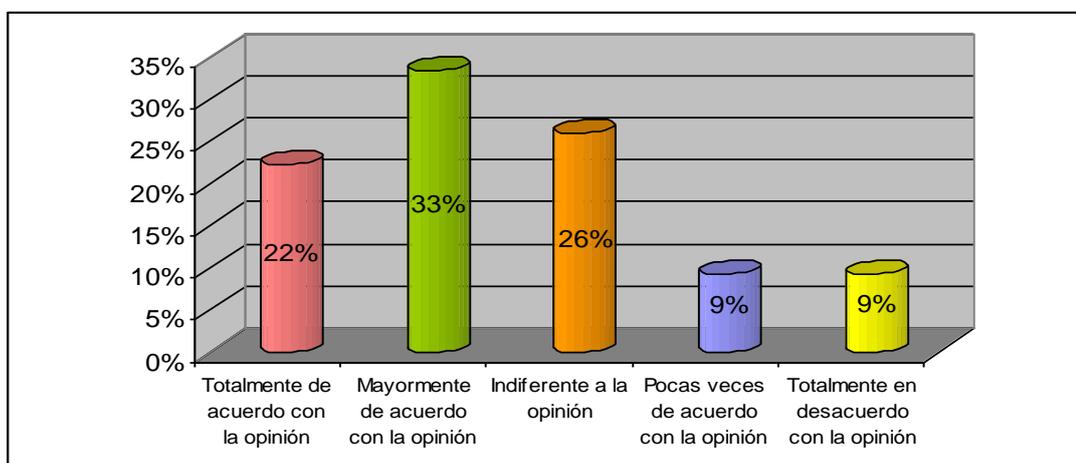
El 74% del personal de la Fundación está de acuerdo con que se realiza seguimiento, monitoreo y control de sus desempeños en el trabajo. El 19% es indiferente a la opinión y el 8% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 5: Se me proporciona información oportuna y adecuada de los resultados alcanzados.

Tabla 38: Tabulación pregunta 5. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	12	22%
Mayormente de acuerdo con la opinión	18	33%
Indiferente a la opinión	14	26%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	5	9%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	5	9%

Gráfico 41: Resultados obtenidos pregunta 5. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

El 55% del personal de la Fundación está de acuerdo con que se les proporciona información oportuna y adecuada de los resultados alcanzados. El 26% es indiferente a la opinión y el 18% no está de acuerdo con la opinión.

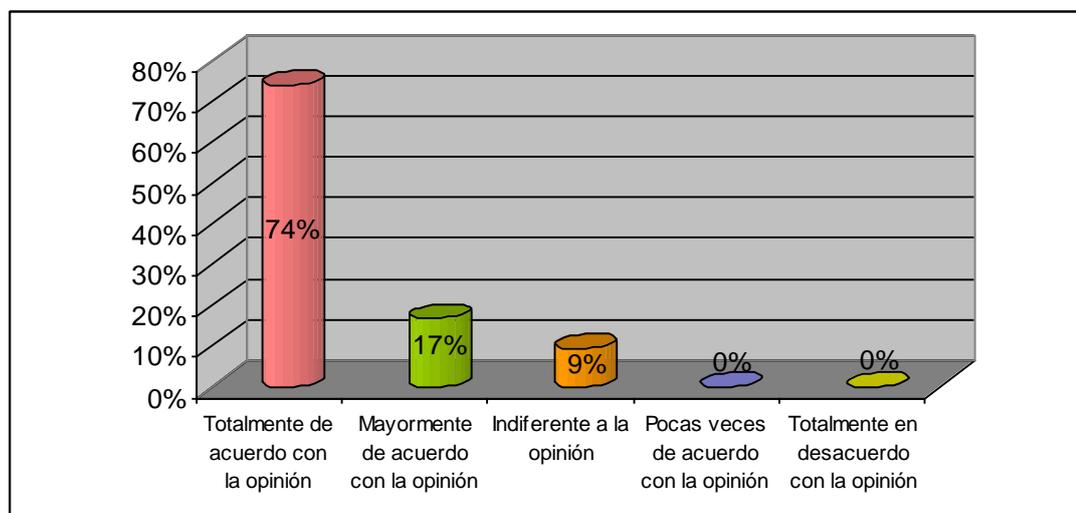
TRABAJO EN GENERAL

Pregunta 6: Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi trabajo.

Tabla 39: Tabulación pregunta 6. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	40	74%
Mayormente de acuerdo con la opinión	9	17%
Indiferente a la opinión	5	9%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	0	0%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 42: Resultados obtenidos pregunta 6. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

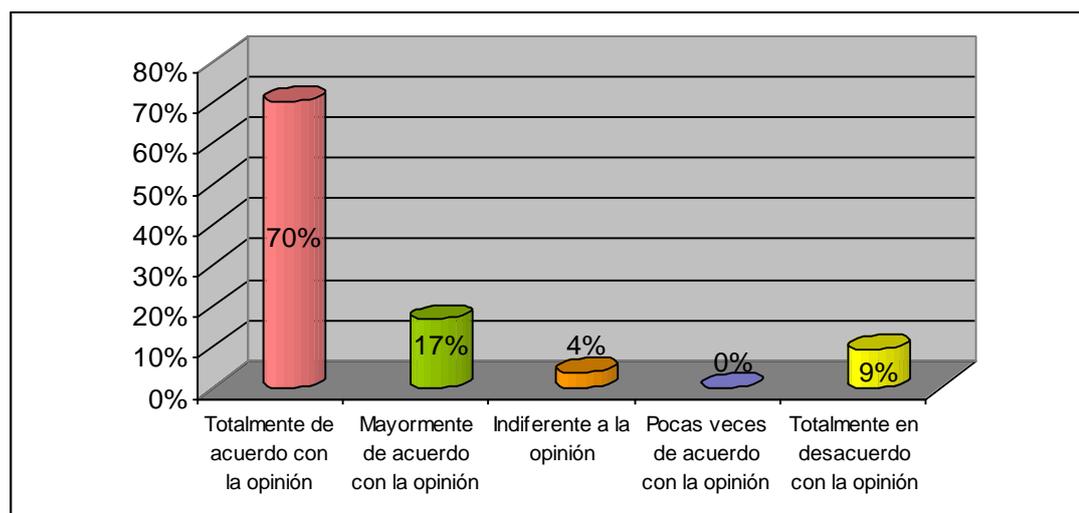
El 91% del personal de la Fundación siente que pueden adaptarse a las condiciones que ofrece el medio laboral de su trabajo. El restante 9% es indiferente a la opinión.

Pregunta 7: La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.

Tabla 40: Tabulación pregunta 7. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	38	70%
Mayormente de acuerdo con la opinión	9	17%
Indiferente a la opinión	2	4%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	0	0%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	5	9%

Gráfico 43: Resultados obtenidos pregunta 7. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

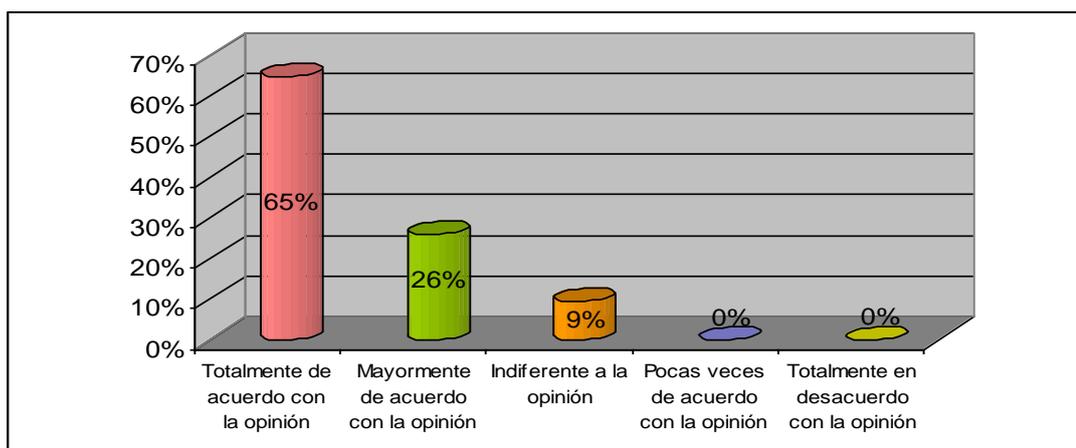
El 87% del personal de la Fundación está de acuerdo con que la institución les proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en sus puestos. El 4% es indiferente a la opinión y el 9% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 8: En términos generales me siento satisfecho con mi centro laboral.

Tabla 41: Tabulación pregunta 8. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	35	65%
Mayormente de acuerdo con la opinión	14	26%
Indiferente a la opinión	5	9%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	0	0%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 44: Resultados obtenidos pregunta 8. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

El 91% del personal de la Fundación en general se sienten satisfechos con su centro laboral. El restante 9% es indiferente a la opinión.

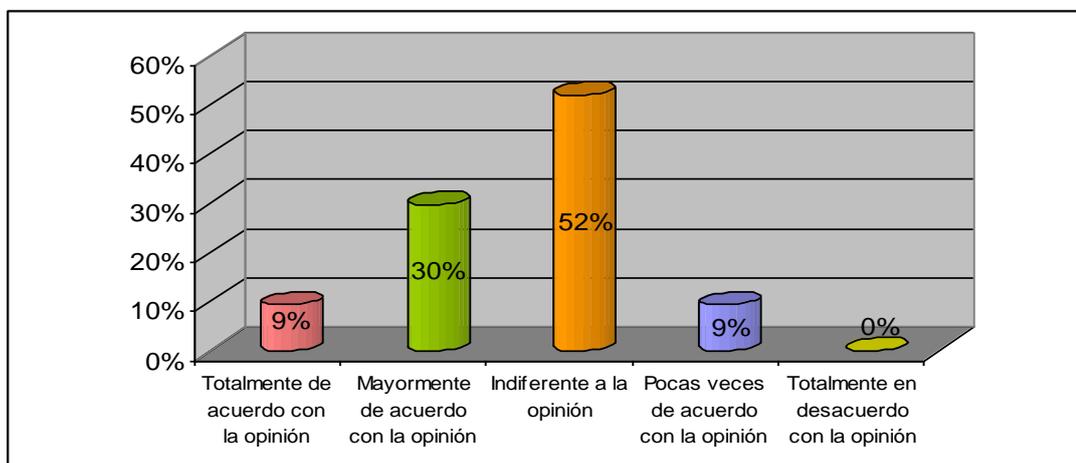
INTERACCIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

Pregunta 9: Los Directivos y/o Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.

Tabla 42: Tabulación pregunta 9. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	5	9%
Mayormente de acuerdo con la opinión	16	30%
Indiferente a la opinión	28	52%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	5	9%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 45: Resultados obtenidos pregunta 9. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

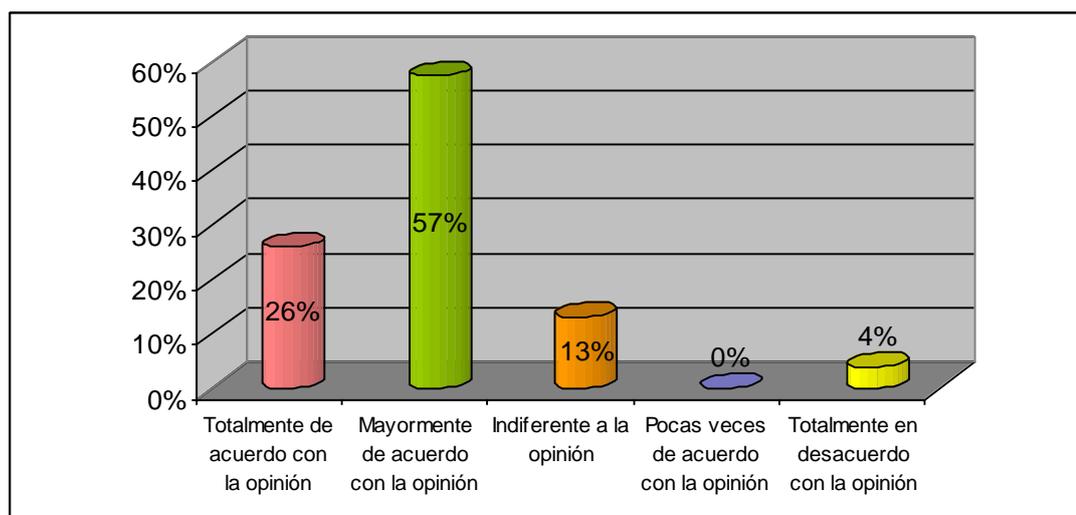
El 39% del personal de la Fundación está de acuerdo con que los Directivos y/o Jefes generalmente les reconocen por un trabajo bien hecho. El 52% es indiferente a la opinión y el 9% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 10: Los Directivos y/o Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.

Tabla 43: Tabulación pregunta 10. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	14	26%
Mayormente de acuerdo con la opinión	31	57%
Indiferente a la opinión	7	13%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	0	0%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	2	4%

Gráfico 46: Resultados obtenidos pregunta 10. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

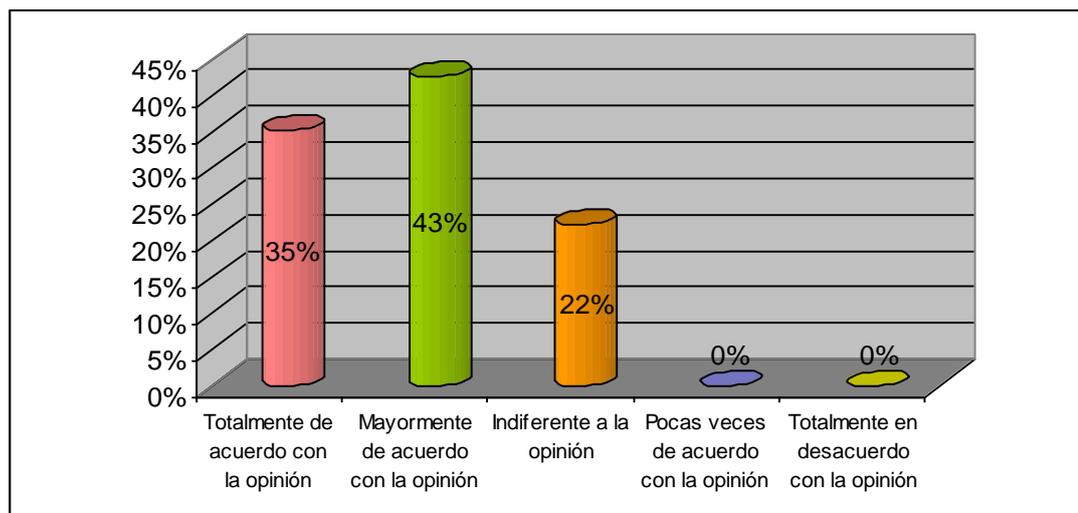
El 83% del personal de la Fundación está de acuerdo con que los Directivos y/o Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras. El 13% es indiferente a la opinión y el 4% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 11: Mis superiores demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.

Tabla 44: Tabulación pregunta 11. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	19	35%
Mayormente de acuerdo con la opinión	23	43%
Indiferente a la opinión	12	22%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	0	0%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 47: Resultados obtenidos pregunta 11. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

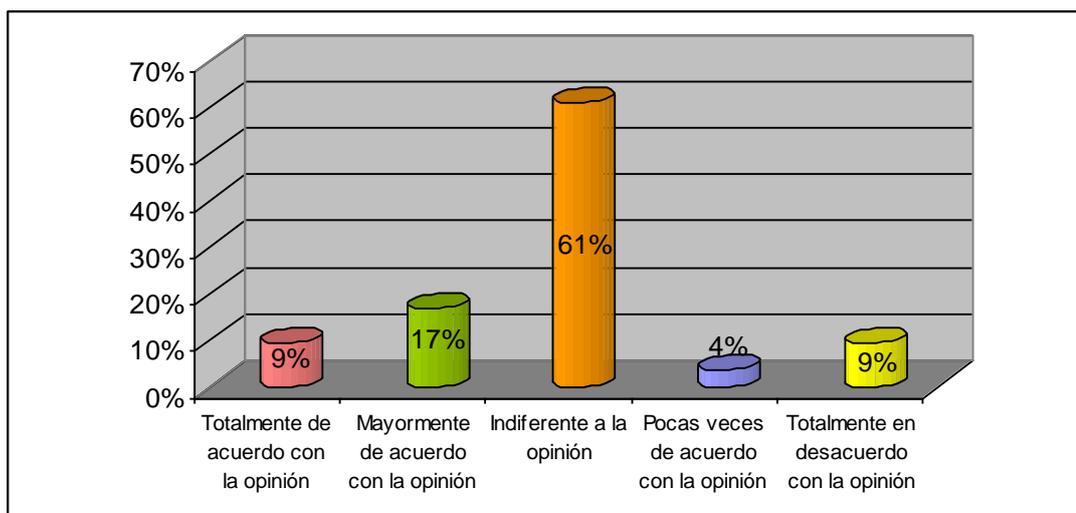
El 78% del personal de la Fundación está de acuerdo con que sus superiores demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones. El restante 22% es indiferente a la opinión.

Pregunta 12: Los Directivos y Jefes toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento.

Tabla 45: Tabulación pregunta 12. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	5	9%
Mayormente de acuerdo con la opinión	9	17%
Indiferente a la opinión	33	61%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	5	9%

Gráfico 48: Resultados obtenidos pregunta 12. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

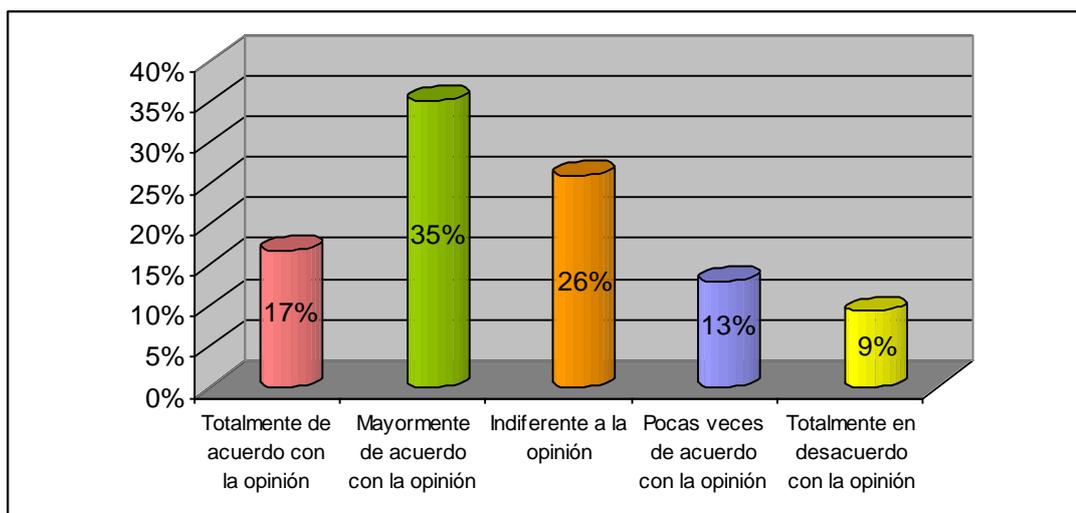
El 26% del personal de la Fundación está de acuerdo con que los Directivos y Jefes toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento. El 61% es indiferente a la opinión y el 13% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 13: Los Directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución, planes y programas a realizarse.

Tabla 46: Tabulación pregunta 13. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	9	17%
Mayormente de acuerdo con la opinión	19	35%
Indiferente a la opinión	14	26%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	7	13%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	5	9%

Gráfico 49: Resultados obtenidos pregunta 13. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

El 52% del personal de la Fundación está de acuerdo con que los Directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantenerles informados oportunamente sobre los asuntos que les afectan e interesan, así como del rumbo de la institución, planes y programas a realizarse. El 26% es indiferente a la opinión y el 22% no está de acuerdo con la opinión.

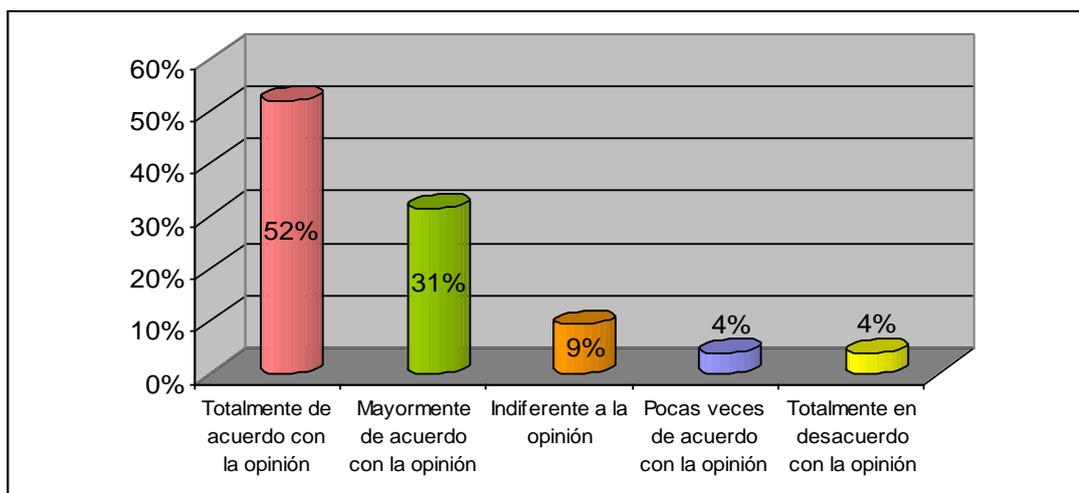
OPORTUNIDADES DE PROGRESO Y CAPACITACIÓN

Pregunta 14: Recibo o he recibido capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades para la atención al cliente.

Tabla 47: Tabulación pregunta 14. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	28	52%
Mayormente de acuerdo con la opinión	17	31%
Indiferente a la opinión	5	9%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	2	4%

Gráfico 50: Resultados obtenidos pregunta 14. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

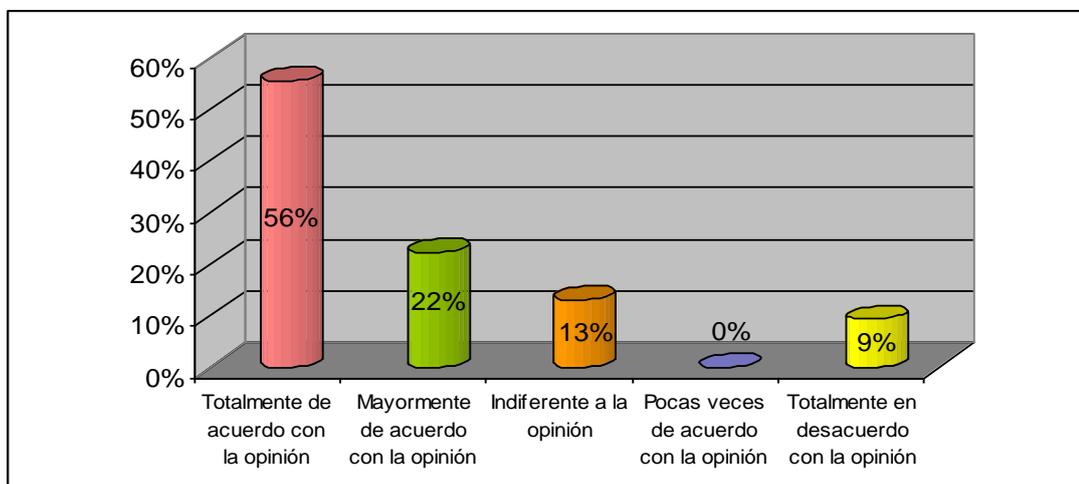
El 83% del personal de la Fundación manifiesta haber recibido capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades para la atención al cliente. El 9% es indiferente a la opinión y el 8% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 15: Recibo o he recibido capacitación que permita mi desarrollo humano.

Tabla 48: Tabulación pregunta 15. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	30	56%
Mayormente de acuerdo con la opinión	12	22%
Indiferente a la opinión	7	13%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	0	0%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	5	9%

Gráfico 51: Resultados obtenidos pregunta 15. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

El 78% del personal de la Fundación manifiesta haber recibido capacitación que permita su desarrollo humano. El 13% es indiferente a la opinión y el 9% no está de acuerdo con la opinión.

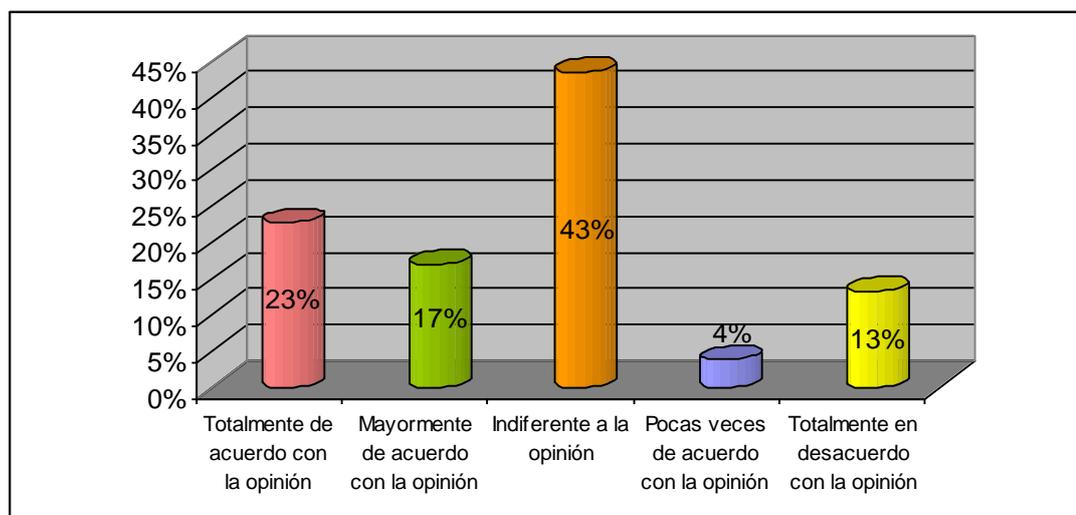
REMUNERACIONES O INCENTIVOS

Pregunta 16: Mi remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.

Tabla 49: Tabulación pregunta 16. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	12	23%
Mayormente de acuerdo con la opinión	9	17%
Indiferente a la opinión	23	43%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	7	13%

Gráfico 52: Resultados obtenidos pregunta 16. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

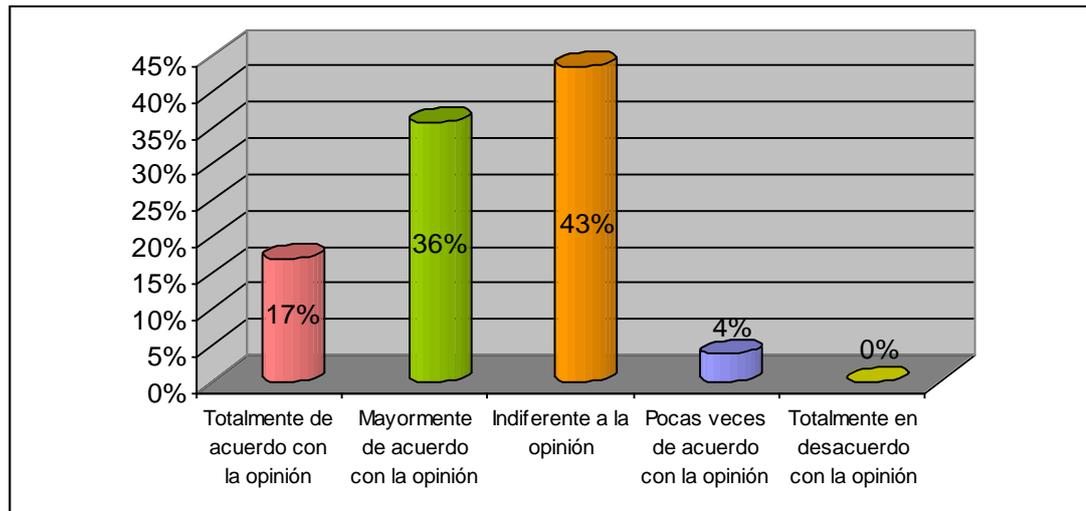
El 40% del personal de la Fundación está de acuerdo con que su remuneración es adecuada en relación al trabajo que realiza. El 43% es indiferente a la opinión y el 17% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 17: La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.

Tabla 50: Tabulación pregunta 17. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	9	17%
Mayormente de acuerdo con la opinión	19	36%
Indiferente a la opinión	23	43%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 53: Resultados obtenidos pregunta 17. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

El 53% del personal de la Fundación está de acuerdo con que la institución se preocupa por sus necesidades primordiales. El 43% es indiferente a la opinión y el 4% no está de acuerdo con la opinión.

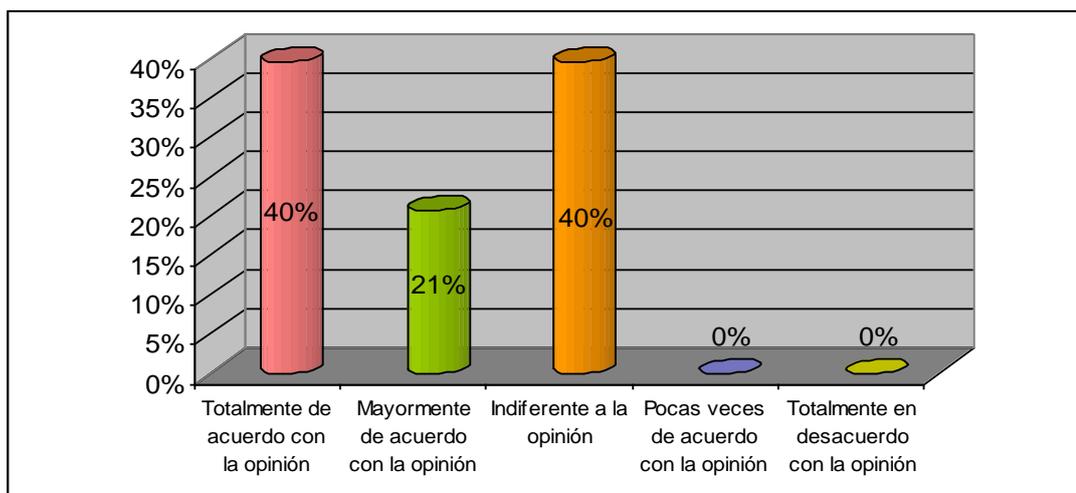
INTERRELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Pregunta 18: Los compañeros de labores, en general, trabajamos en equipo para concluir las tareas a realizarse.

Tabla 51: Tabulación pregunta 18. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	21	40%
Mayormente de acuerdo con la opinión	11	21%
Indiferente a la opinión	21	40%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	0	0%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 54: Resultados obtenidos pregunta 18. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

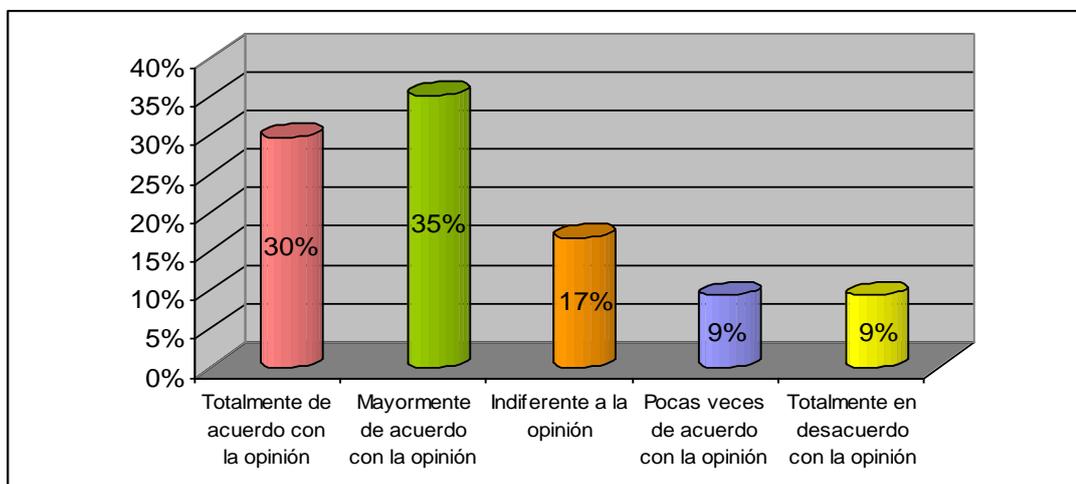
El 61% del personal de la Fundación está de acuerdo con que los compañeros de labores, en general, trabajan en equipo para concluir las tareas a realizarse. El restante 40% es indiferente a la opinión.

Pregunta 19: En general, existe unión y armonía entre mis compañeros de labores.

Tabla 52: Tabulación pregunta 19. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	16	30%
Mayormente de acuerdo con la opinión	19	35%
Indiferente a la opinión	9	17%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	5	9%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	5	9%

Gráfico 55: Resultados obtenidos pregunta 19. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

El 65% del personal de la Fundación está de acuerdo con que existe unión y armonía entre compañeros de labores. El 17% es indiferente a la opinión y el 18% no está de acuerdo con la opinión.

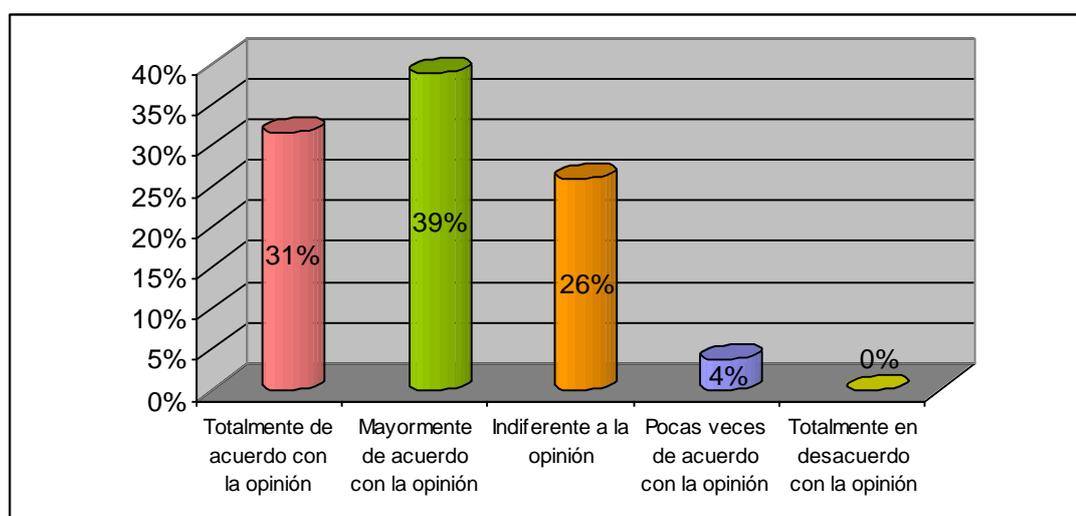
AMBIENTE DE TRABAJO

Pregunta 20: Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.

Tabla 53: Tabulación pregunta 20. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	17	31%
Mayormente de acuerdo con la opinión	21	39%
Indiferente a la opinión	14	26%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 56: Resultados obtenidos pregunta 20. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

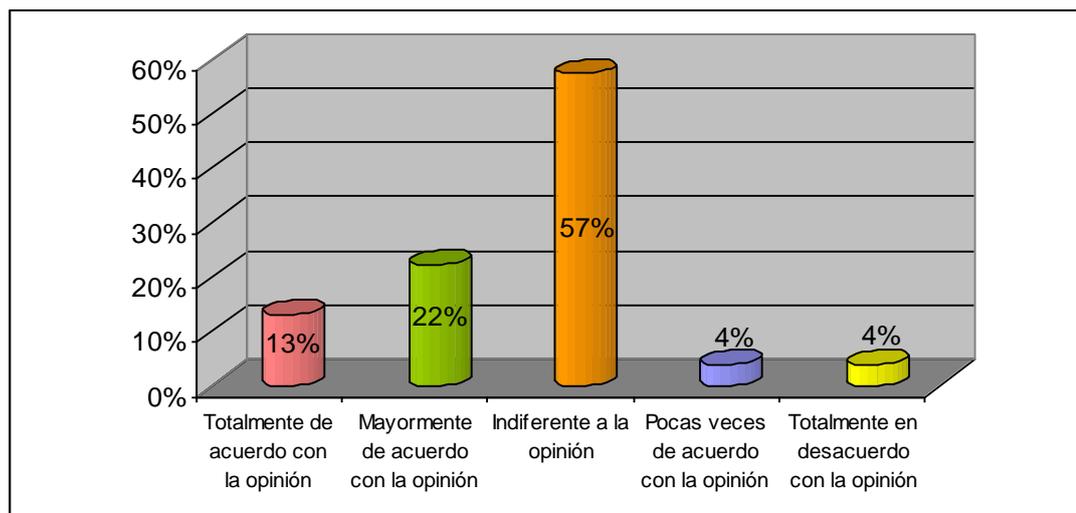
El 70% del personal de la Fundación manifiesta tener un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución. El 26% es indiferente a la opinión y el 4% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 21: Considero que existe igualdad en el trato a los empleados, independientemente del cargo que ocupan.

Tabla 54: Tabulación pregunta 21. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	7	13%
Mayormente de acuerdo con la opinión	12	22%
Indiferente a la opinión	31	57%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	2	4%

Gráfico 57: Resultados obtenidos pregunta 21. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

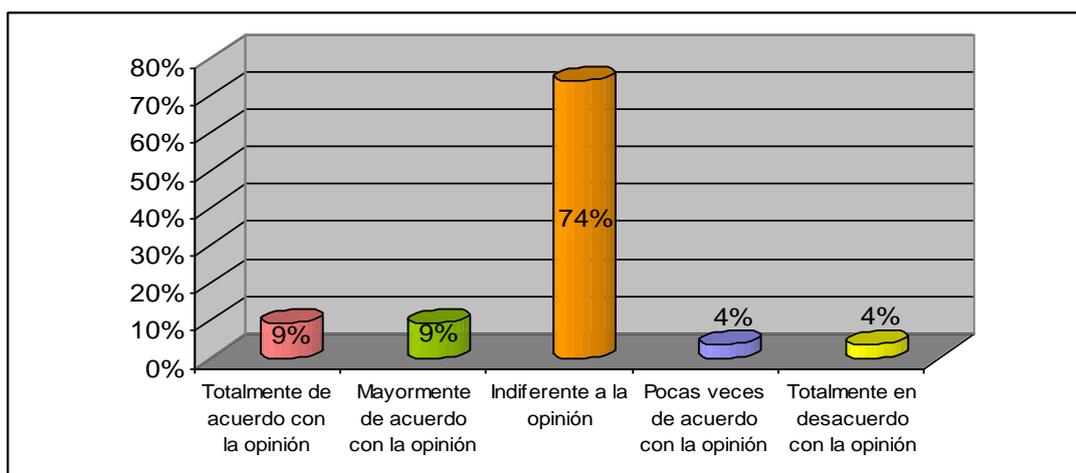
El 35% del personal de la Fundación considera que existe igualdad en el trato a los empleados, independientemente del cargo que ocupan. El 57% es indiferente a la opinión y el 8% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 22: El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.

Tabla 55: Tabulación pregunta 22. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	5	9%
Mayormente de acuerdo con la opinión	5	9%
Indiferente a la opinión	40	74%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	2	4%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	2	4%

Gráfico 58: Resultados obtenidos pregunta 22. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

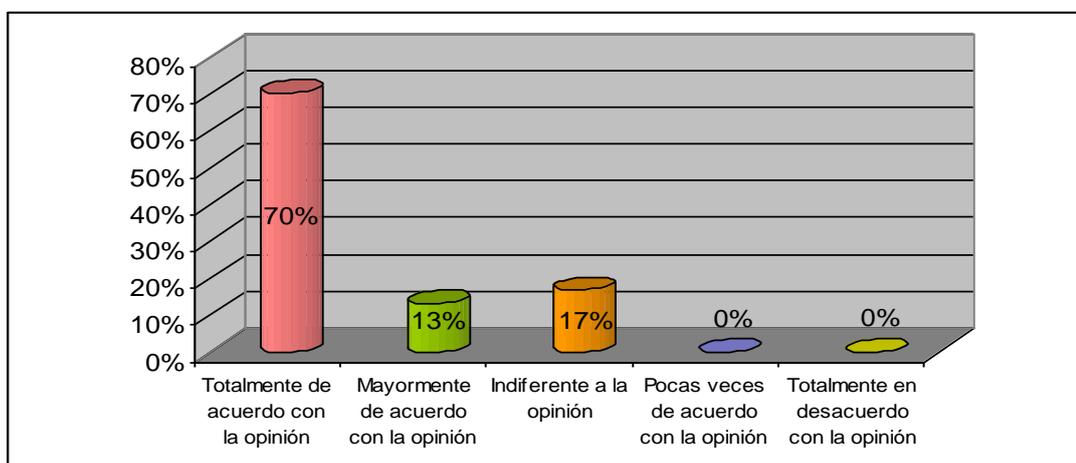
El 18% del personal de la Fundación está de acuerdo con que el ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias. El 74% es indiferente a la opinión y el 8% no está de acuerdo con la opinión.

Pregunta 23: El nombre y prestigio de la Fundación es gratificante para mí.

Tabla 56: Tabulación pregunta 23. Encuesta a clientes internos.

	No.	%
Totalmente de acuerdo con la opinión	38	70%
Mayormente de acuerdo con la opinión	7	13%
Indiferente a la opinión	9	17%
Pocas veces de acuerdo con la opinión	0	0%
Totalmente en desacuerdo con la opinión	0	0%

Gráfico 59: Resultados obtenidos pregunta 23. Encuesta a clientes internos.



INTERPRETACIÓN:

El 83% del personal de la Fundación considera que el nombre y prestigio de la FVPT es gratificante para ellos. El restante 17% es indiferente a la opinión.

CAPITULO III

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS

Fases del diseño del Plan de Mejoramiento Integral

- Construcción de la visión y misión
- Principios y valores corporativos
- Análisis FODA
- Matriz de estrategias competitivas
- Priorización de estrategias
- Formulación de objetivos estratégicos
- Formulación de estrategias
- Instrumentación de la estrategia
- Cuadro de Mando Integral

3.1 Construcción de la visión y misión

3.1.1 Visión

Consolidarse en el 2021 como una Fundación que lidera la atención oftálmica en el país garantizando el acceso equitativo y su provisión con eficiencia y calidad; en base a la innovación, la iniciativa, la participación social y el trabajo en equipo.

La visión estratégica de la Fundación fue establecida tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ✓ ¿Qué haremos en el futuro?
- ✓ ¿Cómo vemos a la gente con la cual trabajamos?

3.1.2 Misión

Somos una Fundación sin fines de lucro orientada a garantizar la salud visual de la población ecuatoriana de escasos recursos económicos mediante la provisión de una atención médica de calidad a bajos costos.

En ese sentido, la misión responde a las siguientes preguntas:

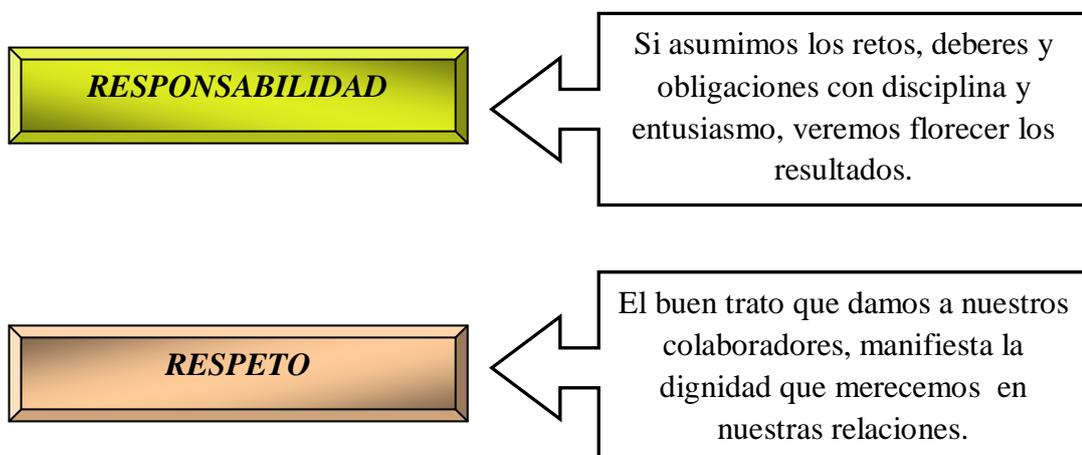
- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué buscamos?
- ✓ ¿Para quiénes trabajamos?

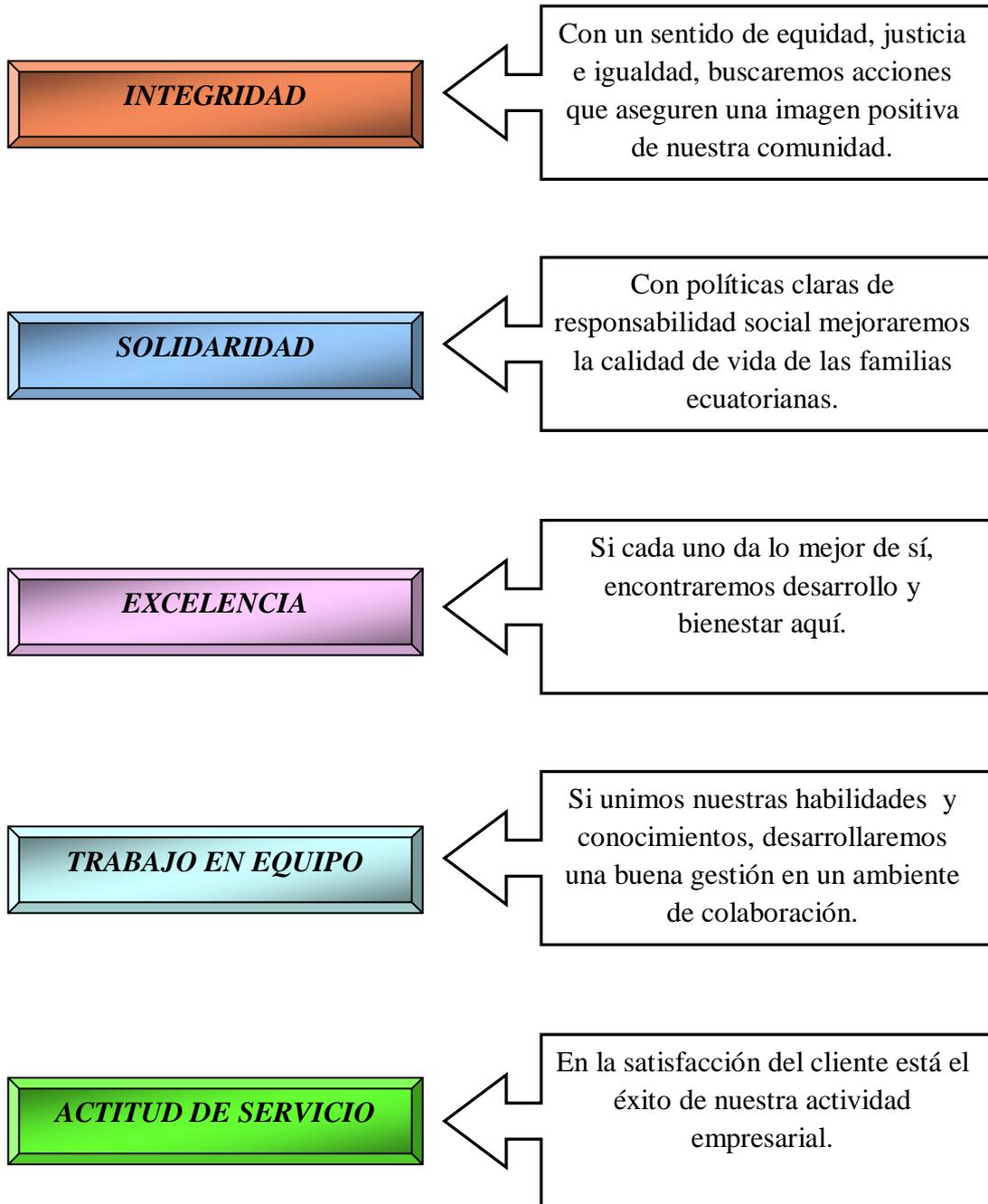
Además es la razón de ser de la Fundación, proporciona unidad, dirección y se orienta a satisfacer las necesidades del cliente.

3.1.3 Principios y valores corporativos

En la Fundación Vista para Todos los valores cuentan. Valor es lo todo lo que favorece al desarrollo, realización y excelencia de toda persona, empresa y/o sociedad.

Los valores que promoveremos en la Fundación Vista para Todos son los siguientes:





:

3.2 Análisis FODA

En la Matriz FODA se determinaron y analizaron los factores internos (Fortalezas y Oportunidades), y los aspectos externos (Debilidades y Amenazas) de la Fundación Vista para Todos:

FORTALEZAS:

- ✓ Imagen y reconocimiento institucional.
- ✓ Infraestructura adecuada.
- ✓ Buena ubicación física.
- ✓ Tecnología de punta de equipos médicos oftalmológicos.
- ✓ Tiene un espacio en las redes sociales Facebook y Twitter para difundir la acción social que realiza.
- ✓ Profesionales médicos de calidad.
- ✓ Costos de atención bajos.

OPORTUNIDADES:

- ✓ Convenios con instituciones de apoyo humanitario.
- ✓ Entorno dinámico que obliga al cambio e innovación continua.
- ✓ Nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- ✓ Apertura de más sucursales a nivel nacional.
- ✓ Cooperación internacional mediante donaciones.

DEBILIDADES:

- ✗ Recursos escasos ya que es una entidad de autogestión que no recibe ayuda económica externa.
- ✗ No existe unión entre los empleados.
- ✗ Escasa motivación y sentido de pertenencia y compromiso con la Fundación por parte del personal.
- ✗ Alta rotación del personal debido a salarios bajos.

- ✗ Falta de un Jefe de Personal o Gerente de Talento Humano.
- ✗ No existe un Reglamento Interno.
- ✗ La página Web de la Fundación está desactualizada.

AMENAZAS:

- ✗ Inestabilidad económica y política del país.
- ✗ Competencia desleal de otras instituciones.
- ✗ Paternalismo del gobierno de turno ofreciendo atención médica gratuita.

3.2.1 Matriz de Estrategias Competitivas

La Matriz de Estrategias Competitivas es un instrumento de planificación que permite priorizar las estrategias que debe seguir la organización, para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado y cumplir con la misión y visión que motivaron su creación.

La fundamentación teórica de la estrategia se sustenta en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, principalmente.

La definición de la estrategia está acotada por las fuerzas del entorno y la capacidad de respuesta de la organización, determinada por la potencialidad de sus recursos y las competencias que han logrado desarrollar.

Tabla 57: Matriz de Estrategias Competitivas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con instituciones de apoyo humanitario. - Entorno dinámico que obliga al cambio e innovación continua. - Nuevas tecnologías de la información y comunicación. - Apertura de más sucursales a nivel nacional. - Cooperación internacional mediante donaciones.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ul style="list-style-type: none"> - Imagen y reconocimiento institucional. - Infraestructura adecuada. - Buena ubicación física. - Tecnología de punta de equipos médicos oftalmológicos. - Tiene un espacio en las redes sociales Facebook y Twitter para difundir la acción social que realiza. - Profesionales médicos de calidad. - Costos de atención bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la imagen institucional de la Fundación socializando la labor que realiza en la comunidad. - Estar a la vanguardia de las últimas tecnologías en equipos médicos oftalmológicos. - Cargar información oportuna y de interés en las redes sociales Facebook y Twitter de la Fundación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la limpieza y buena imagen de las instalaciones. - Mejorar la calidad de la atención al cliente - Capacitar continuamente a todo el personal. - Aumentar la acción social ayudando a los que menos tienen.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos escasos ya que es una entidad de autogestión que no recibe ayuda económica externa. - No existe unión entre los empleados. - Escasa motivación y sentido de pertenencia y compromiso con la Fundación por parte del personal. - Alta rotación del personal debido a salarios bajos. - Falta de un Jefe de Personal o Gerente de Talento Humano. - No existe un Reglamento Interno. - La página web de la Fundación está desactualizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr convenios de cooperación con organismos internacionales. - Dar charlas de motivación al personal. - Fomentar en el personal el sentido de pertenencia y compromiso con la Fundación. - Otorgar incentivos o reconocimientos por trabajos bien realizados. - Contratar un Jefe de Personal o Gerente de Talento Humano. - Crear un Reglamento Interno para el personal de la Fundación. - Actualizar constantemente la página web de la Fundación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar la mejora continua como base de acción global.

Fuente: El autor.

3.2.1.2 Priorización de Estrategias

Análisis Estratégico

¿Qué cambios se están produciendo en el entorno?

¿Cómo afectan o van a afectar esos cambios a la Fundación?

¿Cuáles son los recursos y competencias de la Fundación?

¿Pueden estas competencias otorgar ventajas específicas o crear nuevas oportunidades?

La ventaja competitiva de la Fundación Vista para Todos se centra en cuatro factores básicos: (a) la calidad de los recursos materiales y humanos; (b) la imagen y reconocimiento institucional; (c) la ayuda social y, (d) los costos de atención bajos.

En base a estas fortalezas y al escenario competitivo se han priorizado las siguientes estrategias, las mismas que han sido agrupadas en cuatro ejes o enfoques: enfoque social, enfoque en los usuarios, enfoque en los procesos internos y enfoque en los empleados.

Enfoque Social:

- ✓ Fortalecer la imagen institucional de la Fundación socializando la labor que realiza en la comunidad.
- ✓ Aumentar la acción social ayudando a los que menos tienen.
- ✓ Lograr convenios de cooperación con organismos internacionales.

Enfoque en los Usuarios:

- ✓ Estar a la vanguardia de las últimas tecnologías en equipos médicos oftalmológicos.
- ✓ Cargar información oportuna y de interés en las redes sociales Facebook y Twitter de la Fundación.

- ✓ Actualizar constantemente la página Web de la Fundación.

Enfoque en los Procesos Internos:

- ✓ Mantener la limpieza y buena imagen de las instalaciones.
- ✓ Mejorar la calidad de la atención al cliente.
- ✓ Aplicar la mejora continua como base de acción global.

Enfoque en los Empleados:

- ✓ Capacitar continuamente a todo el personal.
- ✓ Dar charlas de motivación al personal.
- ✓ Fomentar en el personal el sentido de pertenencia y compromiso con la Fundación.
- ✓ Otorgar incentivos o reconocimientos por trabajos bien realizados.
- ✓ Contratar un Jefe de Personal o Gerente de Talento Humano.
- ✓ Crear un Reglamento Interno para el personal.

3.3 Formulación de Objetivos Estratégicos

1. Incrementar la satisfacción del personal motivándolo y brindándole incentivos y reconocimientos por trabajos bien realizados.
2. Capacitar al personal en Atención al Cliente y Trabajo en Equipo.
3. Mejorar progresivamente la calidad en todos los procesos añadiendo valores agregados y estandarizando los mismos.
4. Conseguir nuevos usuarios, conservar la fidelidad de los mismos y mejorar su satisfacción con respecto a los servicios recibidos.

5. Preservar la buena imagen y reconocimiento institucional de la Fundación en el tiempo.

3.4 Formulación de Estrategias

3.4.1 Incrementar la satisfacción del personal motivándolo y brindándole incentivos y reconocimientos por trabajos bien realizados.

En primer lugar, considero muy importante contratar un Jefe de Personal o Gerente de Talento Humano para que sea la cabeza que coordine las acciones de gestión del personal, planificación, organización, dirección y control del mismo en la Fundación Vista para Todos.

Además, en la FVPT se podría aplicar las siguientes estrategias para otorgar incentivos:

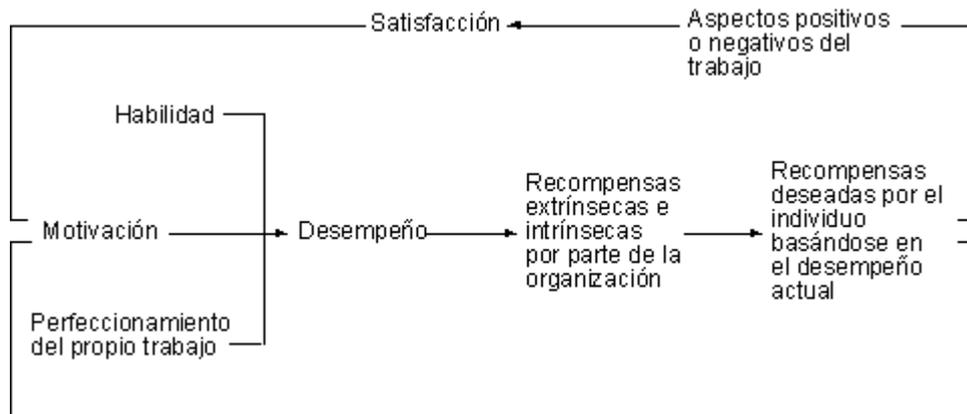
- ✓ Reconocimientos personalizados e inmediatos, e
- ✓ Incentivos no económicos

Objetivos de otorgar incentivos:

- Beneficiar tanto al trabajador como a la empresa
- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible
- Retener el personal valioso
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado

Un modelo integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas,

influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.⁴⁶



Reconocimiento personalizado e inmediato⁴⁷

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante. Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento.

Incentivos no económicos⁴⁸

Los incentivos no económicos son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador.

⁴⁶ Apsique. *Motivación y satisfacción personal*. 1998-2011. <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis>

⁴⁷ <http://html.rincondelvago.com/incentivos-laborales.html>

⁴⁸ YNFANTE, Ramón. *Los incentivos y la motivación*. Gestipolis. 2008. <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>

Entre ellos podemos tener los siguientes:

Asistenciales: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica.

Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental al trabajador, mediante actividades de integración como encuentros y paseos. Se tomará en cuenta las sugerencias recibidas por parte del personal para que estas actividades no se realicen los domingos.

Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: facilidades de horario, estacionamiento y agencia bancaria en el lugar de trabajo (Banco Promerica).

Adiestramiento: El adiestramiento o capacitación puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

3.4.2 Capacitar al personal en Atención al Cliente y Trabajo en Equipo.

Como se explicó anteriormente, la capacitación, aparte de motivar al personal, les brinda la posibilidad de crecimiento personal y profesional.

Resultaría muy interesante poder aplicar un Plan de Capacitación Estratégica por Competencias ya existente para la Fundación Vista para Todos⁴⁹, en el cual se evaluó las competencias de cada uno de los puestos de trabajo para determinar en qué áreas debería aplicarse la capacitación.

⁴⁹ GALLEGOS, Paulina. *Diseño de plan de capacitación estratégica por competencias Fundación Vista para Todos Matriz Quito*. Tesis U.P.S. Facultad de Psicología. Quito, 16 de marzo de 2011.

Para mi investigación, dados los resultados de las encuestas a los clientes internos, se determinó que dos puntos clave para capacitar al personal son la Atención al Cliente y el Trabajo en Equipo.

El mercado de servicios se hace cada vez más complejo por su falta de diferenciación. Ante una oferta de servicios tan amplia para el consumidor además de tratar de buscar la distinción de la Fundación, la ventaja competitiva mayor estará en la calidad de su relación con los clientes. Éste será el factor adicional que lo hará sobresalir entre los demás.

Por otro lado, una de las condiciones de trabajo que más influirá en los trabajadores de forma positiva es aquella que permita que haya compañerismo y trabajo en equipo en la Fundación. El trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados, ya que, normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Ventajas de una buena atención al cliente⁵⁰

Algunas de las ventajas que se pueden alcanzar con una buena atención al cliente son las siguientes:

1. Incrementar las ventas y las atenciones.
2. Fidelización y lealtad: las ventas se vuelven más frecuentes con nuestros clientes. Incluso hará que un mismo cliente esté dispuesto a adquirir mayor volumen de nuestros productos y servicios.
3. Que el boca-a-boca haga su trabajo y al final acaben viniendo más clientes a nosotros gracias a nuestra reputación, y con ello lograr nuevas ventas.

⁵⁰ <http://www.ideatarjetas.es/los-8-beneficios-que-se-ganan-por-atender-bien-a-los-clientes/>

4. Gastar menos en acciones de marketing gracias a la buena calidad ofrecida (las empresas con bajo nivel de satisfacción se ven forzadas a invertir más en estos aspectos y en su gestión).
5. Mejorar la imagen de marca, credibilidad, reputación y posicionamiento de la FVPT.
6. Mayor (y la mejor) diferenciación de la competencia: tener a los clientes convencidos a sí mismos de que la FVPT es mejor por lo que ofrece y porque les conoce bien (ante una fidelización bien ganada, ¿quién se va a ir con otro?).
7. Un mejor ambiente de trabajo en la FVPT: la sensación de orgullo por pertenecer a una institución que hace las cosas bien hacia el exterior y también está reforzando su interior, ya que no hay presiones ni miedos y aumenta la productividad. También da lugar a una menor rotación de personal.
8. Que nos sea más fácil contar con nuevos socios y colaboradores gracias a la mejora de la cuota de mercado.

Ventajas de trabajar en equipo⁵¹

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para la organización, se encuentran:

Para los individuos:

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.

⁵¹ Wikipedia. La enciclopedia libre. 2011. http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para la Fundación:

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

3.4.3 Mejorar progresivamente la calidad en todos los procesos añadiendo valores agregados y estandarizando los mismos.

Para instrumentar esta estrategia se puede utilizar la Gestión por Procesos. Para ello es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Identificar clientes y sus necesidades.
2. Definir productos y servicios.
3. Desarrollar el mapa de procesos.
4. Describir procesos.
5. Diagramar procesos.
6. Analizar datos y mejorar procesos.

En el capítulo anterior se desarrolló los dos primeros puntos, por lo tanto, a continuación se tratarán los siguientes ítems.

3.4.3.1 Desarrollo del mapa de procesos

Procesos estratégicos:

Los procesos estratégicos son aquellos que permiten desarrollar e implantar la estrategia de la Fundación. Estos procesos orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.

En la Fundación Vista para Todos los procesos y subprocesos estratégicos incluyen:

Planificación estratégica:

- La formulación de políticas institucionales,
- La formulación de planes y programas, y
- La gestión de los recursos.

Seguimiento y control del plan:

- Las evaluaciones periódicas de la satisfacción de los usuarios internos y externos, y
- La instrumentación de las estrategias mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI)

Procesos clave:

Los procesos clave son aquellos que afectan de modo directo la prestación del servicio asistencial y por lo tanto a la satisfacción del cliente externo (paciente).

En la Fundación Vista para Todos estos procesos incluyen todo lo que tiene que ver con el contacto directo con los usuarios y son los siguientes:

Atención al cliente y atención médica:

- La creación de la historia clínica del paciente,
- La consulta médica,
- Los exámenes de laboratorio,
- La elaboración de lentes,
- La entrega de los lentes al paciente,
- La preparación de la sala de operaciones,
- Las intervenciones quirúrgicas,
- La observación post-operatorio,
- Las recomendaciones post-operatorias,
- Dar de alta al paciente, y
- La aplicación de encuestas de satisfacción a los usuarios.

Procesos de soporte:

Los procesos de soporte son todos aquellos que permiten la operación de la Fundación y que sin embargo no son considerados clave por la misma. En general, son los procesos de gestión.

En la Fundación Vista para Todos estos procesos comprenden:

Gestión de Talento Humano:

- El ingreso de nuevo personal,
- La permanencia del personal en la Fundación, y
- La salida del personal.

Gestión de Tesorería:

- El cobro y facturación del servicio a los pacientes o usuarios,
- El arqueo de caja y posterior envío diario de la misma a Contabilidad, y
- La elaboración de cheques.

Gestión de la Información y Comunicación:

- El manejo de archivos,
- El manejo de estadísticas e indicadores,
- La gestión de convenios,
- La gestión de las comunicaciones internas y externas, y
- La gestión de los sistemas de información.

Gestión de Apoyo:

- Los servicios de limpieza,
- Los servicios de mensajería,
- Los servicios de guardianía, y
- La gestión de adquisiciones.

Gráfico 60: Mapa de Procesos de la Fundación Vista para Todos



Fuente: El autor.

3.4.3.2 Descripción de procesos

A continuación se detalla una descripción de los procesos que se van a sistematizar para lograr una mejora continua en todas las acciones de la Fundación:

ÁREA GERENCIAL

Son los encargados de planificación, organización y elaboración de políticas a cumplir en la organización.

Descripción de procesos:

- ✓ Realizar gestiones interinstitucionales.
- ✓ Autorizar la elaboración de cheques.
- ✓ Mantener coordinación con administradores de cada sucursal.
- ✓ Abastecer de equipos y material óptico a cada sucursal.
- ✓ Verificar la ejecución de las jornadas médicas a cargo del personal designado.
- ✓ Coordinar con varias instituciones la venta de los servicios de la Fundación.
- ✓ Establecer convenios para ayuda social y programas sociales como donaciones.
- ✓ Coordinar las brigadas y grupos médicos.
- ✓ Entrega donaciones de sillas de ruedas.
- ✓ Planifica programas sociales y donaciones con el MIES y el CONADIS.

SECRETARIAS/ASISTENTES

Son las encargadas de brindar atención de calidad y calidez a los pacientes en forma personalizada, manejo de documentos, archivo y comunicación interna y externa.

Descripción de procesos:

- ✓ Receptar llamadas telefónicas.
- ✓ Receptar documentación.
- ✓ Enviar convocatorias, memos, oficios externos.
- ✓ Elaborar y emitir caja chica.
- ✓ Asistir al Presidente Ejecutivo.
- ✓ Planifica reuniones con los directivos.
- ✓ Archivar documentos e información importante.
- ✓ Llenar planillas de convenios.
- ✓ Hacer el respectivo despacho de papelería para el área de eventos.
- ✓ Elaboración de diplomas para personal que ha participado en eventos de índole social por la organización.
- ✓ Emitir un informe con los resultados alcanzados en el cargo.

- ✓ Llamar a las distintas empresas para cobros por servicios otorgados por la Fundación.
- ✓ Recolectar solicitudes de sillas de ruedas por medio de un proceso de organización a los clientes en ciudades, sectores, barrios, obteniendo información de los pacientes y posibles beneficiarios de las donaciones.
- ✓ Recibir las respectivas donaciones para acción social con las brigadas médicas en la organización y coordinar con el Director Ejecutivo para la entrega de las mismas.
- ✓ Mantener actualizados los perfiles de la Fundación en las redes sociales y responder a los comentarios e inquietudes que realiza la gente.

ÁREA DE ADMISIÓN/RECEPCIÓN

Es la unidad que regula los ingresos y traslados de los pacientes.

Descripción de procesos:

- ✓ Contestar el teléfono y dar información de la atención a los usuarios.
- ✓ Entrega de documentación informativa a los pacientes.
- ✓ Gestionar la solicitud de turnos de los pacientes para los distintos consultorios.
- ✓ Recibir y entregar correspondencia.

ÁREA DE TESORERÍA

Es la encargada de los cobros a clientes y pagos a proveedores y personal de la Fundación.

Descripción de procesos:

- ✓ Cobrar y facturar el costo de los servicios a los pacientes.
- ✓ Manejar, cuadrar y realizar un informe de caja diario para entregarlo a Contabilidad.
- ✓ Elaborar cheques para pagos a proveedores y para personal de la Fundación.
- ✓ Enviar cheques elaborados al personal de las diferentes sucursales.

ÁREA DE CONSULTORIOS

Es la encargada específicamente de todas las actividades de atención en el área de consulta externa (atención ambulatoria).

Descripción de procesos:

- ✓ Equipar los respectivos consultorios antes de que lleguen los doctores y pacientes.
- ✓ El oftalmólogo hará preguntas acerca de la salud general y antecedentes médicos de la familia.
- ✓ El médico revisa la visión (agudeza visual) utilizando una tabla de letras al azar de diferentes tamaños proyectado en una pantalla computacional, denominada tabla de Snellen.
- ✓ Para observar dentro del ojo, el médico mira a través de una lupa que tiene una luz en su extremo (oftalmoscopio). Este dispositivo le permite al médico ver la retina, el fondo (parte posterior del ojo), los vasos retinianos y el área del nervio óptico.
- ✓ Algunas veces, se le administran gotas para los ojos, de manera que el médico pueda visualizar mejor la parte posterior del ojo. Asimismo, se utiliza otro dispositivo de aumento, llamado lámpara de hendidura, que se usa para ver la superficie transparente del ojo (córnea).
- ✓ Hay diferentes máquinas y métodos para evaluar la reacción del ojo a la luz, los movimientos oculares y la visión lateral (periférica). Para ver si el paciente necesita gafas, el médico coloca varios lentes al frente del ojo, uno a la vez, y le pregunta cuándo son más fáciles de ver las letras en la tabla de Snellen.
- ✓ El daltonismo se evalúa utilizando puntos multicolores que forman números.
- ✓ El médico verifica si hay glaucoma utilizando un método llamado tonometría.
- ✓ Si el paciente requiere medicación, se le explicará con palabras fáciles de entender, los cuidados que debe seguir en su casa.
- ✓ Si el paciente requiere lentes, se envía el requerimiento con las medidas exactas al laboratorio de lentes para que se proceda a elaborarlos.
- ✓ Se realiza un diagnóstico final para determinar si el paciente necesita ser intervenido quirúrgicamente y se le explica claramente sobre la afección o problema detectado.

- ✓ Si el paciente requiere ser intervenido quirúrgicamente se le realiza exámenes preoperatorios: de sangre, electrocardiograma, para luego ser valorado por el médico clínico.
- ✓ En la consulta pre-operatoria el paciente es valorado por el médico clínico quién revisa los exámenes y se realiza el análisis de los resultados desarrollados en el laboratorio; de esta forma, se garantiza al paciente clínicamente apto para ser sometido a una intervención quirúrgica.
- ✓ Seguidamente, a los pacientes de catarata y glaucoma, se les realiza un estudio exhaustivo oftalmológico que incluye: agudeza visual con refracción óptica, biometría, queratometría y fondo de ojo.

ÁREA DE LABORATORIO DE LENTES

Es el área encargada de la elaboración de lentes.

Descripción de procesos:

- ✓ Recibir los requerimientos de lentes por parte de los médicos que revisaron la salud visual de los pacientes.
- ✓ Recibir los lentes que llegan de la bodega, realizando de esta manera medidas en las respectivas máquinas para los lentes del cliente solicitante.
- ✓ Marcar y dar paso a la biseladota para cortar las lunas para los lentes de acuerdo al marcado, mismos que dependerán del tipo de máquina y luz con las que se requiera el producto.
- ✓ Pulir las lunas una vez pasado el proceso anterior de manera que puedan quedar sin rayados ni defectuosos.
- ✓ Cuadrar los armazones de manera manual, se pone tornillos y se elabora los respectivos arreglos para que el producto quede en óptimas condiciones y las lunas queden sostenidas.
- ✓ Efectuar el control de calidad de los lentes para que no exista fallas y se evite reclamos posteriores.
- ✓ Empaquetar el producto terminado en su estuche con la respectiva franela para la limpieza correcta de los lentes.
- ✓ Cambiar armazones con base a conformidad del cliente que lo solicita.
- ✓ Realizar una limpieza adecuada de las máquinas.
- ✓ Realizar funciones de reparación de lentes rotos o en mal estado.

- ✓ Entregar los lentes a los pacientes con su respectivo estuche.
- ✓ Mantener registro de lentes que fueron entregados para llevar de esta manera un control y poder determinar el número exacto en estadísticas de entregas hechas por períodos.

ÁREA DE SALA DE OPERACIONES

Es el área donde se realizan las intervenciones quirúrgicas a los pacientes.

Descripción de procesos:

- ✓ Preparación del quirófano antes de la intervención quirúrgica.
- ✓ Preparación pre-operatoria del paciente.
- ✓ Preparación y mantenimiento del campo estéril.
- ✓ Lavar y preparar bandeja de instrumentos.
- ✓ Preparar paquetes estériles.
- ✓ Asistir al médico durante la operación.
- ✓ Instrumentar durante la operación.
- ✓ Suministro de materiales en los quirófanos y salas sub estériles.
- ✓ Cubrir el ojo operado con un apósito.
- ✓ Citar al paciente para un control post-operatorio.

ÁREA DE RECUPERACIÓN

Es el área donde los pacientes que fueron intervenidos quirúrgicamente se recuperan de la operación.

Descripción de procesos:

- ✓ Informar al paciente, con palabras fáciles de entender, de la medicación, principalmente analgésicos que puede utilizar y de las normas post-operatorias de tipo personales que deberá seguir.

ÁREA DE TALENTO HUMANO

Es el área encargada de la organización y control del personal de la Fundación.

Descripción de procesos:

- ✓ El ingreso de nuevo personal:
 - * La selección,
 - * La vinculación,
 - * La inducción.
- ✓ La permanencia del personal en la Fundación:
 - * La gestión de la nómina y seguridad social,
 - * La capacitación, bienestar e incentivos,
 - * La evaluación del desempeño,
 - * Supervisar al personal de la Fundación,
 - * Controlar la asistencia y puntualidad del personal,
 - * Resolver problemas que se presenten en la Fundación.
- ✓ La salida del personal:
 - * La liquidación del personal saliente

ÁREA DE LOGÍSTICA

Es donde se realizan las actividades de supervisión, organización y control de los stocks de mercaderías.

Descripción de procesos:

- ✓ Abastecer los pedidos de todas las sucursales de la Fundación.
- ✓ Supervisar la bodega para que no falte material y exista stock de productos en la misma.
- ✓ Recibir, clasificar y distribuir la mercadería.

ÁREA DE VENTAS

Es el área donde se oferta al cliente externo los distintos productos que tiene la Fundación como son los colirios y toda clase de lentes y accesorios como estuches.

Descripción de procesos:

- ✓ Revisar vitrinas de manera que se pueda verificar que se encuentran completas y surtidas.
- ✓ Mantener un inventario donde conste el tipo de mercadería que se recibe cada mes anotando las especificaciones del tipo de almacén.

- ✓ Escoger los distintos armazones para que puedan ser vendidos al cliente de la Fundación y mostrados en estanterías.
- ✓ Controlar a nivel óptica que las vitrinas se encuentran surtidas, limpias y con su respectivo mantenimiento.
- ✓ Asegurar las vitrinas de manera que no sean hurtadas por personal externo.
- ✓ Categorizar los armazones por precios y valores para la respectiva venta.
- ✓ Vender colirios para ojos de acuerdo a las prescripciones que el médico envía.
- ✓ Estar pendiente de que no falten en stock los colirios.
- ✓ Llevar un control de medicamentos vendidos de acuerdo a lo emitido diariamente.
- ✓ Emitir factura por cada venta de medicamento.
- ✓ Poner sello de registro en cada factura de venta con el nombre de quien la emitió para mantener control de venta por cada empleado del área.

ÁREA DE MENSAJERÍA

Es el personal que da soporte a las diferentes instancias de la Fundación con envíos que requieren ser entregados en organizaciones externas a la misma.

Descripción de procesos:

- ✓ Dejar las comunicaciones que presenta el departamento de Dirección Ejecutiva hacia otras sucursales.
- ✓ Llevar paquetes con productos de óptica para las diferentes sucursales en la ciudad de Quito.
- ✓ Colaborar con el envío de sobres por parte de la Fundación para ser enviados por courier a otras provincias.
- ✓ Realizar depósitos que pertenecen a la Fundación a las instituciones financieras en las que tiene cuentas bancarias la institución.
- ✓ Traer y entregar correspondencia al personal de la Fundación tanto interno como externo.

ÁREA DE GUARDIANÍA

Es el personal que protege y vela por la seguridad de la Fundación, precautelando bienes y miembros de la misma así como también asegurando la protección del cliente durante su estadía en la institución.

Descripción de procesos:

- ✓ Cuidar las instalaciones de la Fundación de cualquier tipo de amenaza física.
- ✓ Proteger a los clientes internos y externos de cualquier tipo de peligro o amenaza.
- ✓ Asegurar a la Fundación de que no existan materiales explosivos ni detonantes.
- ✓ Servir de primera fuente para los clientes al momento de llegar a ser atendidos, recibéndolos con cordialidad y guiándolos a donde requieran información.
- ✓ Evitar actos delictivos en la Fundación manteniendo estricto control durante todo su horario de trabajo.
- ✓ Prestar atención a la gente que ingresa a la Fundación de manera sospechosa.

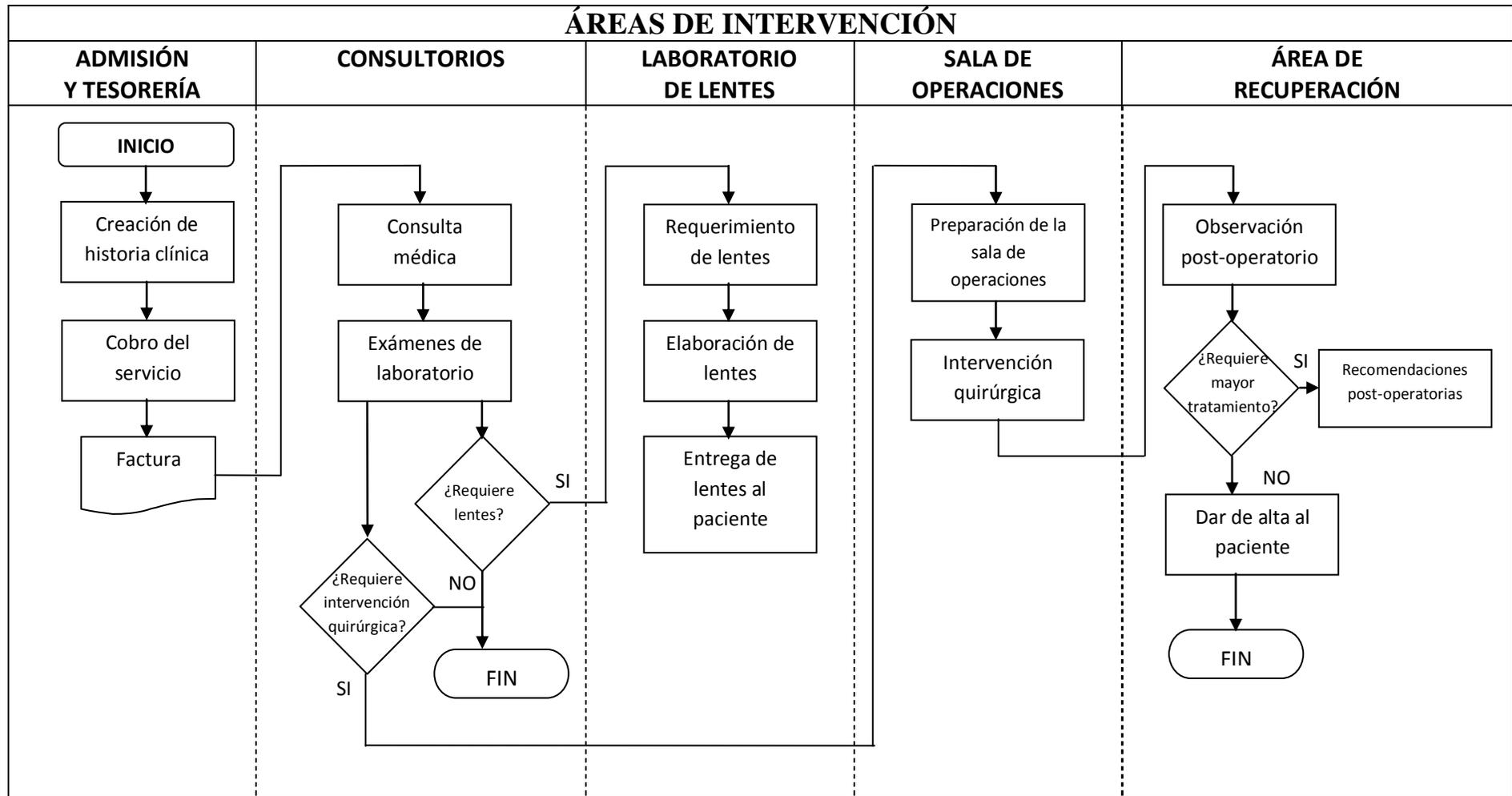
ÁREA DE LIMPIEZA

Es el personal que mantiene limpio el edificio para que tanto los clientes internos como externos se sientan en un ambiente confortante y cómodo.

Descripción de procesos:

- ✓ Limpiar salas, butacas, mesones, ventanas y vidrios.
- ✓ Limpiar baños y suministrarlos de toallas y papel higiénico.
- ✓ Repartir café y té para los pacientes que van a recibir atención médica y la espera no sea larga.
- ✓ Poner flores los días lunes en algunos pisos que no poseen piletas fijas para mejorar la presentación de la institución.
- ✓ Adornar en épocas de festividades de la Fundación las salas respectivas.
- ✓ Colaborar con el personal administrativo en mandados como compra de café.
- ✓ Limpiar máquinas del quirófano y la respectiva sala de operaciones.

3.4.3.3 Flujograma de Procesos



3.4.3.4 Análisis de Datos y Mejora de Procesos

Los procesos clave en la Fundación Vista para Todos son los procesos de cara al paciente (de atención médica), por lo tanto se presentará un modelo de sistematización de procesos para poder estandarizar los mismos.

Una buena práctica clínica está favorecida por la estandarización de los procesos de acuerdo con la evidencia científica disponible, mediante protocolos actualizados de manera periódica. Los protocolos han de adecuar las pautas de actuación a las posibilidades diagnósticas y terapéuticas del medio donde trabajamos, y su objetivo deberá ser homogeneizar la asistencia prestada y servir como herramienta que facilite y agilice la toma de decisiones⁵².

Las metas que se pretenden alcanzar en la gestión por procesos asistenciales integrados (GPAI) son:

- Concebir el proceso como instrumento de gestión de servicios que permite orientar la oferta en función de la demanda (qué oferta es la adecuada para un problema concreto).
- Definir la estructura básica de GPAI para garantizar la incorporación y actualización de procesos de forma homogénea y ágil.
- Establecer el conjunto de servicios implicados en el desarrollo de cada proceso.
- Facilitar la continuidad asistencial con especial atención a las interfases entre niveles y servicios de Hospitales y Distritos Sanitarios.

La metodología de la GPAI permite analizar de forma sistemática la secuencia de actividades que lo constituyen y las personas que intervienen en los mismos, así como la representación gráfica de todas estas actividades, con el fin de lograr en primer lugar la estabilización del mismo (disminución de la variabilidad) y, en segundo lugar, la mejora. La finalidad es mantener los procesos bajo control,

⁵² PÉREZ F. DE VELASCO, JA. Gestión de la calidad orientada a los procesos. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid, 1999.

evitando que se produzca una variabilidad en los mismos que de lugar a inefectividad e ineficiencia.

Es clave en la GPAI tener definido el objetivo que se pretende del mismo, la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes y las características de calidad de las diferentes actividades que constituyen el proceso⁵³.

CRITERIOS COMUNES DE LA OFERTA DE GPAI

Un proceso es un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. El proceso tiene capacidad para transformar las entradas (inputs) en salidas (outputs) mediante una serie de actividades coordinadas que logran un valor añadido.

Los destinatarios del proceso son las personas o departamentos que recogen los flujos de salida, necesitan que el proceso les aporte un valor añadido. Por ejemplo, en el tratamiento quirúrgico de la catarata, el destinatario será el enfermo⁵⁴.

Son elementos de un proceso los agentes, los clientes y los recursos utilizados. Para la definición de un proceso es preciso seguir los siguientes pasos:

- Definición funcional: ¿qué se pretende lograr?
- Límites del proceso: el límite inicial y el límite final definen desde dónde hasta dónde se va a trabajar. Esta delimitación es artificial, pero necesaria para la sistematización.
- Propietario del proceso: persona facultada por la cadena de mando de la organización que se responsabiliza de la gestión y mejora del proceso.

⁵³ Guía para la gestión de procesos. Rev. Calidad Asistencial 1999; p. 14.

⁵⁴ Mapa de procesos 2001 y 2002. <http://www.csalud.junta-andalucia.es>

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El seguimiento de los procesos asistenciales, debe estar basado en un sistema de información integrado, que facilite la continuidad asistencial a través de una historia de salud compartida, y que sistematice la recogida y el análisis de información sobre los procedimientos, recomendaciones, resultados vinculados a la atención sanitaria según establecen los procesos asistenciales.

ESTRUCTURA BÁSICA LOS PROCESOS ASISTENCIALES INTEGRADOS

Definición

La definición funcional de cada proceso es el punto de partida. Debe ser una versión concisa, clara y coherente con ésta. Siempre debe figurar el problema de salud y las fases de la historia natural del mismo que se abordan⁵⁵.

Criterios de inclusión y de exclusión; situaciones que no aborda el proceso y salidas del mismo

Se obtienen a partir de los límites de entrada, marginales y finales definidos en cada proceso. En algunos casos serán los criterios diagnósticos los que se reflejen y en otros los signos o síntomas que inician el diagnóstico.

En algunos procesos se consideran situaciones especiales que no se abordan en el mismo, así como las salidas del mismo⁵⁶.

Criterios de oferta

Los criterios de oferta son las condiciones deseables que deben cumplir determinados aspectos relevantes de la atención sanitaria (desde el punto de vista de la calidad científico-técnica; accesibilidad; satisfacción y factibilidad de su medida). Pueden abordarse por niveles asistenciales, servicios, unidades clínicas o unidades

⁵⁵ PÉREZ F. DE VELASCO, JA. Op. Cit.

⁵⁶ FERRO J, QUINTANA JM, SÁNCHEZ R. Evaluación de resultados de una unidad por procesos versus un servicio hospitalario tradicional en la cirugía de cataratas. Rev. Calidad Asistencial 1997; Cáp. 12: p. 50-54.

funcionales y/o por categorías profesionales. Se sigue, en principio, la secuencia propuesta en el proceso, destacando aquellas actividades recomendadas con fuertes niveles de evidencia o consensos amplios cuando su realización se asocie con resultados favorables y/o modifique el curso natural de la enfermedad⁵⁷.

Criterios de calidad

Se han de reflejar los criterios de calidad y la cuantificación de los mismos mediante indicadores⁵⁸.

Población diana

Se refiere al grupo de población al que se dirigen las actuaciones contempladas en el proceso⁵⁹.

Sistema de información y registro

Se recogen las fuentes de información de relevancia para la evaluación del proceso. Se especifican y definen cada uno de los indicadores⁶⁰.

Indicadores

La selección de indicadores a partir de los criterios de oferta por proceso debe permitir evaluar la calidad de la asistencia preferentemente por los resultados de la misma cuando las actividades propuestas guardan una fuerte relación con los resultados⁶¹.

⁵⁷ Guía para la gestión de procesos. Rev. Calidad Asistencial 1999; p. 14.

⁵⁸ FERRO J, QUINTANA JM, SÁNCHEZ R., Op. Cit.

⁵⁹ Guía para la gestión de procesos. Rev. Calidad Asistencial 1999; p. 14.

⁶⁰ Idem.

⁶¹ Mapa de procesos 2001 y 2002. <http://www.csalud.junta-andalucia.es>

ANÁLISIS DEL PROCESO CATARATA

Se tomó como referencia el proceso catarata porque es un procedimiento habitual en la Fundación Vista para Todos habiendo realizado 4 651 cirugías en toda su vida institucional. Este es un ejemplo de cómo se deberá sistematizar progresivamente todos los procesos empezando primero por los procesos clave, para lo cual se deberá recoger toda la información que se presenta a continuación.

Epidemiología de la catarata

La catarata es la patología quirúrgica más frecuente en nuestro medio, aproximadamente el 50% de las personas con más de 75 años presentan algún grado de opacidad en sus cristalinios. Teniendo en cuenta que la catarata se desarrolla generalmente de forma bilateral, aproximadamente 5 de cada 1.000 habitantes serán candidatos a cirugía programada de catarata en nuestro medio⁶².

Definición del proceso

Secuencia de actuaciones encaminadas al diagnóstico y tratamiento quirúrgico de las opacificaciones evolutivas del cristalino (catarata). Consideramos proceso completo de la catarata toda la atención prestada al paciente desde la primera visita al centro de atención hasta el alta definitiva, tras realizar las revisiones postoperatorias pertinentes y la graduación final de paciente⁶³.

Objetivos

- Obtener una recuperación funcional temprana de los pacientes y evitar posibles complicaciones.
- Garantizar la satisfacción de los pacientes.
- Ser eficientes en la prestación de servicios⁶⁴.

⁶² Catarata 2000. Reingeniería del proceso clínico. Servicio Vasco de Salud, 1997

⁶³ Consejería de Salud. Proceso Asistencial Integrado: Catarata. Consejería de Salud. Junta de Andalucía 2002. <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/proccat>.

⁶⁴ Idem.

Criterios de inclusión

Se incluye toda sospecha diagnóstica de catarata (disminución no brusca de la agudeza visual) seguida de su confirmación diagnóstica, siempre y cuando sea ésta susceptible de tratamiento quirúrgico, el paciente acepte la cirugía (aunque sea diferida en el tiempo) y no exista impedimento para ello⁶⁵.

Situaciones que no aborda el proceso

- La no-confirmación del diagnóstico de catarata.
- Catarata no susceptible de cirugía.
- No aceptación del paciente de la intervención quirúrgica.
- Presencia de complicaciones quirúrgicas que requieran una asistencia específica y personalizada, normalmente superior a lo establecido en el proceso asistencial⁶⁶.

Salidas del proceso

Se realizará en el momento del alta médica tras la cirugía que curse sin complicaciones (normalmente al mes de la misma)⁶⁷.

Criterios de Oferta

En Atención Primaria

– Ante la sospecha diagnóstica de catarata, referida como disminución no brusca de la agudeza visual, la exploración oftalmológica básica incluirá:

- Determinación de la agudeza visual (sin y con agujero estenopecico).
- Determinación del reflejo rojo pupilar (mediante oftalmoscopia directa).

En Atención Especializada

– Confirmación diagnóstica mediante exploración oftalmológica completa, incluyendo:

⁶⁵ Protocolo para la Evaluación de Normas de Calidad de los Procesos Asistenciales Integrados en Atención Especializada. Dirección General de Asistencia Sanitaria. Subdirección de Coordinación de Salud. Unidad de Procesos Asistenciales. Servicio Andaluz de Salud. Consejería de Salud. Junta de Andalucía. Sevilla, 2004. <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/gpai>.

⁶⁶ Idem.

⁶⁷ Idem.

- Determinación de la agudeza visual (sin y con agujero estenoico).
 - Exploración del reflejo rojo pupilar y del reflejo fotomotor pupilar.
 - Exploración del polo anterior con lámpara de hendidura.
 - Tonometría de aplanación.
 - Exploración de fondo de ojo con oftalmoscopia inversa (en midriasis).
 - Medida de la lente intraocular.
 - Exploración de las vias lagrimales.
- Indicación quirúrgica.
- Consentimiento informado, después de la indicación quirúrgica y aceptación de la misma por el paciente: explicando posibles riesgos de la intervención y las complicaciones de la misma.
- Intervención quirúrgica, según los criterios determinados en el proceso:
- Grado de disminución de la agudeza visual: que medida con agujero estenoico no mejore por encima de 0,4.
 - Grado de opacidad del cristalino y severidad de la misma.
 - Grado de pérdida funcional del paciente, se recomienda valorarla mediante el test VF-14.
 - Ausencia de otra patología que condicione la pérdida de agudeza visual o que el cristalino opaco justifique su extracción a pesar de ella.
 - Las indicaciones para la cirugía del segundo ojo son iguales a las del primero:
 - Con carácter general, la cirugía se hará en un solo ojo por sesión quirúrgica.
 - El intervalo entre ambas intervenciones no será superior a cuatro meses.
 - En ausencia de contraindicaciones, se optará por la realización de cirugía ambulatoria con anestesia tópica o loco-regional y procedimiento de facoemulsificación con implante de lente intraocular.
- Cuidados postoperatorios inmediatos: facilitar información al alta al paciente y cuidador principal y completar la información verbal con información escrita sobre aspectos específicos de cuidados que deben asegurarse y mención expresa de los signos y síntomas que deben ser consultados de inmediato.
- Revisiones regladas, según lo establecido en el proceso:
- En las primeras 24-48 horas después de la intervención.
 - A los 7-10 días de la intervención.
 - Al mes de la intervención.

Población diana

Pacientes con confirmación diagnóstica de opacificación evolutiva del cristalino (catarata), y con indicación quirúrgica de la misma⁶⁸.

Sistema de información y registro

Historia clínica en atención primaria y especializada.

Descripción del proceso



Recursos materiales

Consultas externas

- Sala de exploración con proyector de optotipos, caja de lentes, retinoscopio de franja, lámpara de hendidura, tonómetro, queratómetro y biómetro.
- Sala de espera de pacientes.

⁶⁸ Consejería de Salud. Guías de Lectura Rápida de Procesos Asistenciales Integrados: Catarata. Servicio Andaluz de Salud. Consejería de Salud. Junta de Andalucía. Sevilla, 2003. <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/procesocatarata>.

Quirófanos

- Microscopio, facoemulsificador con vitrectomía anterior, equipo de vitrectomía posterior y caja quirúrgica de instrumental básico para cirugía de catarata.
- Protocolo anestésico.
- Procedimiento quirúrgico.

Recursos Humanos

Personal propio del área de oftalmología

- Personal facultativo.
- Personal de enfermería.
- Personal administrativo.

Personal de otros servicios implicados

- Anestesia.
- Laboratorio.
- Admisión.

Responsabilidades

Personal facultativo

- Realización de consulta.
- Indicación quirúrgica.
- Información.
- Intervención.
- Informe de alta.

Criterios de calidad e indicadores

Tabla 58: Criterios de calidad e indicadores del proceso catarata

Criterio de calidad	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> - No se cancelarán las intervenciones. - El tiempo total desde la indicación quirúrgica hasta el alta no superará los 3 meses. - Las personas programadas para cirugía ambulatoria no serán ingresadas. - Los preoperatorios serán según protocolo consensuado. - Se reducirán al mínimo las complicaciones quirúrgicas: <ul style="list-style-type: none"> * Rotura capsular posterior * Hematoma retrobulbar * Vitreorragia * Vitrectomía * Reversión a extracción extracapsular (EEC) - Las personas intervenidas dispondrán de consentimiento informado. - Las personas intervenidas dispondrán al final del proceso de informe de alta. - En las personas intervenidas se alcanzará un resultado óptimo. - Los pacientes estarán satisfechos con el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de operaciones suspendidas/Nº de personas programadas - Nº de personas dadas de alta en más de 3 meses/Nº de personas dadas de alta - Nº de personas programadas para cirugía ambulatoria que ingresan/ Nº de personas programadas para cirugía ambulatoria - Nº de preoperatorios según protocolo/Nº de preoperatorios - Nº de personas con rotura capsular/Nº de personas operadas - Nº de personas con hematoma retrobulbar/Nº de personas operadas - Nº de personas con vitreorragia/Nº de personas operadas - Nº de personas con vitrectomía/Nº de personas operadas - Nº de personas con reversión a EEC/Nº de personas operadas - Nº de personas con consentimiento informado/Nº de personas operadas - Nº de personas con informe de alta/Nº de personas operadas - Nº de personas resultado óptimo/Nº de personas operadas - Nº de personas satisfechas/Nº de personas dadas de alta

Fuente: *Gestión clínica para oftalmólogos: Gestión por Procesos. El proceso catarata.* Hospital l'Espirit Saint. Barcelona

Una vez entendidos los procesos de la Fundación, estos deberán ser mejorados constantemente sobre la base de:

1. Comportamiento de equipo.
2. Compromiso de mejora constante.
3. Establecimiento de objetivos claros.
4. Establecimiento de mecanismos de medición.
5. Verificación de resultados.
6. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Logrando los dos primeros objetivos estratégicos planteados, es decir, motivando al personal y capacitándolo en atención al cliente y trabajo en equipo, podremos sentar la base para poder mejorar los procesos, principalmente los procesos clave.

Además de eso, se deberá fomentar la vinculación de los colaboradores con la misión, visión y valores corporativos de la Fundación. Los valores son un plus o algo adicional que se añade al servicio propiamente dicho y que favorecen al desarrollo, realización y excelencia de la FVPT.

Con el establecimiento de objetivos claros todos los empleados sabrán claramente a dónde se quiere llegar y qué se espera de ellos.

Los mecanismos de medición de la calidad que se utilizarían son las encuestas (que pueden ser de aplicación semestral) para monitorear la satisfacción de los usuarios internos y externos y definir en qué medida se está mejorando todo lo que hacemos.

Para poder instrumentar y dar seguimiento y control a estos indicadores se aplicaría el Cuadro de Mando Integral (CMI).

En la FVPT lo más importante es la satisfacción de los usuarios, y si se mejoran los procesos clave, se podrá alcanzar el objetivo propuesto.

Para poder obtener satisfacción de los usuarios externos, la base es la atención de calidad, para lo cual, se deberá cumplir los siguientes pasos, en todo el tiempo que se

tenga contacto con los mismos, desde la llegada de éstos al establecimiento, pasando por su proceso de atención médica hasta su salida o dada de alta:

CONTACTO:

- Saludo especial
- Recibo inmediato
- Personalización
- Imagen positiva
- Lenguaje corporal

ANÁLISIS:

- Tipificación del cliente y acción consecuente
- Esclarecimiento de sus exigencias
- Logro de empatía
- Escucha activa y observación atenta
- Hacer al cliente importante

RESPUESTA:

- Utilización de paráfrasis: Reproducción sintética de lo que hemos entendido, para verificar comprensión
- Ofrecer soluciones creativas al problema del usuario
- Demostrar iniciativa

EXCELENCIA:

- Superar con nuestra atención las expectativas del cliente
- Sorprenderlo con un “extra” que añade valor agregado al servicio

Y precisamente podremos definir que un servicio óptimo es el resultado o conjunción de los detalles que conforman la prestación del servicio, siendo los más importantes:

- ✓ Conocimiento por parte del prestatario, del producto o servicio.
- ✓ Demostración permanente de voluntad de servir (sin llegar al servilismo).
- ✓ Capacidad de escuchar activamente al cliente.
- ✓ Tratamiento personalizado, distinguiendo al cliente por su nombre.
- ✓ Sorprender siempre al cliente con algo “extra”.
- ✓ Contar con capacidad de reserva para superar las expectativas.
- ✓ Verificar siempre el nivel de satisfacción del cliente con el servicio.

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.⁶⁹

CALIDAD: "Es dar al cliente lo que se prometió"

EXCELENCIA: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".

3.4.4 Conseguir nuevos usuarios, conservar la fidelidad de los mismos y mejorar su satisfacción con respecto a los servicios recibidos.

La fidelización es un fenómeno por el cual el público en general permanece fiel a la compra de los productos o servicios concretos de una marca o empresa concreta de una forma continua o periódica.

Aunque los resultados de las encuestas mostraron que en la Fundación Vista para Todos existe una fidelización de los usuarios considerablemente alta, es necesario que se continúe la tendencia con todos los usuarios, tanto los que ya han recibido nuestros servicios como con los nuevos usuarios.

⁶⁹ Caja de Herramientas. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

La estrategia de fidelización empieza con la formación de los empleados de la Fundación para que adopten el siguiente paradigma: la calidad del servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente, que lleva al reconocimiento y buena imagen.

La fidelización confía en la publicidad y la comunicación “boca a boca” para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutaban los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes, y este es un indicador muy importante para la Fundación, ya que la mayoría de los usuarios conocieron los servicios que ésta brinda porque alguien se los recomendó.

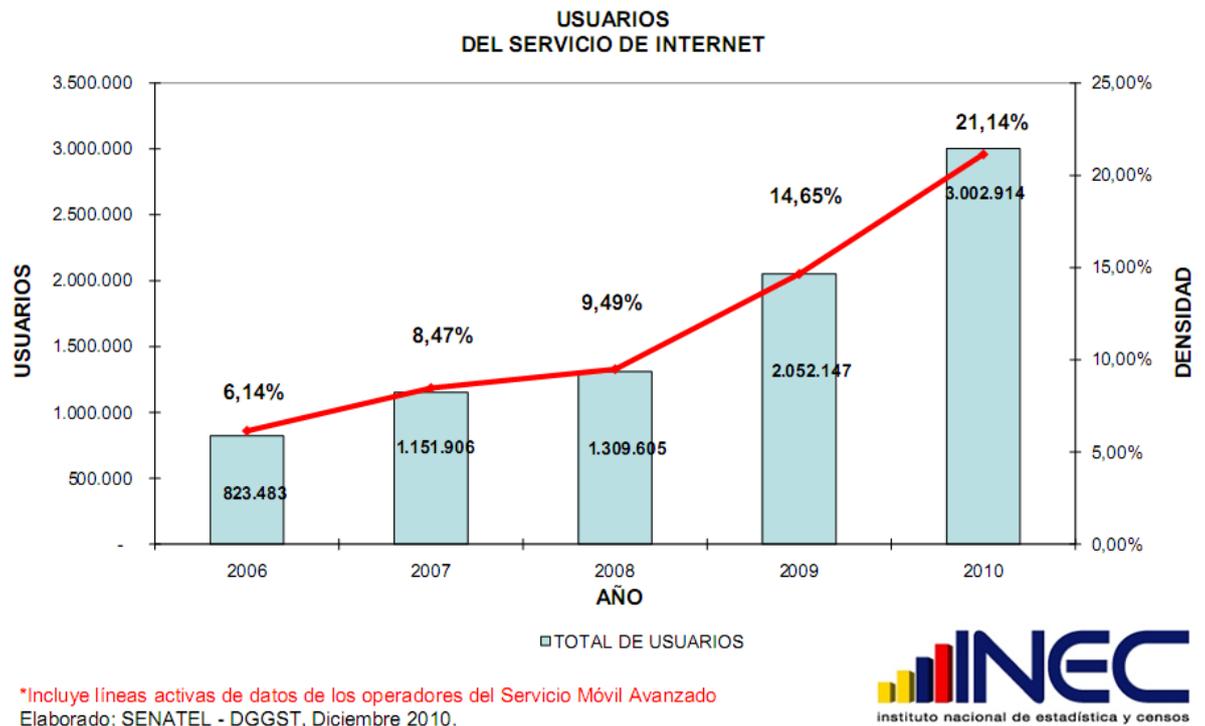
3.4.5 Preservar la buena imagen y reconocimiento institucional de la Fundación en el tiempo.

Como ya se mencionó anteriormente, la mejor manera de preservar la buena imagen y el reconocimiento institucional es difundiendo la labor social que la Fundación realiza, y la opción más económica y de carácter masivo en estos tiempos de innovación tecnológica es mediante el Internet y las redes sociales.

Según un reportaje del Diario El Comercio titulado “Si no está en las redes sociales, pierde”, la influencia que tienen las redes sociales en la actualidad, sobre las decisiones que toman las empresas y los consumidores, se está viendo reflejada con mayor velocidad e impacto económico.⁷⁰ Además en el Ecuador la tendencia del uso del Internet crece cada año.

⁷⁰ Redacción Negocios, “Si no está en las redes sociales, pierde”, en EL COMERCIO, Cuaderno 1, Quito, 14 de mayo del 2011, p. 6.

Gráfico 61: Usuarios del servicio de Internet en Ecuador



Fuente: www.inec.com.ec

La Fundación Vista para Todos tiene un espacio en las redes sociales Facebook y Twitter, pero, es necesario que se tenga una estrategia para el buen manejo de estos sitios.

A la hora de ingresar al mundo de las redes sociales es vital utilizar el sentido común. Por esa razón se debe subir buen material visual (fotografías y videos), que muestren los aspectos positivos, usuarios satisfechos, eventos y programas de solidaridad y labor social que la Fundación realiza. Hay que recordar que esa es la carta de presentación de la Fundación al exterior.

Es importante establecer un método de trabajo para actualizar los contenidos y la información del perfil. La imagen digital de la Fundación siempre debe mejorar. Se debe generar una relación directa con los clientes o visitantes contestando a los comentarios que nos hacen, ya que esto es una manera de que el usuario se sienta importante y sienta que sus opiniones son tomadas en cuenta

La constancia de la presencia de la Fundación en Twitter es sumamente importante.

Los clientes estarán atentos y se creará fidelidad. Si no se lo hace de manera seguida, las expectativas de ellos bajarán y les perderán la pista.

Además se puede incluir el perfil en grupos de colaboración en línea, así se podría encontrar aliados, ya que hay muchas personas alrededor del mundo que podrían ayudar o aportar en la labor que realiza la Fundación.

En conclusión, las tres premisas básicas para la estrategia de comunicación de la Fundación son: mantenerse al día, es decir, actualizar constantemente los perfiles; ser pacientes, ya que hacerse un nombre y reputación en Internet es complicado; y responder a los comentarios que les hacen.

CAPITULO IV

SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN

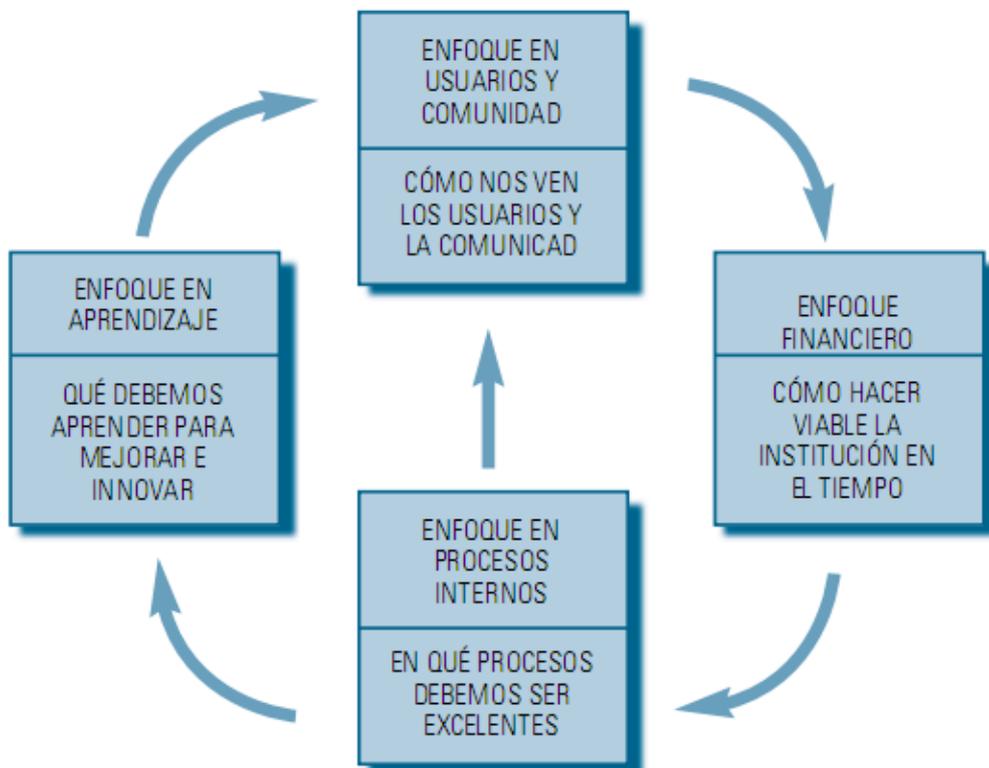
4.1 Instrumentos de Evaluación de la Estrategia

4.1.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El problema de la competitividad de las organizaciones no sólo se deriva de la falta de una buena estrategia, sino, fundamentalmente la carencia de mecanismos operativos que instrumenten la estrategia y el monitoreo de resultados.

Las perspectivas del CMI se presentan de tal forma que dejan ver la importancia del paciente para la entidad, quedando ubicada la perspectiva o enfoque del usuario en la parte superior, sin perder de vista la importancia del enfoque social.

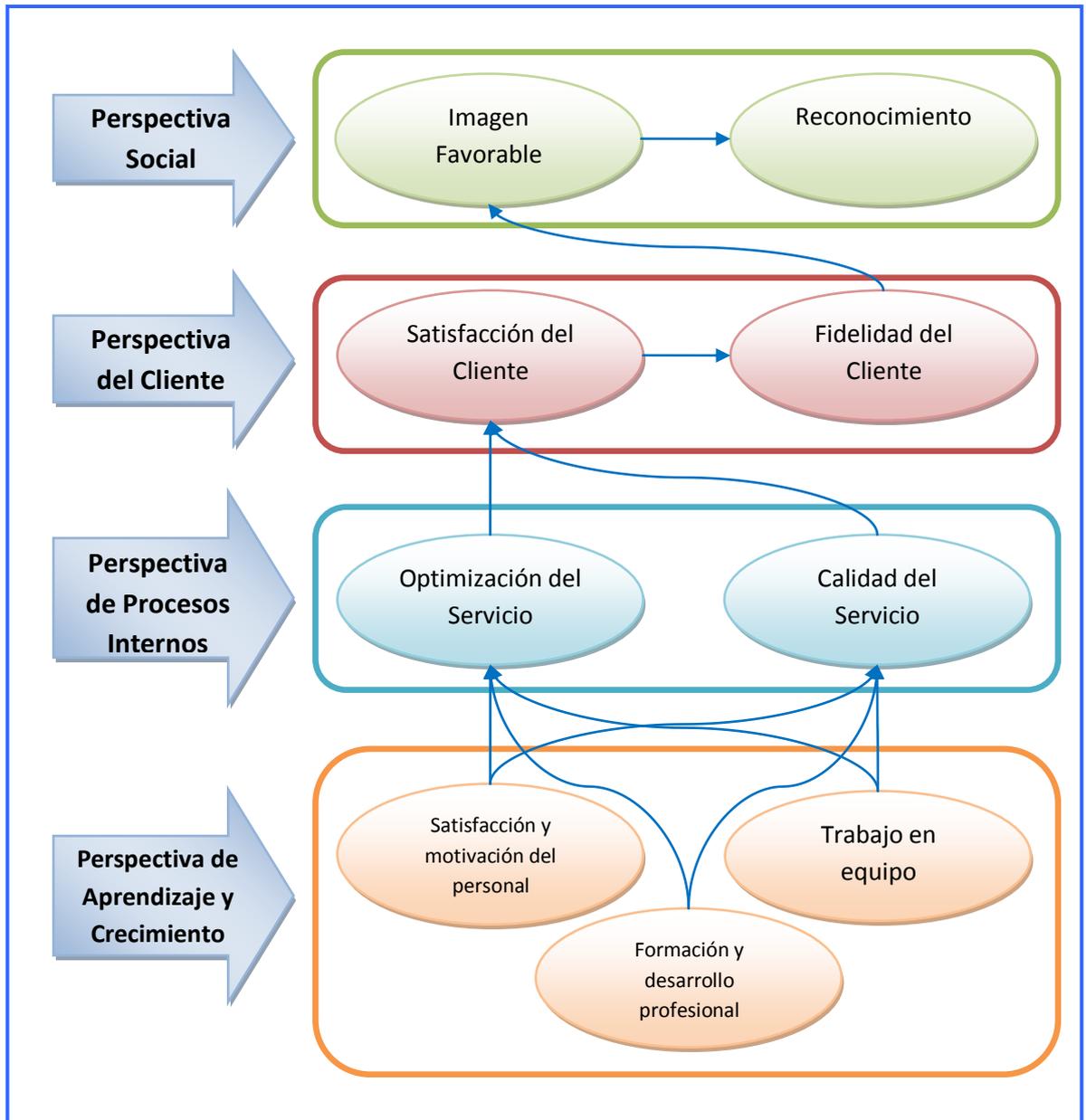
Gráfico 62: Perspectivas del CMI



Fuente: Estrategia Financiera. *Especial Balanced Scorecard*. 2002. p. 40

4.1.1.1 Mapa estratégico (Relación Causa-Efecto)

Gráfico 63: Mapa estratégico de la Fundación Vista para Todos



Fuente: El autor.

Para cada perspectiva, no sólo se identifican los factores clave de éxito y sus correspondientes indicadores, sino también las relaciones causa-efecto que explican cómo obtener mejores resultados.

La relación causa-efecto de los indicadores en las cuatro perspectivas analizadas, es una de las características centrales del modelo, ya que representa las estructuras de causalidad entre estos indicadores. La funcionalidad que produce el despliegue de este modelo permite visualizar los procesos de creación de valor, ya que permite enfocar y alinear los factores causales y sus efectos de un eficiente desempeño. Con empleados dotados de los recursos necesarios se puede mejorar los procesos internos, cuyo resultado será el mejoramiento de la calidad y productividad, con lo cual se logra la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la imagen favorable y reconocimiento de la labor de ayuda social que brinda la Fundación por parte de la sociedad en su conjunto.

4.1.1.2 Metas del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) instrumenta la estrategia de investigación mediante la definición de indicadores y metas para cada nivel de objetivos en una relación medios-fines, los mismos que a su vez, se encuentran articulados en las cuatro perspectivas del CMI.

De esta manera, la definición de indicadores y metas nos permite planificar los niveles de resultados tomando como punto de comparación la línea base.

Los indicadores de proceso y de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas a los objetivos y a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar.

Tabla 59: Cuadro de Mando Integral de la Fundación Vista para Todos

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS			
			LÍNEA BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SOCIAL	- Incrementar el reconocimiento de la Fundación ante la sociedad	- % reconocimiento de la sociedad	81%	83%	85%	87%
		- % usuarios que prefieren la FVPT	42%	44%	46%	48%
	- Preservar la buena imagen institucional en el tiempo	- % imagen favorable del público	77%	80%	83%	86%
		- % imagen desfavorable del público	14%	11%	8%	5%
		- % imagen favorable usuarios	94%	95%	95%	96%
		- % imagen desfavorable usuarios	3%	2%	2%	1%
USUARIOS	- Conseguir nuevos usuarios	- # de usuarios/año	82346	86463	90787	95326
	- Conservar la fidelidad de los usuarios	- % usuarios que vuelven a utilizar los servicios	94%	95%	95%	96%
		- % usuarios que recomiendan a otros	94%	95%	95%	96%
	- Mejorar la satisfacción de los usuarios	- % usuarios satisfechos	94%	95%	95%	96%
	- % usuarios insatisfechos	6%	5%	5%	4%	
PROC. INTERNOS	- Mejorar progresivamente la calidad en todo lo que hacemos	- % implementación del plan de mejoramiento integral	0%	60%	80%	100%
	- Agregar valor en todo lo que hacemos	- % socialización de principios y valores corporativos	0%	60%	80%	100%
	- Estandarizar procesos	- % procesos estandarizados	0%	25%	75%	100%
EMPLEADOS	- Incrementar la satisfacción del personal	- % personal satisfacción alta	91%	93%	95%	97%
		- % personal satisfacción media	9%	7%	5%	3%
		- % personal satisfacción baja	0%	0%	0%	0%
	- Lograr sentido de pertenencia del personal con la Institución	- % personal con sentido de pertenencia	83%	87%	91%	95%
	- Motivar al personal brindando incentivos y reconocimientos.	- % personal reconocido por trabajo bien hecho	39%	50%	60%	70%
	- Capacitar al personal en Atención al Cliente	- % personal capacitado en Atención al Cliente	83%	100%	100%	100%
- Impulsar el Trabajo en Equipo	- % personal que trabaja en equipo	61%	65%	70%	75%	

Fuente: El autor.

4.2 Reglamento Interno

A continuación se presenta este Reglamento Interno para poder regular las actividades laborales en la Fundación Vista para Todos.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS

CAPITULO I

ESTABLECIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Art. 1.- La Fundación Vista para Todos es una institución que se dedica a la a) Promover la salud integral, que incluye lo físico y mental de la población ecuatoriana de los sectores urbano, urbano-marginal y rural, con énfasis a las personas con capacidades diferentes, b) Desarrollar programas de atención, mejoramiento y protección de la salud visual de todos los ecuatorianos, c) Brindar servicios médicos ambulatorios en atención primaria de salud; y, d) Planificar y ejecutar Programas de Ayuda Social. El domicilio principal de la Institución está fijado en la ciudad de Quito, ubicada en la Av. Gaspar de Villarroel y Mariano Jimbo; la cual en cumplimiento con las disposiciones prescritas en el Código de Trabajo y en los Estatutos de la Fundación y para mejor aplicación de estas normas, dicta el presente Reglamento Interno que regirá las relaciones laborales y administrativas entre la **FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS** con sus empleados y trabajadores.

Art. 2.- Los vocablos “**INSTITUCIÓN**” y “**TRABAJADOR**”, se utilizarán en adelante para denominar a la **FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS**, e indistintamente a sus empleados y trabajadores.

Art. 3.- Carácter Obligatorio

Las disposiciones del presente Reglamento forman parte integrante del contrato de trabajo individual de cada trabajador de la Institución, por lo que todo el personal tiene la obligación de regirse al mismo.

Las instrucciones y directivas que emita el Representante Legal de la Institución, sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad y protección de sus trabajadores, así como las que favorezcan al control interno y la disciplina, para la aplicación de este Reglamento, tendrán el carácter de obligatorio.

Art. 4.- Tanto la Institución como sus trabajadores están sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no excusa a ningún trabajador, ni a los personeros de la Institución, siendo obligación de la **FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS**, dar a conocer el mismo a sus trabajadores.

Art. 5.- El Director Ejecutivo, no está sujeto a las normas de este reglamento, por cuanto sus relaciones con la FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS están reguladas por las disposiciones del Estatuto Social de la Institución.

Art. 6.- Todo trabajador que ingrese a prestar sus servicios personales a la Institución suscribirá un Contrato de Trabajo, conforme con el Código de Trabajo.

El trabajador será afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el día en que inicie su trabajo.

Art. 7.- Política de Personal

La Política de Personal de la Institución tiene como objetivo valorizar las posibilidades humanas, asegurar la mejor utilización posible de las capacidades de sus colaboradores y favorecer un ambiente de trabajo estimulante.

Esta política se basa en los siguientes principios:

- a) Mejoramiento constante de la calificación técnica del personal;
- b) Ausencia de toda discriminación con relación al sexo, raza, nacionalidad u origen;
- c) Salarios y condiciones de empleo competitivos y estimulantes;
- d) Desarrollo de una gestión participativa.

CAPITULO II

REQUISITOS A LOS QUE DEBEN SUJETARSE LOS TRABAJADORES

Art. 8.- Para ser trabajador de la Institución se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años.
- b) Tener cédula de ciudadanía y cualquier otro documento que la Ley lo disponga;
- c) Haberse sometido a las pruebas psicotécnicas, de conocimientos y las que determine la Institución;
- d) Suscribir para el desempeño de las funciones que le asignen, el Contrato de Trabajo respectivo;
- e) Acreditar idoneidad para la función que va a realizar; y
- f) Acreditar que se trata de una persona honesta.

Art. 9.- Ningún candidato o aspirante será considerado trabajador de la Institución, si ésta, por medio de sus Representantes Legales, no ha suscrito el respectivo Contrato de Trabajo.

Art. 10.- Los Contratos de Trabajo se celebrarán siempre por escrito y se registrarán en la Inspección del Trabajo.

CAPITULO III

DE LAS REMUNERACIONES Y GARANTÍAS

Art. 11.- La Institución pagará a los empleados mensualmente la remuneración fijada en el respectivo Contrato de Trabajo más los Beneficios legales correspondientes. Cualquier modificación o incremento de la remuneración o cambio de cualquier condición contractual deberán constar en un contrato modificatorio suscrito por las partes.

De los haberes del trabajador se descontarán los aportes al Seguro Social, el impuesto sobre la renta, por pensiones de alimentos y otros que fueren legalmente ordenados.

Art. 12.- El trabajador que no estuviere de acuerdo con la liquidación de su remuneración deberá reclamar en los treinta días subsiguientes al pago; a Recursos Humanos y de no ser subsanado o aclarado por esta dependencia, podrá acudir ante el Representante Legal de la Institución para solucionar adecuadamente su reclamo.

Art. 13.- Los trabajadores que tienen a su cargo dinero o bienes de propiedad de la Institución son personal solidariamente responsable de toda pérdida o deterioro, salvo aquellas que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada y de su uso.

Art. 14.- La Institución podrá exigir garantías suficientes a satisfacción de la misma, para responder por los valores, equipos y herramientas que se establecieren a cargo o quedaren bajo el control de un trabajador.

CAPITULO IV

HORARIOS DE TRABAJO

Art. 15.- Los horarios, jornadas y turnos de trabajo son los siguientes:

- a) Los trabajadores de operación deberán trabajar semanalmente cuarenta horas, y están obligados a cumplir los turnos programados por la Institución. Tendrán derecho al pago de horas suplementarias y extraordinarias cuando laboren horas adicionales, las que serán pagadas de conformidad con las normas del Código de Trabajo.
- b) El horario del Personal administrativo laborará 8 horas diarias, de lunes a viernes con un máximo de 40 horas semanales.

Los trabajadores están obligados a registrar personalmente su asistencia al trabajo, sin perjuicio de la obligación de los responsables del proceso de controlar la puntualidad y permanencia del personal a su cargo en los lugares de trabajo, y de reportar las novedades al responsable de personal dentro de las 25 horas siguientes al hecho.

Ningún trabajador o empleado de la Institución podrá laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previo acuerdo con el responsable del proceso, quien podrá extender la jornada diaria de trabajo o exigir que presten el servicio en los días de

descanso obligatorio, observando las disposiciones legales vigentes para la autorización de la Dirección Regional del Trabajo de Quito.

Art. 16.- Cuando las necesidades de la Institución lo requieran, se establecerán horarios de trabajo especiales, ya sea en la forma de turnos que pueden ser rotativos u otra modalidad, de acuerdo a las necesidades del Empleador, previo el trámite legal en la Dirección Regional de trabajo de Quito.

Art. 17.- En caso de suspensión del trabajo por causas ajenas a la voluntad de los trabajadores o del Empleador, la Institución podrá recuperar las horas perdidas aumentándose hasta tres horas diarias, sin considerarse este tiempo como trabajo suplementario o extraordinario, de acuerdo al Art.60 del Código del Trabajo. Tampoco estará la Institución obligada al pago de recargo cuando por negligencia o abandono de sus labores, los trabajadores tuvieren que realizar sus trabajos en más tiempo que el horario normal. En estos dos casos se considerará como recuperación de tiempo perdido.

Art. 18.- El trabajador que faltare injustificadamente, se atrasare o dejare de trabajar sin justificación previa perderá la parte proporcional de su sueldo, sin perjuicio de la sanción respectiva.

Dichas horas se remunerarán con arreglo a las disposiciones legales y contractuales, luego de las verificaciones correspondientes.

Las horas suplementarias no serán reconocidas para los cargos directivos o de confianza, vendedores, compradores o agentes viajeros, de conformidad con el Art. 58 del Código de Trabajo.

Art. 19.- La Institución solicitará el Visto Bueno para la terminación del Contrato de Trabajo, entre otras causas, cuando los trabajadores incurrieren en la falta de asistencia, sin justificación legal, por más de tres días consecutivos, de conformidad con lo previsto en el Art. 172 numeral primero del Código del Trabajo.

Art. 20.- Las ausencias por el tiempo indispensable para atención médica, está permitidas de acuerdo con el Art. 42, literal 9no. del Código de Trabajo. En este

caso es obligación del trabajador presentar el correspondiente certificado médico del facultativo del I. E. S. S.

De comprobarse falsedad o alteración en los documentos justificativos de la ausencia del trabajador a sus labores se considerara como falta grave para los efectos de la aplicación de las sanciones previstas en la Ley y en este reglamento Interno de Trabajo, quedando el Empleador facultado para aplicar las sanciones que el caso lo amerite.

Art. 21.- Trabajos por la noche, durante el fin de semana y en días no laborables no serán autorizados, con excepción del personal para el cual su trabajo normal implica hacerlo en dichos horarios, o si la Institución lo requiere por circunstancias excepcionales.

Estas horas serán remuneradas según las disposiciones del Código de Trabajo.

CAPITULO V

EXAMENES MEDICOS Y SEGURIDAD

Art. 22.- Aviso de Enfermedad

Todo trabajador que no concurriere a sus labores por enfermedad, deberá comunicar del particular a su jefe inmediato o a Recursos Humanos dentro de los tres primeros días de la enfermedad, debiendo presentar para su justificación el certificado médico correspondiente extendido por el facultativo del IESS que lo atendió o de un medico particular avalizado por la mencionada institución. Si no lo hiciere así se considerará que su falta al trabajo es injustificada.

Art. 23.- Ordenes de Seguridad

Todos los trabajadores están obligados a observar rigurosamente las instrucciones, normas, reglamentaciones o precauciones ordenadas por la Institución tendientes a prevenir accidentes o enfermedades. Esta disposición incluye las normas de higiene, seguridad, y el manejo de máquinas, maquinarias, equipos, documentos y demás elementos de trabajo.

Art. 24.- Auxilio en caso de accidentes

En caso de accidente de trabajo, el jefe inmediato, o cualquier otro superior del trabajador, dispondrán inmediatamente la prestación de los primeros auxilios que sean adecuados. De ser necesario lo harán trasladar inmediatamente al Dispensario Médico del IESS más cercano, o a la clínica u hospital del mismo.

Art. 25.- Reporte de accidentes

En cualquier accidente de trabajo, aún el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador deberá comunicar inmediatamente a su jefe directo, y este, al departamento de Recursos Humanos y Gerente General, a fin de poder dar cumplimiento con lo dispuesto en el Título IV del Código del Trabajo.

CAPITULO VI

OBLIGACIONES GENERALES DEL PERSONAL

Art. 26.- Secreto profesional y no competencia

El Trabajador se compromete a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales, de producción, de estrategias comerciales, de productos e insumos, de cartera de clientes o proyectos en cuya colaboración participe directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento en razón del trabajo que ejecuta, con absoluta confidencialidad.

El trabajador se compromete a no realizar por cuenta propia o para terceros trabajos que signifique competencia a la Institución.

Art. 27.- Actividades adicionales

El empleado tiene que abstenerse de toda actividad adicional, lucrativa o no, que pudiere perjudicar o interferir, directa o indirectamente, en los intereses de la Institución.

Art. 28.- Comisiones y regalos

En el caso de sus actividades laborales o profesionales el trabajador no puede aceptar comisiones, dádivas, porcentajes, regalos o cualquier otro tipo de ventaja, por parte de proveedores, clientes o personas que están en relación de negocios con la Institución.

Art. 29.- Viajes y misiones

El trabajador que cumpla una misión o deba trasladarse a un lugar distinto del de su residencia por razones del servicio para la Institución, recibirá el pago de los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación con sujeción a las disposiciones especiales que a tal efecto emitirá la misma.

Art. 30.- Documentos, materiales y dinero

Toda anotación, portafolios, bases de datos, muestrarios, estrategias, procedimientos, sistemas, programas computacionales o documento que el empleado podría preparar o acceder durante su trabajo, son de propiedad de la Institución y no lo puede sacar del lugar de trabajo en originales o fotocopias, disquetes, casetes o los obtenidos por cualquier otro medio de reproducción.

Si por algún motivo al trabajador se le entregare dinero, con autorización de su Jefe Departamental, para realizar por cuenta de la Institución alguna gestión (viajes, ventas, compras, etc.), tiene la obligación de liquidar tal entrega dentro de las 24 horas hábiles de completada dicha gestión.

Al ausentarse o dejar de prestar sus servicios a la Institución, el trabajador tiene que entregar todos los documentos y materiales puestos a su disposición a la persona que la Institución designare.

CAPITULO VII

DE LAS VACACIONES ANUALES Y DIAS NO LABORABLES

Art. 31.- Vacaciones

Los trabajadores que hayan laborado doce meses continuos en la Institución tendrán derecho a un período de vacaciones remuneradas, de acuerdo a lo establecido en el Art. 69 del Código de Trabajo.

El período de vacaciones estará fijado según un plan o calendario anual recopilado por la unidad de personal de la Institución, el mismo que será elaborado procurando atender los pedidos de los trabajadores en la medida de lo posible y sin entorpecer las necesidades de trabajo de la Institución. En caso de los períodos en los cuales exista un número excesivo de peticiones de los trabajadores se procederá a elaborar el calendario de acuerdo a las necesidades de la Institución.

El trabajador a través de su Jefe inmediato deberá confirmar por escrito su voluntad de hacer uso de sus vacaciones con treinta días de anticipación a la fecha asignada en el plan.

Las vacaciones de cada año calendario deberán hacer uso durante el año en curso, pero en los casos en que por necesidades del servicio y con aprobación del Jefe inmediato no se pueda conceder las vacaciones, podrá acumularse hasta por tres años este derecho. Pasados los tres años se procederá al pago de la compensación por vacaciones establecida en el Art. 76 del Código de Trabajo.

Cuando las vacaciones se tomen por partes estas comprenderán por lo menos una semana consecutiva, y se tomarán en cuenta los sábados y domingos de la semana laboral correspondiente.

La Institución puede conceder o no vacaciones anticipadas.

Cuando se trate de conceder vacaciones acumuladas, éstas no podrán exceder de cuatro semanas consecutivas, salvo autorización expresa del representante legal de la Institución.

Art. 32.- Permisos Remunerados

La Institución, otorgará permisos remunerados a sus trabajadores únicamente en los casos establecidos por el Código de Trabajo.

El trabajador deberá solicitar esta clase de permisos remunerados a su Jefe inmediato y entregar los justificativos correspondientes en la unidad de Recursos Humanos.

Art. 33.- Constituyen días de descanso obligatorio exclusivamente los siguientes:

Primero de Enero, Viernes Santo, Primero de Mayo, 24 de Mayo, 10 de Agosto, 09 de Octubre, 2 de Noviembre, 3 de Noviembre, 25 de Diciembre. Para el personal que labora en Quito, se incluye como descanso obligatorio el 6 de Diciembre. Para el personal de las zonas de operación este día adicional será concedido en función de la festividad de la sede correspondiente.

Art. 34.- Otros permisos

Otras ausencias debido a asuntos personales impostergables, requerirán autorización previa y escrita del Jefe Inmediato y constituirán permisos sin remuneración, a menos que a criterio de éste puedan ser recuperados dentro de la misma semana laboral.

CAPITULO VIII

OTRAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 35.- Son obligaciones de los trabajadores de la Institución, a más de las constantes en el Art. 45 del Código de Trabajo y las demás determinadas en la Ley de Contrato de Trabajo y este Reglamento, las siguientes:

- a) Cumplir fielmente las órdenes emanadas por la Institución, por medio de su Representante Legal, y de los jefes o funcionarios que este determine relacionadas con el Contrato de Trabajo.
- b) Realizar el trabajo asignado de acuerdo a los procedimientos, políticas y normas vigentes en la Institución, con la mayor agilidad, eficiencia y dedicación,
- c) Regir su comportamiento bajo normas de ética, disciplina, responsabilidad y respetar a sus jefes y cultivar la más completa armonía con sus compañeros durante las horas de labor,
- d) Brindar una atención esmerada y cordial al público en general,
- e) Cumplir los horarios y turnos de trabajo con puntualidad y esmero,
- f) Utilizar los uniformes y ropa de trabajo de acuerdo a las características propias de la labor que desempeña cada trabajador y con las normas que para el efecto dicte la Institución,
- g) Portar la identificación de la Institución durante su permanencia en el trabajo,
- h) Identificarse como trabajador o empleado de la Institución para realizar trabajos fuera de la misma,
- i) Restituir los bienes que el trabajador destruya o pierda, cuando estos hayan sido asignados bajo su responsabilidad, en los casos y en la medida que lo disponga el juez competente,
- j) Observar las medidas de higiene y seguridad dictadas por la Institución o las autoridades competentes y hacer uso de los implementos que la Institución entregue para garantizar la salud e integridad personal,
- k) Asistir a los eventos de capacitación para los que haya sido seleccionado y aprobarlos,

- l) Someterse a los exámenes médicos dispuestos por la Institución y observar las medidas de higiene y prevención de salud que se impartan, sin que atente contra la integridad del trabajador,
- m) Observar las disposiciones que dicte la Institución con el objeto de precautelar el buen uso, salida y control de las propiedades, instalaciones, equipos, materiales, copiadoras, sistemas de computación, comunicación y demás servicios,
- n) Observar las disposiciones que dicte la Institución en relación con el uso de relojes de control de asistencia, servicio de transporte y otras facilidades,
- o) Respetar el horario y recuperar oportunamente las horas no laboradas de acuerdo con el Art. 60 del Código de Trabajo,
- p) Defender los intereses morales y materiales de la Institución,
- q) Solicitar los permisos con la suficiente anticipación, y justificar las inasistencias en un plazo máximo de 48 horas,
- r) Entregar a la Institución en el momento de concluir la relación laboral, los bienes, documentos, valores, papeles, libros, y más objetos a sus cargo, así como sus documentos de identificación de la Institución,
- s) Restringir los materiales sobrantes no utilizados en el ejercicio de su trabajo,
- t) Los jefes en general son responsables de la buena marcha, así como de la puntualidad y la eficiencia en el cumplimiento de las funciones, debiendo reportar cualquier anomalía para procura la solución a cualquier tipo de problema que se presente dentro de la Institución,
- u) Si uno o varios trabajadores creyeren no haber sido debidamente atendidos por su Jefe directo, podrán apelar ante el Departamento De Recursos Humanos o el Gerente General de la Institución, y se agotarán todos los medios para llegar a un arreglo amistoso.

CAPITULO IX

PROHIBICIONES AL TRABAJADOR

Art. 36.- A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código de Trabajo y las demás determinadas por la Ley y este Reglamento, está prohibido al trabajador y constituyen faltas las siguientes:

- a) Mantener con los proveedores, suministradores u otras personas relacionadas a cualquier título con la Institución, otras relaciones que no sean de carácter estrictamente profesionales y de servicio;
- b) Concurrir o permanecer, sin justificación, en las áreas que correspondan a otros trabajadores;
- c) Permanecer sin justificación, en los sitios destinados únicamente a personal autorizados;
- d) Compensar ausencias de trabajo, sin autorización previa y escrita de su Jefe inmediato,
- e) Marcar por otro empleado o alterar la información de las tarjetas de registro de asistencia;
- f) Utilizar en los equipos de computación cualquier tipo de medios de acceso a los mismos que no sean suministrados por la Institución;
- g) Utilizar para fines personales vehículos o útiles de propiedad de la Institución, así como los servicios de comunicación (teléfono, radio, Internet, fax), fotocopiado y demás facilidades, sin el consentimiento y controles señalados por la Institución.
- h) Sacar vehículos, herramientas, libros, documentos, materiales o cualquier otra propiedad de la Institución, sin la respectiva autorización escrita o sin cumplir con las disposiciones de control pertinentes.
- i) Utilizar aparatos musicales, cafeteras u otros artefactos eléctricos, en las instalaciones energizadas y/o de control del Sistema Nacional,
- j) Divulgar toda información que hubiere conocido perteneciente a la Institución, a menos que esté autorizado para ello en concordancia con la labor que desempeña.
- k) Suspender el servicio sin sujetarse a la Reglamentación de turnos y horarios del respectivo departamento o encargar a cualquier otra persona

la realización del trabajo que le ha sido confiado, sin autorización de la Institución;

- l) Exigir propinas u otras ventajas por los servicios prestados,
- m) Trabajar sin autorización para otra persona natural o jurídica dentro del tiempo que esté vigente su contrato con la Institución, siempre que interrumpa sus actividades laborales o implique competencia con la Institución.
- n) Intervenir en actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la Institución o que puedan comprometerla directa o indirectamente;
- o) Tomar arbitrariamente fondos de caja de la Institución o quedarse por más de 24 horas hábiles con valores, que de alguna manera pertenezcan a la Institución.
- p) Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las jornadas de trabajo, así como presentarse al trabajo bajo efectos de estupefacientes, otras drogas psicotrópicas o bajo los efectos del alcohol, aún cuando no se encuentren en estado de embriagues.
- q) Ingerir alimentos en los puestos de trabajo que sean de atención al público.

Art. 37.- INFRACCIONES.- Constituyen faltas leves las siguientes:

- a) Realizar actividades que no tengan relación con el trabajo asignado, dentro de la jornada normal;
- b) Ingerir alimentos en los puestos de trabajo, que sean de atención al público;
- c) Recibir visitas personales que no guarden relación con el trabajo, que afecten el desempeño del empleado o trabajador, así como abusar del tiempo en llamadas telefónicas; y,
- d) Disponer arbitrariamente los bienes de la Institución entregados a su custodia.

Art. 38.- Constituyen faltas graves las siguientes:

- a) Recibir obsequios, dinero o cualquier tipo de gratificación a cambio de la contraprestación de servicios relacionado con la Institución;

- b) Presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de estupefacientes, así como también, ingerir bebidas alcohólicas al interior de la Institución y/o mientras se encuentren laborando;
- c) Utilizar el nombre de la Institución o de la función que desempeña, para obtener ventajas en la realización de actividades particulares, que no tengan relación con la Institución;
- d) Mantener relaciones comerciales personales directas o indirectas con clientes o proveedores, en asuntos vinculados con la Institución;
- e) Realizar actos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones;
- f) Forjar o adulterar cualquier tipo de documentos o registros vinculados con la Institución;
- g) Registrar el ingreso y/o salida de otro empleado o trabajador;
- h) Hacer afirmaciones tendenciosas sobre la Institución, sus autoridades, empleados, trabajadores o sus actividades;
- i) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, contravención penal o constituirse cómplice o encubridor de los mismos;
- j) Alterar los turnos de trabajo o encargar la realización de su labro sin autorización previa;
- k) Promover o participar en cualquier forma de suspensiones arbitrarias de trabajo sin fundamento legal;
- l) Realizar actos que causen daños a las pertenencias de la Institución, o pongan en peligro la seguridad o integridad del personal;
- m) Todas aquellas que por su naturaleza atentan contra la Institución, sus bienes, su personal o a los servicios que presta,
- n) Ejercer acciones de proselitismo político en los lugares de trabajo de la Institución,
- o) Conducir los vehículos de la Institución en estado de embriaguez,
- p) Abandonar el puesto de trabajo, sin autorización del Jefe inmediato, en los términos del Art. 172, numeral 1ro., del Código de Trabajo.

Art. 39.- En caso de incumplimiento de las disposiciones de éste Reglamento por parte del empleado o trabajador, la autoridad correspondiente tomando en cuenta la

gravedad de la falta, la reincidencia y las o condiciones de cada caso, procederá a la aplicación de las siguientes sanciones:

- a) Amonestación escrita
- b) Multa, según el Código de Trabajo, es decir hasta del 10% de la remuneración diaria; y
- c) Trámite de visto bueno para la terminación del contrato de trabajo

Art. 40.- La reiteración en el incumplimiento de las obligaciones por parte del trabajador, así como la repetición en el cometimiento de las faltas previstas en el presente Reglamento Interno, o aquellas que consta en el Art. 172 del Código de Trabajo, darán lugar al trámite de Visto Bueno para la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de cualquier otra acción legal a la que hubiere lugar.

Art. 41.- La Institución antes de imponer una sanción al trabajador procederá a concederle el derecho a la defensa conforma a la Ley, y cuando sancione señalará la falta cometida o el motivo de la sanción.

CAPITULO X

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 42.- El presente Reglamento regirá para todos los empleados y trabajadores de la Institución, una vez que sea aprobado por la Autoridad de Trabajo.

Art. 43.- El empleado informará en forma inmediata y por escrito a la Institución de cada cambio de estado civil, dirección y nacionalidad, así como de cada acontecimiento que entrañe modificación de las prestaciones de la Institución.

DISPOSICIÓN FINAL

El presente Reglamento entrará en vigencia desde su aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo y será publicado por los medios más adecuados para que sea de conocimiento de todos sus trabajadores.

4.3 Relación Beneficio/Costo

En la tabla 60 se muestra el cuadro de relación costo/beneficio del Plan de Mejoramiento Integral de la Fundación Vista para Todos. Se tomó los datos históricos reales del ejercicio 2009 como referencia del año cero.

Se prevé un incremento en los ingresos operacionales del 5% (debido a la inflación y aumento del flujo de pacientes) y por concepto de convenios del 20% (debido al aumento de la gestión de convenios con otras instituciones), obteniendo un total de ingresos en el año uno de \$2.296.602,20.

Con respecto a los gastos, se estima un incremento del 5% en los componentes variables. En el rubro de sueldos, además de un incremento de sueldos del 5% a todo el personal, también se sumó \$12.000,00 correspondiente al sueldo anual del nuevo Jefe de Personal o Gerente de Talento Humano que se debería contratar. Adicionalmente se incluyeron los gastos que se generarían debido a las mejoras que se piensan implementar: \$12.000,00 por concepto de Capacitación y Desarrollo, \$6.000,00 por concepto de Incentivos y Reconocimientos y \$2.400,00 por Otros Gastos que se podrían generar en el proceso. Así se obtuvo un total de gastos de \$2.150.122,25.

La relación Beneficio/Costo se obtuvo de la división del total de gastos para el total de ingresos, dando como resultado 1,06. Esto quiere decir que la aplicación del Plan es viable, ya que por cada dólar invertido por la Fundación, se tendría \$0,06 a su favor.

Dado que la FVPT es una entidad sin fines de lucro que busca el beneficio social, el indicador de Beneficio/Costo de 1,06 resulta muy bueno, ya que, con los recursos que se logre obtener, se podrá seguir invirtiendo para mejorar la atención a los usuarios beneficiarios de los servicios que ésta brinda.

En conclusión, el Plan de Mejoramiento Integral propuesto es sustentable desde el punto de vista operativo y financiero.

Tabla 60: Cuadro Beneficio/Costo del Plan de Mejoramiento Integral de la
Fundación Vista para Todos

	AÑO 0	AÑO 1	VARIACIÓN	%
INGRESOS				
Consultas	218.685,71	229.620,00	10.934,29	5%
Cirugías	160.139,05	168.146,00	8.006,95	5%
Elaboración de lentes	1.403.717,64	1.473.903,52	70.185,88	5%
Lentes de Lectura	18.446,30	19.368,62	922,31	5%
Lentes de contacto	88.035,11	92.436,87	4.401,76	5%
Sueldas y arreglos	3.867,60	4.060,98	193,38	5%
Lentes Intraoculares	30.872,00	32.415,60	1.543,60	5%
Convenios	167.391,08	200.869,30	33.478,22	20%
Eximer laser	8.811,00	9.251,55	440,55	5%
Devoluciones	- 4.630,45	- 4.398,93	231,52	-5%
Sobrantes y Faltantes de caja	- 177,92	-	177,92	-100%
Accesorios (gafas Estuches)	58.815,54	61.756,32	2.940,78	5%
Otros	8.735,60	9.172,38	436,78	5%
TOTAL INGRESOS	2.162.708,26	2.296.602,20	133.893,94	6%
EGRESOS				
Horarios Profesionales	674.599,63	708.329,61	33.729,98	5%
Compras suministros	900.693,18	945.727,84	45.034,66	5%
Arriendos	122.848,80	122.848,80	-	0%
Servicios	12.821,21	13.462,27	641,06	5%
Sueldos	252.979,26	277.628,22	24.648,96	10%
Sobresueldos 13er. Y 14to.	29.271,95	32.199,15	2.927,20	10%
Aportes del I.E.S.S.	34.244,04	37.668,44	3.424,40	10%
Préstamos Bancarios	24.680,43	24.680,43	-	0%
Intereses Bancarios	4.442,48	4.442,48	-	0%
Capacitación y Desarrollo	-	12.000,00	12.000,00	100%
Incentivos y reconocimientos	-	6.000,00	6.000,00	100%
Otros	-	2.400,00	2.400,00	100%
TOTAL EGRESOS	2.056.580,98	2.166.987,24	110.406,26	5%
UTILIDAD	106.127,28	129.614,96	23.487,67	22%

BENEFICIO/COSTO

1,06

Fuente: El autor.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Mediante la aplicación del Plan de Mejoramiento Integral se podrá incrementar la eficacia y mejorar la calidad de los servicios de la Fundación Vista para Todos.
- El personal que labora en la FVPT está desmotivado. Apenas el 39% manifestaron ser reconocidos por trabajos bien realizados y solamente el 35% consideraron que existe igualdad en el trato a los empleados, independientemente del cargo que ocupan. Por lo tanto resulta necesario brindar incentivos y reconocimientos por trabajos bien hechos. Se espera que con la aplicación del plan en el año 3 se logre un 70% de personal incentivado y reconocido por trabajos bien realizados.
- Una forma de motivar al personal es capacitándolo. Se determinó que el 83% de empleados están capacitados en atención al cliente y el 61% expresaron que trabajan en equipo. Por esas razones se concluyó que se debería capacitar al personal en atención al cliente y trabajo en equipo, que son dos áreas clave para mejorar en primer lugar la satisfacción personal y profesional de los empleados y en segundo lugar la atención a los usuarios y el trabajo en general. Se espera que en el año 3 se obtenga un 92% de personal capacitado en atención al cliente y un 75% de personal que trabaje en equipo.
- La Gestión por Procesos permitirá mejorar progresivamente todos los procesos clave para el desarrollo de las actividades de la FVPT. Se espera que en el año 3 se implemente totalmente la mejora de procesos.
- El 75% de usuarios se enteraron de los servicios que brinda la FVPT porque alguien se los recomendó. Por lo tanto la publicidad y comunicación “boca a

boca” resulta importantísima; y eso sólo se logrará brindando un excelente servicio a los usuarios para que puedan recomendarnos a otros.

- Aunque el 94% de usuarios manifestaron estar satisfechos con la calidad del servicio recibido; es sustancial que ese indicador siga aumentando o se mantenga estable con el pasar del tiempo y eso se logrará con la mejora continua. Se espera que en el año 3 tengamos un 96% de usuarios satisfechos.
- La FVPT tiene un reconocimiento del 81% de la población, por eso es importante difundir la labor que ésta realiza, para que más gente la distinga y conozca la gran labor de ayuda social que ésta realiza. Se espera que en el año 3 se logre un 87% de reconocimiento de la sociedad.
- Si bien la FVPT tiene una imagen favorable de la población del 77%, ese indicador no es tan alto y resulta importante implementar las mejoras para que esa imagen se afiance y se reconozca a la Fundación como una institución líder en la atención visual. Se espera que para el año 3 se incremente la imagen favorable de la sociedad del 77% al 86%.
- Todos los objetivos estratégicos planteados vinculan a los cuatro ejes o enfoques de acción: enfoque social, enfoque en los usuarios, enfoque en los procesos internos y enfoque en los empleados. Estos enfoques están íntimamente conectados entre sí, ya que tienen una relación de causa-efecto. Si se cumple el primer objetivo se cumplirá el segundo y si se cumple el segundo se cumplirá el tercero y así sucesivamente. Con empleados dotados de los recursos necesarios se puede mejorar los procesos internos, cuyo resultado será el mejoramiento de la calidad y productividad, con lo cual se logra la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la imagen favorable y reconocimiento de la labor de ayuda social que brinda la Fundación por parte de la sociedad en su conjunto.
- Se estableció que la mejor forma de instrumentar el plan es mediante la realización del Cuadro de Mando Integral (CMI).

- Se determinó la factibilidad financiera del proyecto obteniendo un 1,06 de Relación Beneficio/Costo, parámetro que supera al mínimo requerido que es uno
- Finalmente, con la implementación del Plan de Mejoramiento Integral de la FVPT se beneficiará a la sociedad en general, pero en especial a la población de escasos recursos económicos que es la beneficiaria de la gran labor de ayuda social que realiza la misma.

5.2 Recomendaciones

- Que las autoridades la Fundación Vista para Todos tomen la decisión de aplicar el Plan de Mejoramiento Integral propuesto.
- Que se contrate un Jefe de Personal o Gerente de Talento Humano que sea la cabeza que coordine las acciones de gestión del personal, planificación, organización, dirección y control del mismo en la FVPT.
- Se recomienda realizar las encuestas de satisfacción a los usuarios internos y externos semestralmente para poder medir los cambios o mejoras que se den.
- Implementar el Reglamento Interno de trabajo propuesto para favorecer el control interno y la disciplina en las labores diarias.

BIBLIOGRAFÍA

- ABDEL-TAWAD, N.G., *Provider-client communication in family planning clinics in Egypt: Styles, predictors, and association with client outcomes.*, Doctoral Disertation, School of Hygiene and Public Health, Jhons Hopkins University, Baltimore, 1995.
- ACEVES R., Víctor D., *Dirección Estratégica*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. (México D.F.), 2004.
- Aiteco Consultores. 2006. <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>.
- Apsique. Motivación y satisfacción personal. 1998-2011. <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis>.
- Caja de Herramientas. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>
- Catarata 2000. Reingeniería del proceso clínico. Servicio Vasco de Salud, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- Consejería de Salud. Guías de Lectura Rápida de Procesos Asistenciales Integrados: Catarata. Servicio Andaluz de Salud. Consejería de Salud. Junta de Andalucía. Sevilla, 2003. <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/procesocatarata>.
- Consejería de Salud. Proceso Asistencial Integrado: Catarata. Consejería de Salud. Junta de Andalucía. 2002. <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/proccat>.

- DIPRETE, A., *Garantía de la Calidad de la Atención de salud en los países en desarrollo*, U.R.C. Bethesda, M.D, Segunda Edición.
- DONOVAN, J., *Patient decision making: The missing ingredient in compliance research*, International Journal of Technology Assesment in Health Care, 1995.
- EVOLI, J., *Planeación estratégica*. Caracas, Venezuela. Monografías, 2006.
- FERRO J, QUINTANA JM, SÁNCHEZ R. Evaluación de resultados de una unidad por procesos versus un servicio hospitalario tradicional en la cirugía de cataratas. Rev. Calidad Asistencial 1997; Cáp. 12: p. 50-54.
- GALLEGOS, Paulina. *Diseño de plan de capacitación estratégica por competencias Fundación Vista para Todos Matriz Quito*. Tesis U.P.S. Facultad de Psicología. Quito, 16 de marzo de 2011.
- Guía para la gestión de procesos. Rev. Calidad Asistencial 1999; p. 14.
- HEIZER, Jay y RENDER, Barry, *Principios de administración de operaciones*, Editorial Pearson, Quinta edición, 2004.
- <http://html.rincondelvago.com/incentivos-laborales.html>.
- <http://www.ideatarjetas.es/los-8-beneficios-que-se-ganan-por-atender-bien-a-los-clientes/>.
- JACQUES, Elliot, *The Changing Culture of a Factory*, Londres, Tavistock Publ., 1951.
- LEON, L. & RODRIGUEZ, M., *Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica, Grupo de Estudio de Gerencia Organizacional*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos, Julio 2008.

- Mapa de procesos 2001 y 2002. <http://www.csalud.junta-andalucia.es>.
- MARTIN, S., *Estrategia y Dirección estratégica*, La Habana, Cuba, Gestipolis, 2005.
- NOBOA, F., *Los defectos de la planificación estratégica.*, Quito-Ecuador. Revista EKOS: Economía y Negocios, No.145, Mayo 2006.
- PÉREZ F. DE VELASCO, JA. Gestión de la calidad orientada a los procesos. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid, 1999.
- Protocolo para la Evaluación de Normas de Calidad de los Procesos Asistenciales Integrados en Atención Especializada. Dirección General de Asistencia Sanitaria. Subdirección de Coordinación de Salud. Unidad de Procesos Asistenciales. Servicio Andaluz de Salud. Consejería de Salud. Junta de Andalucía. Sevilla, 2004. <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/gpai>.
- Redacción Negocios, “*Si no está en las redes sociales, pierde*”, en EL COMERCIO, Cuaderno 1, Quito, 14 de mayo del 2011.
- ROJAS, P. *La Planificación estratégica en salud*, Informet, Perú, 2005.
- STONER, J., Orientaciones Universitarias: Capítulo 3 Administración. Pontificia Universidad Javeriana, Julio 2007.
- TALLMAN, S. B., *A new generation in international strategic management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.
- TOMASELLI, L., *Administración Estratégica de la "A" a la "Z"*, Ambato, Ecuador, Zonas y Servicios Productivos CEM, 2005.
- Wikipedia.http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.

- Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo.

- WITTMANN, R. G., & REUTER, M. P., *Strategic planning How to deliver maximum value through effective business strategy*, Philadelphia: KoganPage Limited, 2008.

- YNFANTE, Ramón. Los incentivos y la motivación. Gestipolis. 2008. <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>

Anexo 1

SONDEO DE OPINIÓN AL PÚBLICO EN GENERAL

1.- ¿Ud. conoce la labor que realiza la Fundación Vista para Todos?

Sí No

2.- ¿Ud. tiene o ha tenido alguna enfermedad o afección de la vista que le haya procurado atención médica?

Sí No

3.- ¿A qué centro acude para recibir atención médica visual?

Fundación Vista para Todos
Centro de Salud del I.E.S.S.
Clínica Particular ¿Cuál?
Otro (especifique)

4.- En el centro de atención elegido ¿es Ud. bien atendido?

Sí No

5.- ¿Qué concepto o imagen tiene Ud. de la Fundación Vista para Todos?

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo
Ninguno

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

ENCUESTA DE OPINIÓN DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LA FVPT

Fecha: Día Mes Año

Estamos haciendo un estudio con los usuarios para conocer mejor sus necesidades y su opinión sobre el servicio que se da aquí. Sus respuestas son confidenciales, así que le agradecemos ser lo más sincero posible.

Parte I: Aspectos Generales

- ¿Cuál es su edad? Años Sexo: M F
- ¿En qué sector de la ciudad vive Ud.?
Norte Sur Centro Fuera de la ciudad
- ¿Por qué escogió venir a la Fundación Vista para Todos?
Está más cerca No tiene seguro
Es barato Hay buena atención
No hay otro establecimiento donde acudir
Otro ¿Cuál?
- ¿Cómo se enteró de los servicios que brinda la Fundación Vista para Todos?
Radio/Televisión Prensa escrita
Internet Alguien se lo recomendó
Otro medio ¿Cuál?

Parte II: Percepción del usuario respecto a la atención recibida

1. ¿Durante su permanencia en el establecimiento cómo lo trataron? Bien Mal No opina
2. ¿El personal le brindó confianza para expresar su problema? Sí No No opina No aplica
3. ¿Considera que durante la consulta médica le hicieron un examen completo? Sí No No opina No aplica
4. ¿El personal que le atendió le explicó sobre el examen que le iba a realizar? Sí No No opina No aplica
5. ¿El personal que le atendió le explicó con palabras fáciles de entender cuál es su problema de salud o resultado de la consulta? Sí No No opina No aplica

6. Si le dieron indicaciones en una receta; ¿están escritas en forma clara para Ud.? Sí No No opina No aplica

7. ¿El personal que le atendió le explicó los cuidados a seguir en su casa? Sí No No opina No aplica

8. ¿Las tarifas establecidas en el establecimiento para la atención, están a su alcance? Sí No No opina

9. ¿El horario de atención del establecimiento le parece conveniente? Sí No No opina

9.1 Si es No, ¿qué horario sugiere?

10. El tiempo que Ud. esperó para ser atendido fue: Mucho Adecuado Poco No opina

11. ¿Le parecieron cómodos los ambientes del establecimiento? Sí No No opina

12. ¿El establecimiento se encuentra limpio? Sí No No opina

13. En términos generales ¿Ud. siente que le resolvieron el problema motivo de búsqueda de atención? Sí No No opina

14. En términos generales ¿Ud. se siente satisfecho con la atención recibida? Sí No No opina

15. ¿Ud. recomendaría el servicio a otras personas? Sí No No opina

16. ¿Ud. piensa continuar utilizando los servicios de la Fundación en el futuro? Sí No No opina

17. En términos generales ¿Cómo califica la calidad del servicio brindado?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

Parte III: Opiniones y sugerencias respecto de la atención recibida

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN VISTA PARA TODOS (FVPT)

Instrucciones Generales

Esta encuesta de opinión sobre la organización es absolutamente anónima, no escriba su nombre o cualquier otro tipo de identificación ya que se busca que usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible. La encuesta está dividida en tres partes:

- ✓ **Parte I:** Está dedicada a la información de carácter general acerca de su situación actual como trabajador de la FVPT. (preguntas 1 a la 4)
- ✓ **Parte II:** Está dedicada a medir la apreciación que tiene Ud. como trabajador acerca de las políticas empleadas en la organización. (preguntas 1 a la 22)
- ✓ **Parte III:** Tiene por finalidad recoger sugerencias y críticas constructivas acerca de la organización, que usted considere necesarias precisar por escrito.

Parte I

INFORMACIÓN GENERAL

FECHA:

En las siguientes preguntas marque la alternativa que más se acerca a su situación actual como trabajador de la FVPT.

1. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su puesto de trabajo dentro de la organización?

- a) Director b) Jefe de Área c) Personal Administrativo
d) Personal Médico e) Personal Asistencial f) Personal de Servicio
g) Otro (especifique) _____

2. ¿A qué grupo ocupacional pertenece según el área funcional?

- a) Optometría b) Enfermería c) Laboratorio de lentes
d) Atención al cliente e) Administración f) Mensajería/Guardianía
g) Otro (especifique) _____

3. ¿Cuál es su tiempo de servicio en la FVPT?

- a) Menos de 1 año b) De 1 a 4 años c) De 5 años a más

4. ¿Cuál es su tiempo de servicio en el actual puesto de trabajo?

Parte II

APRECIACIONES SOBRE SU CENTRO DE LABORES

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que Ud. desempeña. Sírvase calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado.

El puntaje y la clave de respuesta a la afirmación se asignará de acuerdo a la siguiente tabla:

CODIGO	Estoy:
5	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
4	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
3	INDIFERENTE A LA OPINIÓN
2	POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINIÓN

(Luego de haber entendido las instrucciones por favor conteste TODAS las preguntas)

Con relación a las siguientes preguntas, marque con una X sobre el código que responda de mejor manera a las interrogantes que se formulan:

Preg.	¿QUÉ APRECIACIÓN TIENE USTED DE SU CENTRO LABORAL?	PUNTAJE				
Trabajo Actual						
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.	5	4	3	2	1
2	El trabajo en mi dependencia está bien organizado.	5	4	3	2	1
3	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades y competencias.	5	4	3	2	1
4	Se realiza seguimiento, monitoreo y control de mi desempeño en el trabajo.	5	4	3	2	1
5	Se me proporciona información oportuna y adecuada de los resultados alcanzados.	5	4	3	2	1
Trabajo en General						
6	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi trabajo.	5	4	3	2	1
7	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.	5	4	3	2	1
8	En términos generales me siento satisfecho con mi centro laboral.	5	4	3	2	1
Interacción con el Jefe Inmediato						
9	Los Directivos y/o Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	5	4	3	2	1
10	Los Directivos y/o Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	5	4	3	2	1

11	Mis superiores demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.	5	4	3	2	1
12	Los Directivos y Jefes toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento.	5	4	3	2	1
13	Los Directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución, planes y programas a realizarse.	5	4	3	2	1
Oportunidades de progreso y capacitación						
14	Recibo o he recibido capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades para la atención al cliente.	5	4	3	2	1
15	Recibo o he recibido capacitación que permita mi desarrollo humano.	5	4	3	2	1
Remuneraciones e Incentivos						
16	Mi remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
17	La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.	5	4	3	2	1
Interrelación con los Compañeros de Trabajo						
18	Los compañeros de labores, en general, trabajamos en equipo para concluir las tareas a realizarse.	5	4	3	2	1
19	En general, existe unión y armonía entre mis compañeros de labores.	5	4	3	2	1
Ambiente de Trabajo						
20	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.	5	4	3	2	1
21	Considero que existe igualdad en el trato a los empleados, independientemente del cargo que ocupan.	5	4	3	2	1
22	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.	5	4	3	2	1
23	El nombre y prestigio de la Fundación es gratificante para mí.	5	4	3	2	1

Parte III

SECCIÓN DE COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Instrucciones: Emita sus comentarios acerca de sus expectativas personales de lo que piensa que se podría mejorar a futuro en la Fundación Vista para Todos.

Siéntase en libertad de expresar su opinión sobre el tema(s) que le preocupen y desee hacer de conocimiento:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN