



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: EL ENTRAMADO EPISTÉMICO EN GERENCIA DE SALUD PÚBLICA

Strategic thought: The Epistemic Scaffolding in Management of Health Publishes

Eized Huerta *

Universidad José Gregorio Hernández

Juan Carlos De Bourg **

Universidad Rafael Belloso Chacín

RESUMEN

El estudio del pensamiento estratégico es una base fundamental para la gerencia organizacional, ya que desde su óptica, la visión del entorno, las causas, las consecuencias y lo planteamientos a futuro se presentan desde la búsqueda de soluciones integrales a futuro. El objetivo fundamental de este artículo es analizar el pensamiento estratégico como el entramado epistémico en Gerencia de Salud Pública. Presentado a la estrategia como un andamiaje que permite llevar a la organización a estadios más elevados. El estudio se plantea desde una metodología documental descriptiva, para ofrecer planteamientos teóricos que contribuyan a la acción gerencial de la salud, desde una perspectiva epistemológica. Dentro de las principales conclusiones se encuentra que la concepción estratégica debe mirar hacia el futuro y a su vez estar pendiente de lo ocurre en el presente, pero es frecuente observar que el gerente de salud se concentra en los problemas de hoy intentando comprender el contexto actual dirigiendo las energías de la organización al momento presente dejando de lado los del mañana. Se halló que la gerencia de salud presenta el reto de seguirse superando a sí misma en el tiempo, además de establecer mejores prácticas porque de ella dependen vidas humanas y el bienestar de la sociedad en general. El pensamiento estratégico, por su parte, se constituye como una herramienta gerencial que se inserta en cada una de los pasos de las organizaciones para lograr mejores resultados.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, estrategia, gerencia de salud.

ABSTRACT

The study of the strategic thought is a fundamental base for the management organizational, since from its optics, the vision of the environment, the reasons, the consequences and approaches to future appear from the search of integral solutions to future. The fundamental aim of this article is to analyze the strategic thought as the epistemic studding in Management of Public Health. The study appears from a documentary descriptive methodology, to offer theoretical approaches that they contribute to the managerial action of the health, from an epistemic perspective. Inside the principal concussions one thinks that the strategic conception must look at the future and in turn be hanging of it it happens in the present, but it is frequent to observe that the manager of health centers in the today problems trying to



understand the current context directing the energies of the organization the present moment leaving of side those of the tomorrow. In the same way the management of health presents the challenge of continuing excelling itself to yes same in the time, besides establishing better practices since it is not possible to allow failing because on it there depend human lives and the well-being of the society in general. The strategic thought, for its part, is constituted as a managerial tool that is inserted in each one of the steps of the organizations to achieve better results.

Key Words: Strategic thought, strategy, management of health.

*Psicóloga Clínica. Mgs en Sexología. Doctorante en Ciencias Gerenciales URBE. Diplomada en Medios Alternos en Resolución de Conflictos, Desarrollo Gerencial. Psicóloga del Servicio de Rehabilitación del Hospital Psiquiátrico de Maracaibo. Docente de la Universidad José Gregorio Hernández.

**Comunicador Social. Msc. en Desarrollo Social. Dr. En Ciencias Gerenciales. Posdoctorado en Gerencia en las Organizaciones. Superintendente de Empresas de Producción Social PDVSA CVP. Docente del Doctorado en Ciencias Gerenciales URBE.

Introducción

La búsqueda de logros en las organizaciones ha sido el motivo fundamental de su continuidad de esfuerzos en procura de la misión organizacional, la distintiva forma de ese logro puede ser tomada como estrategia. Las empresas han decidido su rumbo desde la óptica de la continuidad y del uso de sus energías y recursos hacia la consolidación de metas que permitan construir la estructura que pueda sostener el curso de los logros, vicisitudes, giros de timón, influencias externas y otras situaciones que hacen real en el tiempo y el espacio el éxito de las empresas.

El objetivo fundamental de este artículo es analizar el pensamiento estratégico como el entramado epistémico en Gerencia de Salud Pública. Presentado a la estrategia como un andamiaje que permite llevar a la organización a estadios más elevados, los autores integran al texto la idea de la salud como principio de vida de los seres humanos en la sociedad desde la inserción del pensamiento estratégico en las organizaciones de salud.

En este orden de ideas el pensamiento estratégico permite definir un rumbo tomando en cuenta los factores internos y externos a la organización desde una posición real pero elevada a los niveles más altos de las ideas, dentro de la búsqueda de verdades profundas, manejando los recursos, la gente, lo material, las esperanzas, es materia de dirección empresarial que considera todos los factores para lograr sus objetivos. La estrategia hecha pensamiento se manifiesta en planes ejecutables y posibles que no solo se enraízan en la organización sino en sus entornos para perdurar, manifestar esto en el entorno de las organizaciones de salud constituye un reto social y un deber de los gerentes en este campo.

El pensamiento de la planeación estratégica, aparece caracterizada como un análisis racional de las oportunidades del entorno, los elementos sólidos y débiles



de la organización y de la selección de un compromiso estratégico que satisfará los objetivos de la empresa (Ansoff, Declereck y Hayes, 1976 en Puerta 2007)

Al estudiar los fundamentos filosóficos de la estrategia como concepto hay que destacar su vinculación con el proceso de toma de decisiones que involucra a todos los niveles posibles de conocimiento, en la persecución de un determinado objetivo (Méndez y Suárez, 2007).

Se trata de identificar una visión acorde con los valores que ilustran cómo operar en un determinado momento; es en el nivel de la gran estrategia donde los valores tienen mucha importancia: conocer las virtudes (fortalezas), defectos (debilidades), oportunidades y amenazas, conduce a la superación de las situaciones críticas en cada momento y, por ende, a la consolidación de un pensamiento verdaderamente estratégico.

Del mismo modo, El pensamiento estratégico también evidencia su proceso de influencia en el campo de las doctrinas administrativas y estilos de gestión gerencial cuando se observa como ha sido el desarrollo de éstas, sus épocas y sus incidencias, se nota claramente que cada una en su contexto y en su concepción fue útil y necesaria para ese momento, lo que indica que el pensamiento es dinámico y no es un manual, ni un modelo subyacente derivado de un proceso experimental sino más bien de un momento coyuntural dado que no responde a formulas ni se rige por modelos paramétricos, es cuestión de visión y de oportunidad.

La búsqueda del entendimiento entre el entrono de la organización y síntesis dialéctica entre la realidad y lo planeado se constituye en pensamiento estratégico organizacional. Desde el establecimiento de políticas de acción, del cómo se harán las cosas para alcanzar los objetivos y la respuesta de la realidad ante el movimiento de organización en el entrono, hasta el retorno, en forma de respuestas para atinar a mejores rumbos, constituye el panorama estratégico que ha de entenderse como el plan de la empresa.

En relación con esto, Guedez (2001), explica que, en relación a que “en materia social y gerencial los radicalismos no tienen cabida” En este sentido, ninguna de estas dos posiciones por si solas tendrían la verdad absoluta, ya que no hay situaciones totalmente negras o totalmente blancas, las actitudes que mejor se sintonizan con la realidad contemporánea son aquellas que encarnan flexibilidad y pluralismo.

Estrategia: la pericia de pensar desde diversos ángulos de la realidad.

Entender la estrategia requiere de una visión cosmogónica de la realidad, desde patrones integrales en búsqueda de una versión real de lo planteado sobre el papel, es decir, el gran plan hecho realidad en una orquestación de ideas acciones.

La estrategia según Mintzberg (1997), es el patrón o el plan que integran las



principales metas o políticas de una organización y la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Para Porter citado por Thompson y Strickland, (2004) la estrategia significa ser diferente. Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta o llevar a cabo actividades diferentes de las de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de valores. Desempeñar actividades de manera diferente a como lo hacen nuestros rivales. Para los autores, en el caso de la salud la diferencia que marcaría la diferencia estaría reflejada en hacer más con menos, manejando los recursos para entablar patrones sinérgicos que conduzcan a una mejor atención y calidad de servicio y creación de ventajas competitivas.

Basados en el nivel operacional

Al respecto Hamel y Prahalad citado por Thompson y Strickland, (2004) la esencia de la estrategia radica en crear las ventajas competitivas del mañana con mayor rapidez de la que los competidores imitan el día de hoy.

Consiste no solamente en crear ventajas competitivas si no en ser más veloces que nuestros competidores, sean capaces *per se* de crear las mismas ventajas competitivas que nosotros. Adelantarse a las necesidades del mercado.

Ansoff (1965) Es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

Con la intención de despejar el acceso a este vasto campo de estudio, es imperioso revisar el concepto de estrategia y en tal sentido Puerta-Vicent (2004) afirma que “existen tantos enfoques como autores, lo cual intrinca extraordinariamente la transmisión de conocimientos y el intercambio de ideas, entre otros porque circunscribe el que no haya un lenguaje común, elemento propio e inicial para el análisis desde la perspectiva gnoseológica, ontológica y axiológica”.

De igual manera Rico (2005) sostiene que el concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse: plan, táctica, pauta, posición y perspectiva. La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Tal definición representa las formas de abordaje del plan ya puesto en ejecución, ya se trata de un compromiso. En este sentido los autores



Pensamiento estratégico como acto reflexivo de la gerencia de salud

El pensamiento de la planeación estratégica, aparece caracterizada como un análisis racional de las oportunidades del entorno, así lo explica Puerta (2007), refiriendo que los elementos sólidos y débiles de la organización y de la selección de un compromiso estratégico que satisficiera los objetivos de la empresa. De esa manera, se procederá a la escogencia de la estrategia, procediendo a implantarla, siendo el paso más importante para alcanzar la misión de la organización.

En el caso de la salud pública el compromiso estratégico tiene un carácter social, que apunta a los beneficios de colectivo, que reflejará un impacto derivado de los planes aplicados, estableciendo una tensión entre lo propuesto en el plan y las respuestas derivadas de la realidad manifestada en los usuarios del servicio quienes reflejarán o no el éxito del planteamiento estratégico organizacional, dándole criterios al gerente de salud para enrumbar a la organización.

El pensamiento estratégico, por su naturaleza lleva a una búsqueda de la comprensión entre la dialéctica, entre el entorno y la organización. La estrategia es la expresión operacional de las políticas en el sentido que, dentro de un sistema administrativo definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas especiales pueden ser concebidos, seleccionados e implementados. Estos programas pueden relacionar tanto las estrategias del entorno como las estrategias internas que tratan con la estructura de la organización y las actividades de control social.

El pensamiento estratégico es intuitivo, vincular y dialéctico, muy ligado al arte y bajo la perspectiva cognoscitiva, es un proceso mental de naturaleza descriptiva que se estructura en base a componentes clásicos de la administración y del pensamiento analítico, materializados en la concepción de la estrategia como elemento de diseño y proceso sistemático susceptible de planificarse y analizarse, caracterizándose esencialmente como visionario e innovador.

Para Mintzberg (1997) existe una disonancia entre los requerimientos laborales y la formación académica o experiencial de los llamados a gerenciar las organizaciones, que de alguna manera contribuye a limitar la utilización del pensamiento estratégico. Por esta razón se hace necesario que a los administradores se les enseñe a aprender de su propia experiencia y acabar con el mito del administrador bien preparado, especialmente cuando los gerentes de salud pública son en su mayoría profesionales de la medicina.

Mintzberg (1997), asigna cinco acepciones al concepto de estrategia: estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como perspectiva (visión de sí mismo) y como posición.



Estrategia como plan

Para muchos entendidos en el tema, la estrategia es un plan, un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, la estrategia tiene dos características esenciales: se elabora antes de las acciones en las que se aplicará y se desarrolla de manera consciente y con un propósito determinado. Para los autores la gerencia de salud pública obedece a un objetivo estrategico de Estado pero basado en las demandas sociales de la población en materia de salud, al mismo tiempo que, dentro de uso adecuado del presupuesto, ofrecer atención tomando en cuenta las prioridades que condicione el entorno.

Así entonces, en la milicia, la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, decidir acerca de los compromisos individuales. En la teoría del juego, la estrategia es un plan completo, que especifica las elecciones que se harán en cada situación posible y en la administración, la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados

La estrategia como pauta de acción

Pauta de acción, una estrategia también puede ser una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor, que para el tema de este artículo el contrincante estaría reflejado en las estadísticas hospitalarias y en la calidad del servicio atacando las enfermedades y atendiendo a las poblaciones que quedando desatendidas por el sistema son atacadas con la presencia de la acción oportuna de las acciones que ejecuten las organizaciones en su entorno en la medida de la cobertura de las necesidades de la población y en consonancia con los recursos disponibles para llevar a cabo el abordaje de la realidad, tal movimiento sería considerado como una maniobra o pauta de acción.

La estrategia como patrón

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que se desea que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, sea o no intencional.

La estrategia como posición

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser



la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel en Mintzberg (1997), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “rentas”, esto es, ingresos un lugar “único” en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

En términos militares o de la teoría de juegos, Hofer y Schendel en Mintzberg (1997), la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado “juego de dos personas”, mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición, no obstante, permite en sí ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para personas. En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por igual, la estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole.

La estrategia como perspectiva

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el modelo HP, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto Mc Donald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la calidad, el servicio y la limpieza, en el caso de la gerencia de salud pública se construiría la ideología desde la idea de la atención a los pacientes, la prevención e indicadores que permitan medir la acción estratégica de la salud pública.

Visión Cosmogónica del Pensamiento Estratégico en el manejo de la incertidumbre

Una tarea del pensador estratégico se sustenta en la ardua tarea de mirar hacia delante pero también estar pendiente del desarrollo de los acontecimientos que se desenvuelven el entorno, sin embargo es frecuente observar que la mayoría de los esfuerzos de la gerencia de hoy se centran en la cotidianidad de los problemas de



hoy, solamente intentando comprender el mercado actual lo que amontona la mayor cantidad de energías de la organización.

Las organizaciones más destacadas centran sus acciones en torno a los pronósticos, dado el grado de predecibilidad, notándose que al observar el futuro de manera gradual, a la par, va descendiendo el grado de esa misma predecibilidad aumentado así la incertidumbre mientras más lejos se observe.

Una de las interrogantes del gerente de salud pública se puede referir al comportamiento a futuro de las variables que inciden en la salud de la población, por ello el grado de incertidumbre es amplio y los planes deben contemplar análisis multivariados desde las diversas perspectivas que la realidad requiera.

Así pues, para Hamel, (1997) el problema principal del análisis del entorno empresarial radica en manejar la complejidad, dando de esta manera muchos elementos a considerar, en vista de que el mundo es bastante grande y con espacio para la interpretación siendo aún más amplias las múltiples perspectivas de los eventos que en él se observan.

Por otra parte, Handy (1997) intenta dar sentido a todo un enorme sin sentido, dado a que el conjunto parece ser caótico, en tanto que el caos no es caótico. El caos explica que existe una estructura subyacente en todos los eventos con razones para que se produzcan situaciones, en tanto que no puede observarse el futuro como una continuación del pasado.

Es por ello que lo que la certidumbre y la incertidumbre significan con respecto al futuro refuerzan la necesidad de pensar estratégicamente con el fin de ordenar coherentemente la dirección futura de la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común. La rapidez de los cambios y los altos niveles de incertidumbre hacen más difícil que las empresas realicen pronósticos, en consecuencia muchas de ellas abandonan el rigor analítico al tomar decisiones estratégicas, mientras que otras ocultan la incertidumbre.

La base del problema se relaciona con el hecho de que la dirección estratégica ocurre dentro de un contexto de incertidumbre sobre el futuro. Es la incertidumbre la que hace surgir la pregunta si es posible hacer cualquier cosa útil y de ser así, qué y cómo. La necesidad de pensar estratégicamente se hace más evidente en tiempos de cambio acelerado, cuando el tiempo de reacción de la organización se torna crucial para la sobrevivencia y el crecimiento.

Etapas del proceso estratégico en salud pública

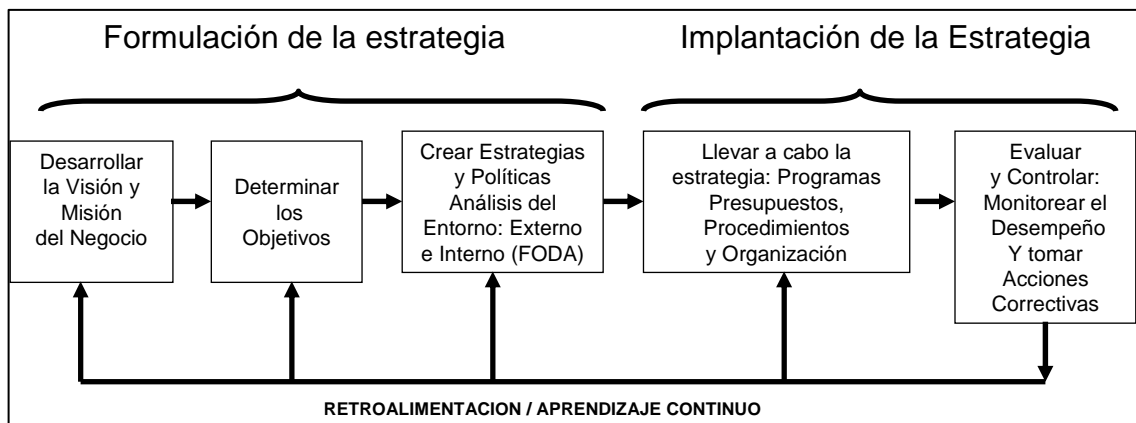
Demarcar las instancias de acción estratégica requiere de un proceso de diseño del plan el cual, Thompson y Strickland (2004, pp. 6-7) definen que el proceso de creación de la estrategia y su implementación consta de cinco tareas administrativas correlacionadas, las cuales llevadas al ámbito de la salud pública se presentan desde el desarrollo de una visión estratégica de el negocio, en primera instancia,

que en este caso se traslada a la atención en salud, estableciendo objetivos de servicio para poder fijar el rumbo de la organización y la cobertura de las necesidades de los usuarios como segundo paso estratégico. El tercer paso en el proceso de salud pública desde todos sus ambientes, tanto el interno hospitalario y administrativo de las organizaciones de salud, como el del entorno externo con el fin de que la estrategia diseñada corresponda con el logro de los objetivos.

Así pues la puesta en marcha de la estrategia resulta en la ejecución de las prácticas de salud desde la mirada estratégica de los gerentes, la acción de la organización, poniendo a prueba al plan en su mera expresión dentro de la realidad, someténdolo a los rigores de la dinámica social siempre cambiante. Finalmente se evalúa el desempeño de la organización en el marco lógico de los problemas en los que ha sido ejecutada la planificación.

Estas etapas del proceso (ver Figura 1) coinciden fundamentalmente con los pasos principales enumerados por Hill y Jones (2005, p.10), diferenciándose que estos últimos no incluyen el paso de control como lo indican Thompson y Strickland.

Figura 1: Proceso de Administración Estratégica



Fuente: Thompson y Strickland (2004, p.7)

De las cinco tareas mencionadas anteriormente, las tres primeras se agrupan en lo que los autores han llamado la formulación de la estrategia. Las otras dos tareas constituyen la implementación de la estrategia, lo que generalmente implica diseño de estructuras organizacionales y sistemas de control adecuados para llevar a cabo la estrategia que se ha seleccionado para la organización.

Thompson y Strickland (2004) diferencian entre el diseño de una estrategia y su ejecución. Una estrategia potencialmente brillante no logra su reconocimiento si no se dispone de los medios organizacionales para llevarla a cabo en una forma eficaz. En la práctica una buena estrategia no es útil si es implementada débilmente y ineficientemente. En el otro sentido una ejecución competente de una estrategia mediocre no será recompensada por esfuerzo de la administración para

implementarla. En resumen ambos elementos deben ser llevados a cabo a plena satisfacción. Una buena estrategia y su adecuada ejecución son señales confiables de una buena administración, aunque esto no garantiza el éxito de la empresa y los saltos y bajos que ésta puede atravesar debido a la influencia de factores externos inesperados.

Una visión estratégica es un mapa del de la empresa que proporciona detalles específicos sobre los mercados de productos que perseguirá, el enfoque hacia los clientes, el ámbito geográfico de acción y la tecnología que utilizará para satisfacer las necesidades de esos clientes.

La diferencia conceptual entre la visión estratégica y la misión de una empresa estriba en que la primera describe la esfera futura de acción (“hacia donde se va”, que clase de empresa se está tratando de desarrollar) y la segunda señala su esfera actual de acción (“quienes son y que hacen”). Aunque ambas son importantes, la visión estratégica adquiere mayor relevancia a la hora de determinar la dirección y crear las estrategias, debido a que la administración debe ver más allá del presente para pronosticar los cambios en los clientes, competidores e impactos de los factores externos e internos. Debe ser proactiva y tomar cursos de acción con antelación.

La finalidad de los objetivos es traducir los lineamientos de la visión estratégica y la misión en cursos de acción concretos e indicadores de desempeño específicos de los resultados que se desean obtener. Desde el punto de vista global de la empresa, esta requiere de índices de desempeño financiero y de desempeño estratégico. El desempeño financiero está relacionado con la salud operativa de la empresa en el corto plazo. Sin embargo esta no garantiza la viabilidad en el largo plazo, la cual que está relacionada con el desempeño estratégico, vale decir con su competitividad y una sólida posición en el mercado. (Ver Tabla 1)

Tabla 1

Objetivos Financieros	Objetivos Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de Utilidades ● Rendimiento Aceptable sobre la Inversión o valor económico Agregado (VEA). ● Crecimiento de Dividendos ● Incremento en el precio de la acciones o de Valor Agregado de Mercado (VMA). ● Buen flujo de efectivo y Crédito comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento adicional en la participación del mercado. ● Adelantarse a los competidores claves con respecto a la calidad del producto, servicio al cliente o innovación. ● Incrementar la imagen de la empresa. ● Ejercer el liderazgo tecnológico. ● Lograr una ventaja competitiva sustentable. ● Lograr oportunidades de crecimiento atractivas.

Fuente: (Thompson.y Strickland, 2004, pp. 9-10)

La planificación estratégica es un proceso constante que no finaliza. Una vez



que una estrategia ha sido puesta en práctica, debe monitorearse y evaluarse para determinar el grado con el cual apoya las metas y objetivos estratégicos y su contribución a la creación de ventajas competitivas. El resultado de esta evaluación constituye el insumo para los niveles superiores de la corporación e información de partida a través de la retroalimentación para el siguiente ciclo de planificación y continuar con la implementación de la estrategia.

Gerencia de salud desde el pensamiento estratégico.

La Salud no es un concepto abstracto. Es un bien de las personas, es un derecho a la que tienen el camino moral y legal expedito para gozar de sus beneficios, según lo estipulado en las Cartas Magnas de la casi mayoría de países. El bienestar social no se puede concebir si quienes la constituyen no gozan de los beneficios de la salud: pueblo enfermo no alcanzará el progreso.

Para Otero (2003) el problema fundamental es que la Salud no se logra de manera simple y menos de manera espontánea. Hay que trabajar para alcanzarla. Para ello se debe gerenciar los servicios y el producto que se obtenga de ésta, será una buena acción de Gestión.

Para obtener estos resultados se deberá unir dos conceptos fundamentales: la calidad "técnico-profesional" y otra calidad de los servicios llamada "funcional" que es la manera como las personas perciben que reciben la atención. Calidad en Salud debe ser alcanzada si se deseamos que la gestión estratégica en salud que se haga, tenga resultados favorables. Salud sin Calidad no es aceptada por las personas.

Aspectos como la Economía de la Salud, como lo relativo a saber manejar el capital que los presupuestos nacionales o privados destinan a ella y el saber alcanzar los mayores beneficios de equidad y cobertura en relación al dinero que se disponga, se deben unir a conceptos como el Marketing o Mercadeo de los Servicios de Salud que se dispongan o que se construyan.

Mercadear la salud no es un fenómeno rechazable sino que por ello se entiende el poder lograr que más personas puedan tener acceso a ella, pues a través de las diversas acciones de marketing que se realicen se podrá poner la salud al alcance de más personas, porque conociendo sus necesidades y también sus preferencias como deseen recibir el servicio, la cobertura será mayor.

Se estimulará la demanda de servicios de salud, dejando de lado el estilo tradicional de ofrecer los servicios de salud desde el punto de vista de los médicos, es decir, de la oferta. A la gente hay que darle lo que es bueno para ellos y sobre todo, si se logra que ellos piensen que eso es lo que están buscando, mucho mejor. Hay que combinar lo conveniente con lo que la gente ve como provechoso. El paciente debe percibir una estrecha y concreta relación costo- beneficio. Que el dinero del estado y su tiempo están siendo bien invertidos en favor de su bienestar y de disponer de un mejor nivel o estándar de vida.



Según el artículo 83 de la Constitución de La República Bolivariana de Venezuela, la salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa

La ética en la prestación del servicio es indispensable y si se utilizan los métodos que la Auditoría pone en beneficio del aseguramiento de la calidad, las cosas serán mucho mejores. Gerenciar la salud es utilizar la auditoría dentro de un marco ético provechoso para todos.

Reflexión final

El Estado Venezolano ha sido protagonista de ensayos de modelos de salud copiados de otros países, siendo su aplicación poco satisfactoria y arrojando índices de morbilidad cada vez más elevados en las estadísticas. Los centros hospitalarios se ven colapsados ante la incapacidad de resolver los problemas de los habitantes en materia de salud.

Las políticas públicas han sido dirigidas hacia la búsqueda de bienestar en salud, pero en su defecto han distanciado cada vez más a la población de un beneficio que pueda ir dirigido hacia la consolidación del bienestar humano, que aborde las dificultades con contundencia y eficacia. Cuando se presta atención de cerca a la situación de la salud en Venezuela, se observa que el esquema de trabajo planificado va dirigido hacia la atención hospitalaria, centrando su atención a los problemas que se reciben en las puertas de los centros de salud que existen y que a su vez constituyen la red de salud.

Dadas estas estructuras de funcionamiento, los gerentes de salud se encuentran trabajando de manera precaria ante la sobrecarga presente en cada una de las organizaciones de salud pública que ellos dirigen. Ante tal situación la dirección que han tomado los centros de salud se encuentran entre la improvisación y la sobrevivencia, para poder mantener en funcionamiento los lugares a donde la población acude a solucionar sus padecimientos.

Dentro de este conjunto de situaciones, los gerentes los centros de salud enfrentan un panorama lleno de incertidumbres, usualmente manejadas fuera de las acciones gerenciales planteadas estratégicamente, utilizando patrones reaccionarios meramente tácticos alejados de toda visión estratégica que permitiese a la organización subsistencia exitosa y en vez de ello conduciéndolas a la praxis caótica de la autodestrucción.

La expresión organizacional de las políticas de salud dentro de los cuales los programas pueden ser concebidos, seleccionados e implementados, mediante estrategias creadas por los gerentes de las organizaciones de esta índole, no se



manifiesta en la realidad de las situaciones que se presentan en los recintos hospitalarios o en los ambulatorios.

Ante todas estas situaciones presentadas, se concluye que La concepción estratégica debe mirar hacia el futuro y a su vez estar pendiente de lo ocurre en el presente, pero es frecuente observar que el gerente de salud se concentra en los problemas de hoy intentando comprender el contexto actual dirigiendo las energías de la organización al momento presente dejando de lado los del mañana.

La dirección estratégica se relaciona con el hecho de que ocurre dentro de un contexto de incertidumbre sobre el futuro, para hacer surgir la pregunta de sí es posible hacer algo útil y, de ser así, qué y cómo. Además no quedarse en el acto reflexivo y pasar al hecho concreto

La gerencia de salud presenta el reto de seguirse superando a sí misma en el tiempo, además de establecer mejores prácticas ya que no se puede permitir fallar porque de ella dependen vidas humanas y el bienestar de la sociedad en general. El pensamiento estratégico, por su parte, se constituye como una herramienta gerencial que se inserta en cada una de los pasos de las organizaciones para lograr mejores resultados.

Dentro de la crisis del sistema de salud en Venezuela los gerentes de las organizaciones de salud, enfrentan el reto diario de resolver problemas muchas veces causando contrariamente mayores conflictos, debido a la falta de herramientas de dirección y a la precariedad de su pensamiento estratégico gerencial, por lo que la preparación en este ámbito resulta fundamental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, I. (1965) **Estrategias Corporativas**. New York, NY: McGraw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Guedez, V. (2001). **Reingeniería de Negocios**. Economía Hoy. Venezuela.

Hamel, G. (1997). **Reinventando las bases de la competencia**. Repensando el futuro. Editado por Rowan Gibson. Editorial Norma.

Handy, Ch. (1997) **Encontrar el sentido a la incertidumbre**. Repensando el futuro. Editado por Rowan Gibson. Editorial Norma.

Méndez, C., Suárez, I. (2007) Pensamiento Estratégico: La Creación de Ventajas Competitivas en el Ciclo de Vida del Producto. ESCREA PUBLICIDAD. Maracaibo, Venezuela.

Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997) **El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**, México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A



Otero, J. 2003. GERENCIA-GESTIÓN EN SALUD GENERALIDADES disponible en <http://www.gerenciasalud.com/art83.htm>. Consultado el 31 de marzo de 2008.

Puerta-Vicent, R. (2004) **Pensamiento Estratégico**. PV Consultores de Venezuela CA. Maracaibo.

Puerta-Vicent, R. (2007), **En torno al Pensamiento Estratégico Organizacional**. ESCREA PUBLICIDAD. Maracaibo, Venezuela.

Rico, R. (2005) **Como impacta el pensamiento estratégico en la creación de ventajas competitivas**. Extraído el 15 de Julio, 2005 de <http://www.winred.com/management>.

Thompson, A. y Strickland, A. (2004). **Administración Estratégica** (13ª ed.), México, McGraw Hill.