**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL SERVICIO ONCOLÓGICO HOSPITALARIO
DEL IVSS PADRE MACHADO DEL CEMENTERIO DISTRITO CAPITAL**

**(MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE IVSS PADRE MACHADO CEMETERY HOSPITAL
ONCOLOGY SERVICE IN THE CAPITAL DISTRICT)**

Yuliana Marina Valera Colmenarez

Doctoranda de Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Magister en Gerencia Pública (UNELLEZ). Lcda. En Administración de Recursos Materiales y Financieros (UNESR). Diplomado en Gerencia Pública. Coordinador de Negocios “Banco del Tesoro” (Región Centro). ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4278-4435>. yulianavalera@gmail.com.

Autor de correspondencia: Yuliana Valera. Email: yulianavalera@gmail.com

Recibido: 26/06/2023 **Admitido:** 20/11/2023

RESUMEN

La presente investigación se centra en el desarrollo de estrategias gerenciales para la toma de decisiones en el servicio oncológico del Hospital Padre Machado, con el fin de fortalecer la ventaja competitiva de la institución. En este contexto, se ha realizado un estudio de campo a nivel proyectivo, donde la población estuvo conformada por 150 trabajadores. Dado que la población es considerable, se empleó un muestreo no probabilístico estratificado que abarcó a 20 trabajadores de las cinco direcciones del organismo. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario de 12 preguntas con cuatro alternativas de respuesta. La validación del instrumento se llevó a cabo mediante el juicio de expertos, y su confiabilidad se estableció a través del Alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0.82, considerado totalmente válido para su aplicación. Los resultados obtenidos revelan una estrecha interdependencia entre las estrategias gerenciales y la toma de decisiones, asumiendo que el éxito institucional no puede lograrse de forma unilateral. De lo que se concluye que la implementación de un plan de acción formal y dinámico es indispensable para mejorar la eficiencia del servicio y su posicionamiento en el entorno.

Palabras clave: Estrategias, decisiones, procesos, servicio hospitalario.

ABSTRACT

This research focuses on the development of management strategies for decision-making in the oncology service of the Padre Machado Hospital, aiming to strengthen the institution's competitive advantage. In this context, a field study was conducted at a projective level, with a population of 150 workers. Given the significant population size, a non-probabilistic stratified sampling was used, involving 20 workers from the five departments of the organization. A 12-question questionnaire with four response alternatives was applied for data collection. The instrument's validation was performed through expert judgment, and its reliability was established using Cronbach's Alpha, which yielded a value of 0.82, considered fully valid for its application. The results show a close interdependence between management strategies and decision-making, assuming that institutional success cannot be achieved unilaterally. From this, it is concluded that the implementation of a formal and dynamic action plan is essential to improve the efficiency of the service and its positioning in the environment.

Keywords: Strategies, decision, processes, hospital service.

INTRODUCCIÓN

La estrategia empresarial se ha consolidado como un campo de estudio de gran relevancia

tanto en el ámbito académico como en el sector empresarial. Ciertamente, la importancia de la dirección estratégica radica en su vínculo directo

con los resultados institucionales. Bajo esa tesitura, las organizaciones requieren una dirección bien definida que les permita un crecimiento ordenado y rentable. De ahí que, para evitar los inconvenientes de la búsqueda insuficiente de oportunidades y el riesgo de tomar malas decisiones, las empresas han migrado de métodos informales hacia la formulación de planes de acción concretos. En efecto, según Villalba (2009), "La estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan, consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estructura" (p. 55). Este enfoque sistémico asegura una asignación eficiente de recursos, garantizando que el rumbo de la organización esté claramente trazado.

En ese contexto, la gerencia provee mecanismos y técnicas para introducir cambios organizacionales que, en definitiva, garanticen el posicionamiento y la competitividad a través del mejoramiento continuo. En relación con el ámbito latinoamericano, resulta necesario admitir que las instituciones, tanto públicas como privadas, buscan implementar planes estratégicos que incorporen mejoras en sus procesos productivos y organizacionales. En consecuencia, pueden actuar como sujetos de su propio desarrollo humano integral. Asimismo, la labor gerencial se fundamenta en la expectativa

de que los directivos sean estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que involucren a todos los colaboradores en ideas innovadoras. Se asume entonces que estas estrategias deben ser llevadas a cabo de forma exitosa mediante el establecimiento de metas claras, el diseño de políticas efectivas y la motivación del personal.

Por otro lado, la toma de decisiones, según Hellriegel y Slocum (2004), es el "proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción" (p. 267). A pesar de esto, en las organizaciones venezolanas, los continuos cambios económicos y sociales han originado que las empresas deban estructurar sus estrategias para adaptarse. En este sentido, Musachi (2010) sostiene que la finalidad de las estrategias es "alcanzar y/o mantener los objetivos fijados por la política utilizando lo mejor posible los medios o los recursos que se disponen" (p. 2). Por lo tanto, el nuevo ritmo de competencia mundial solo puede ser enfrentado por organizaciones que incorporen una vida laboral fundamentada en la productividad con calidad, lo cual exige laborar con personal valioso y comprometido.

En vista de que la investigación aborda estas problemáticas en el Servicio Oncológico Hospitalario del IVSS Padre Machado, el objetivo general se centra en proponer estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones. Asimismo, los objetivos

específicos buscan: 1) Diagnosticar la situación actual en relación a las estrategias gerenciales, 2) Describir el proceso de la toma de decisiones, 3) Proponer estrategias gerenciales para mejorar dicho proceso, 4) Aplicar las estrategias propuestas, y 5) Evaluar la aplicación de las mismas. Este trabajo se justifica en la necesidad de contar con herramientas de dirección con basamento científico que, empleadas de manera interactiva, coadyuven a la efectividad en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, brindando un aporte teórico, metodológico y social significativo.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El estudio de las estrategias gerenciales y la toma de decisiones requiere de un sólido marco teórico que sirva de base para la indagación, conforme a lo señalado por Arias (2012), quien lo define como "El compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por revisar" (p. 38). De ahí que, para fundamentar esta investigación, se recurrió a diversos trabajos previos que guardan vinculación con la problemática en estudio. Un antecedente relevante es el de García (2012), cuyo trabajo de especialización evaluó el proceso gerencial de la empresa Geoscivam, C.A., con el propósito de medir la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones. Este estudio, de tipo descriptivo y evaluativo, se apoyó en una revisión documental y en la observación directa,

demonstrando la importancia de diagnosticar la situación gerencial para proponer mejoras.

En ese tenor, Serna (2003) indica que "Las estrategias gerenciales están representadas por un conjunto de actividades ejercidas por un individuo o grupo cooperativo para dirigir y coordinar los esfuerzos de varias personas, por medio de diversos procedimientos..." (p. 8). De lo que se concluye que la gerencia no es una labor individual, sino un proceso colaborativo influenciado por valores, creencias y normas compartidas que determinan el comportamiento de los entes laborales. Por consiguiente, la planificación y la organización como estrategias administrativas desempeñan un papel vital en la gerencia, ya que deben atender factores críticos como las políticas organizacionales, la naturaleza del servicio y los objetivos a cumplir, todo ello con la finalidad de satisfacer al cliente de manera óptima.

Por otro lado, Stoner (2006) define la estrategia como "La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas" (p. 56). En efecto, la planificación y la organización son elementos cruciales en la gerencia, pues deben considerar la necesidad de la organización de atender los requerimientos de sus usuarios, quienes son indispensables para su razón de ser. Conforme a Koontz y Weihrich (2005), "el propósito de las compañías debe ser nada menos que la excelencia. Pero para

alcanzar la excelencia es necesario que los administradores estén dispuestos a colocar en primer término las necesidades de los usuarios" (p. 101). Así, es dable llegar a la conclusión de que la gestión efectiva se orienta hacia la satisfacción del cliente como pilar fundamental de la excelencia.

Dada la problemática del Servicio Oncológico del IVSS Padre Machado, se observa que el cambio constante de autoridades genera atraso administrativo. Además, la crisis post-pandemia ha afectado la asistencia del personal, lo cual agrava las deficiencias del sistema de salud que se manifiestan en la falta de atención apropiada y la escasez de insumos. En ese sentido, la investigación se apoya en el Plan de la Patria 2019-2025, específicamente en el Gran Objetivo Histórico N° 2, que impulsa nuevas formas de organización de la producción a través de conglomerados productivos. Esto apunta a la necesidad de fortalecer la gerencia pública mediante la vinculación de la industria nacional para generar economías de escala y combatir las ineficiencias, a causa de lo cual la propuesta de estrategias gerenciales adquiere una justificación de relevancia nacional.

METODOLOGÍA

Conforme a Tamayo y Tamayo (2003), el marco metodológico es "Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento" (p. 37). En

consecuencia, para dar respuesta a los objetivos planteados, esta investigación se fundamentó en el paradigma positivista, dado que, según Ramírez (2013), este enfoque se orienta a la comprobación de hipótesis y al establecimiento de leyes generales que rigen los fenómenos, lo cual permite explicarlos, predecirlos y controlarlos. En ese tenor, el enfoque cuantitativo, tal como lo describe Galeano (2004), busca la explicación de una realidad social desde una perspectiva externa y objetiva, trabajando fundamentalmente con datos cuantificables para generalizar los resultados a poblaciones o situaciones amplias.

En vista de que la investigación busca proponer una solución a un problema práctico, el estudio es de tipo proyectivo. En relación con esto, Hurtado (2000) afirma que este tipo de investigación "consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades" (p. 5). En este sentido, el diseño de la investigación es de campo, por cuanto la recolección de datos se llevó a cabo directamente en el lugar donde ocurren los hechos. Se asume entonces que este diseño es el más adecuado para obtener información precisa sobre la situación actual del servicio oncológico.

La población a investigar estuvo conformada por 150 trabajadores del servicio oncológico, sin

embargo, por ser una población considerable, se optó por un muestreo no probabilístico estratificado. Efectivamente, la muestra se redujo a 20 trabajadores, distribuidos equitativamente en las cinco direcciones que integran el organismo. Esta selección se realizó con el objetivo de asegurar la representatividad de cada área. Por otro lado, la técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario, con 12 preguntas de cuatro alternativas de respuesta. Como muestra de rigurosidad, el instrumento fue validado mediante el juicio de expertos y su confiabilidad, a través del Alfa de Cronbach, arrojó un valor de 0.82, considerado totalmente válido para su aplicación.

En definitiva, para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, lo cual, conforme a Hamdan (1996), "se encarga de la recolección, clasificación, tabulación y representaciones gráficas de los datos estadísticos que se deriven de la medición de las características del objeto de estudio" (p. 13). En ese contexto, los resultados se representaron en gráficos para facilitar su interpretación, lo cual permite visualizar de manera clara las opiniones de los encuestados. Conforme a la metodología planteada, se realizó un proceso riguroso para la obtención de datos confiables, asegurando que la información recopilada sea precisa y relevante para la propuesta de estrategias gerenciales.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al examinar los resultados obtenidos, se evidenció que la gerencia no cumple con los procesos administrativos gerenciales para el desarrollo de sus actividades. Efectivamente, el 70% de los encuestados manifestaron estar "completamente en desacuerdo" o "en desacuerdo" con el cumplimiento de estos procesos. En consecuencia, se evidenció que no existe un orden dentro de la organización ni se establecen metas institucionales, dado que más del 90% de los investigados coincidieron en esta percepción. Bajo esa tesitura, se hace imperativo que la institución considere como prioridad la realización de una planificación efectiva, ya que, sin un plan claro, la eficiencia de la institución se ve comprometida, lo cual apunta hacia la conclusión de que la falta de orden y objetivos definidos es un factor crítico que obstaculiza el buen funcionamiento.

En ese mismo orden de ideas, los resultados arrojaron que el 100% de los encuestados coincidieron en que la gerencia no considera la opinión de los empleados en la toma de decisiones y que las relaciones interpersonales no son cordiales, lo cual, en definitiva, impide el trabajo en equipo. En relación con esto, Zaldívar (2007) señala que "las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla" (p. 87). Esto sugiere que la falta de un ambiente

armonioso y la nula consideración hacia los empleados afecta directamente la eficiencia del servicio. Por lo tanto, se asume entonces que la gerencia debe fomentar la conexión positiva entre empleados y superiores para obtener mejores resultados, facilitando un entorno en el que los individuos puedan expresar sus ideas y puntos de vista.

A causa de esta situación, la propuesta de estrategias gerenciales se fundamenta en la necesidad de transformar la cultura organizacional, lo cual, en efecto, implica el desarrollo de un plan que fortalezca el liderazgo y el trabajo en equipo. Dicho plan, además de abordar las deficiencias, se orienta a lograr una excelencia operativa. Como muestra, se propone la creación de un sistema de comunicación interna que fomente la participación de los empleados, así como la implementación de programas de capacitación que les permitan adquirir las habilidades necesarias para una mejor toma de decisiones. Este enfoque, en definitiva, busca que la gerencia se convierta en un analista simbólico, capaz de decodificar la realidad del entorno desde una visión sistémica, como lo sostiene la teoría del aprendizaje organizacional.

En ese contexto, la aplicación de estas estrategias, según Bitell (2000), "comprende un conjunto de acciones planificadas en torno a las cuales la organización pretende alcanzar objetivos concretos, teniendo en consideración, al momento de generar los planes, la disposición

de los recursos necesarios..." (p. 650). Conforme a lo anterior, la propuesta se centra en la optimización del control interno y la formalización de los procesos administrativos que actualmente se llevan a cabo de manera informal, especialmente en la distribución y registro de insumos. Así, se busca asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos suministrados, dado que esto es esencial para que los departamentos internos cumplan con sus responsabilidades.

CONCLUSIONES

En vista de que el objetivo general de la investigación fue proponer estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones, se ha llegado a la conclusión de que la formulación de un plan de acción formal y bien definido es indispensable para la institución. En consecuencia, se logró diagnosticar que la situación actual del servicio oncológico presenta serias deficiencias en sus procesos administrativos, con una clara falta de planificación y organización que se evidencia en la carencia de insumos y el registro informal. Además, se asume entonces que el cambio constante de autoridades y la crisis post-pandemia han exacerbado la situación, afectando la continuidad y la eficiencia de las operaciones.

Por otro lado, la descripción del proceso de toma de decisiones reveló una carencia de participación por parte del personal, lo cual, sin duda, impacta de forma negativa en el desempeño colectivo. Ciertamente, los

resultados muestran que la gerencia no considera la opinión de los empleados, lo que genera un ambiente laboral desfavorable y debilita las relaciones interpersonales. Por lo tanto, se asume que la propuesta de estrategias gerenciales debe orientarse a fomentar un entorno colaborativo, en el cual los directivos se conviertan en líderes capaces de motivar a sus equipos y de involucrarlos activamente en la búsqueda de soluciones. La aplicación de un modelo participativo se convierte en una prioridad para el éxito del servicio.

A pesar de las deficiencias encontradas, la propuesta de estrategias gerenciales busca transformar el servicio en una organización con un enfoque sistémico, donde la gerencia aprenda a decodificar las complejidades del entorno. En definitiva, las estrategias propuestas, que incluyen la mejora del control interno y la formalización de los procesos, están diseñadas para fortalecer la estructura del servicio. Por consiguiente, se espera que la aplicación de estas estrategias genere un impacto positivo en la eficiencia, la productividad y el bienestar de los trabajadores, lo cual, a su vez, se traducirá en una mejor calidad de atención para los usuarios, cumpliendo con los cánones de un servicio de excelencia.

Finalmente, la investigación concluye que las estrategias gerenciales y la toma de decisiones son dos subsistemas interdependientes, cuyo éxito no puede alcanzarse de forma unilateral. De ahí que deba

arribarse a la conclusión de que la gerencia del servicio oncológico debe adoptar un enfoque proactivo y planificado, capaz de enfrentar los desafíos del entorno y de aprovechar las oportunidades. En efecto, se espera que este trabajo sirva como modelo para futuros estudios, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las instituciones de salud en Venezuela, y fortaleciendo el sentido de pertenencia y la alta competencia organizacional entre sus trabajadores. Se asume entonces que el logro de los objetivos planteados permitirá no solo mejorar el servicio, sino también agregar valor al trabajo diario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. 2012. El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Episteme. Caracas, Venezuela.
- Bitell, L. 2000. Las Estrategias Gerenciales. Editorial McGraw-Hill. México.
- Galeano, R. 2004. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Fondo Editorial Universidad Eafit. Medellín, Colombia.
- García, G. 2012. Evaluación del proceso gerencial de la empresa Geoscivam, C.A., a fin de medir la eficacia y eficiencia de la actividad de toma de decisiones. Trabajo de Especialización.
- Hamdan, M. 1996. Estadística Descriptiva. Editorial de la Universidad de Antioquia. Colombia.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. 2004. Administración. Editorial Thomson. México.
- Hurtado, J. 2000. Metodología de la Investigación Holística. Ediciones SYPAL. Caracas, Venezuela.
- Koontz, H., & Weihrich, H. 2005. Administración, una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill. México.

- Montalván, L. 1999. Gerencia Estratégica. Editorial Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Musachi, M. 2010. Estrategias para la competitividad. Empresas, sectores y regiones. Editorial Pearson Educación. México.
- Pujol, C. 2000. Planificación y Administración. Editorial Ediciones Rialp. España.
- Ramírez, T. 2013. Paradigmas de la investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. 2008. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación. México.
- Sabino, C. 2008. El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Serna, H. 2003. Gerencia Estratégica. Editorial McGraw-Hill. México.
- Stoner, J. 2006. Administración de Personal. Editorial Prentice Hall. México.
- Tamayo y Tamayo, M. 2003. El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Noriega Editores. México.
- Villalba, J. 2009. La Estrategia Empresarial. Editorial Universitaria Cubana. Cuba.
- Zaldívar, D. 2007. Competencias comunicativas y relaciones interpersonales. Editorial Centro de Estudios Superiores de San Ángel. México.