



**INTROVERSIÓN DEL SERVICIO COMO ESTRATEGIA DE  
COMPETITIVIDAD DE LA SALUD PÚBLICA VENEZOLANA  
INTROVERSION OF THE SERVICE LIKE STRATEGY, OF  
COMPETITIVENESS OF THE UNIVERSAL VENEZUELAN PUBLIC  
HEALTH**

\* Lenin José Torres Silva  
Universidad del Zulia (LUZ)  
[Ltorresvenezuela@hotmail.com](mailto:Ltorresvenezuela@hotmail.com)

\*\* Joscelym Thais Diaz Ferrer  
José Gregorio Hernandez  
[joscelym@hotmail.com](mailto:joscelym@hotmail.com)

\*\*\*Luisa Gamboa Fereira  
Universidad del Zulia (LUZ)  
[Luisagamboa@hotmail.com](mailto:Luisagamboa@hotmail.com)

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene como finalidad describir la introversión del servicio, como estrategia de competitividad de la Salud Pública Venezolana, para lo cual se elaboró una consistencia teórica basada en autores como Stanton, Etzel y Walker (2004), Zeithaml y Bitner (2002), Aranguren (2006), entre otros. La metodología consistió en el análisis teórico del servicio y su aplicabilidad actual como estrategia de competitividad en el sector de la Salud Pública Venezolana, para lo cual se aplicó la hermenéutica para la interpretación de los contenidos. En relación a las conclusiones, se tiene que una acertada estrategia de servicio al cliente como estrategia de competitividad debe estar caracterizada por: (a) Estar orientada al cliente desde una concepción sistémica; (b) Integrar funcionalmente los procesos y sistema en toda la institución y, (c) Contar con recurso humano calificado en el dominio del sector de la Salud Pública Venezolana. Todo ello, ya que actualmente el servicio y el sector de la Salud Pública van tomados de la mano por aquello que se considera hoy día la globalización como un auge económico mundial, esto impulsado con la gran demanda que tienen en la actualidad los servicios de salud con sus clientes.

**Palabras claves:** Introversión, servicio, estrategia, competitividad, salud.

---

\* Administrador. Esp. En Seguridad, Higiene y Ambiente, MSc en Organización y Sistemas, mención gestión administrativa. Profesor de LUZ, URBE. A nivel de maestría. Docente del CIDE. Candidato a



Doctor en Ciencias Sociales, mención gerencia. Practitioner en PNL. Sub Director del CDAYDP El Marite .E-mail: [Ltorresvenezuela@gmail.com](mailto:Ltorresvenezuela@gmail.com)

\*\* Lcda. Publicidad y Relaciones Públicas, Candidata a Magíster en Gerencia de Mercadeo. Docente del UNIR. E-mail: [joscellym@gmail.com](mailto:joscellym@gmail.com)

\*\*\* Msg. En Derecho Laboral y Administración del trabajo, Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Investigadora PPI Nivel I

## ABSTRACT

The present work has like purpose to describe the introversion of the service like strategy, of competitiveness of the Venezuelan Public Health, for which a theoretic consistency based in authors like Stanton, Etzel and Walker (2004), Zeithaml and Bitner (2002), Aranguren were elaborated (2006), between other ones. The methodology consisted in the theoretic analysis of the service and his present-day applicability like strategy of competitiveness at the Venezuelan Public Health's sector, for which applied the hermeneutics for the interpretation of the contentses itself. In relation to the findings, it is known that a correct strategy of customer service like strategy of competitiveness must be characterized for: (to) Being orientated to the customer from a systemic conception; (b) Integrating processes and system at all the institution functionally and, (c) Counting with human resource branded in the command of the sector of the Venezuelan Public Health. Everything it, since at present the service and Public Health's sector go drunk by the hand for that that the globalization like a worldwide economic boom, this encouraged with the repeat demand that they have as of the present moment the services of health with his customers are considered nowadays.

**Key words:** Introversion, service, strategy, competitiveness, health.

## A MANERA DE INTRODUCCIÓN

En este siglo XXI, Venezuela ha sido protagonista en la formulación de estrategias para atender el fenómeno de la globalización y para conseguir significativos niveles de calidad de servicio como estrategia de competitividad en el sector salud. Las instituciones de salud como elementos clave del sistema social-económico, han marcado la pauta para la permanencia bajo las distintas exigencias de índole normativa, estructural y en consecuencia global. De allí, el interés en abordar los



factores determinantes de la competitividad en un sector tan importante para el país.

Es por lo antes expuesto, el presente artículo pretende analizar la calidad del servicio como estrategia de competitividad en el sector salud, para mejorar así, su productividad como motivación hacia los empleados y de esta manera identificar los factores internos y externos que pudieren estar relacionados con la misma.

En ese sentido, Horovitz, (2005, p.11), menciona que el servicio tiene la particularidad de ser intangible. Puesto que su prestación, así como consumo son simultáneos, hecho que se presenta al revés con los productos tangibles, fabricados para su venta y utilización. De manera, que el servicio, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente por consiguiente se mide por el número de ventas.

Asimismo, se tiene, que los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos, ya que el objetivo de la prestación del mismo, consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin.

En la actualidad en el servicio, se tiene una nueva concepción de la calidad la cual se conoce como "Calidad del Servicio". Sin embargo, actualmente en América Latina el poder de gestionar y controlar la calidad del servicio resulta fundamental; el separar los elementos del mismo que están afuera del alcance de los clientes de aquellos que no lo están.

### **1.- Calidad de servicio en el Sector Salud Venezolano**

Según Zeithaml y Bitner (2002) la calidad en el servicio puede ser la determinante mas crítica de la satisfacción, asimismo, la define como la respuesta de sacedad del cliente. Siendo este un juicio acerca de que un



rasgo del producto o servicio en sí mismo, proporcione un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

Por otro lado, señala que es la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio, en términos de si estos respondieron a sus necesidades y expectativas. Se puede inferir que la satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad. Igualmente actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad.

Bajo este contexto, las características del producto o servicio, en el caso del sector salud venezolano, está influenciado por la evaluación que hace el cliente sobre las particularidades del servicio. En este sentido, han demostrado que los clientes de los servicios realizan intercambios entre las diversas características del servicio (por ejemplo, nivel de precio contra calidad contra personal amistoso contra nivel de personalización).

Zeithaml y Bitner (2002) señalan que, las emociones de los clientes es otro indicador que actúa sobre la satisfacción de los clientes, estas pueden ser estables o existir previamente como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida; existen ocasiones, en la que el buen humor ha sido el marco mental positivo que influye en los sentimientos de los clientes respecto a los servicios. Por otra parte, si el cliente está de mal humor los sentimientos negativos pueden interferir con la forma en que responda ante los servicios y provocar reacciones exageradas o respuestas negativas ante el mínimo problema.

Al respecto, se puede inferir, que las emociones positivas como felicidad, placer, júbilo entre otras mejoran la satisfacción mas por contrario las emociones negativas como tristeza, pena, arrepentimiento y la irritación disminuyen el nivel de satisfacción del cliente. Por con siguiente, las atribuciones del fracaso o el éxito del servicio, la percepción de las causas de



los acontecimientos también influyen en las percepciones de satisfacción cuando se sorprenden a los clientes con los resultados esperado.

Bajo este escenario, en numerosos servicios, los clientes, asumen cuando menos parcialmente la responsabilidad sobre los resultados que se obtienen en cuanto a la prestación del servicio. En las percepciones de equidad o de justicia los clientes se preguntan a sí mismos, si el trato que le dieron fue justo en la relación con el trato que brindan a los otros clientes. Acaso los otros clientes reciben mejor trato, mejores precios o un servicio de mejor calidad.

Por consiguiente, las nociones de justicia adquieren importancia central respecto de las percepciones de satisfacción de los clientes en relación con los productos y servicio. La calidad en el servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente por lo que el autor de esta investigación considera necesario ampliar el tema de la calidad del servicio.

Stanton, Etzel y Walker (2004) afirman que los proveedores del servicio, como lo es el caso de la banca universal, deben entender dos atributos de la calidad del servicio, primero la calidad del servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa este. En este proceso no hay garantía que las expectativas serán razonables, ni seguridad alguna de que la percepción del desempeño por el cliente se basara en más de una sola experiencia, también afirma que para administrar de manera efectiva la calidad una empresa de servicios debe: (a) Ayudar a los clientes a formular expectativas. (b) Medir el nivel de expectación de su mercado meta. (c) Afanarse por mantener uniforme la calidad del servicio o sobre el nivel de expectativas.

La calidad de servicio según Horovitz (1998), se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. En todos los campos, desde el turismo a la informática, la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una gama cada vez mayor de servicios. En tales condiciones, el



sector salud exitoso será aquel quién ofrezca el mejor servicio y para ser competitivo deberá adoptar criterios de calidad, además de seguir de cerca lo que se hace en otras empresas.

Por otra parte, la actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio prestado en el sector salud, cambia a medida que va conociendo mejor el producto, su nivel de vida, y aumentando su nivel de exigencia. Esta exigencia en el cliente se manifiesta cuando éste desea lo mejor. La calidad es pues, primordial en la comunicación de las ventajas comparativas del nuevo producto o servicio y todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente.

Existen aspectos que se deben tomar en cuenta para juzgar la calidad de un servicio según Horovitz (1998):

- La apariencia del lugar y de las personas. Se suele juzgar por ejemplo la competencia de un médico por su sala de espera.
- El precio: la exigencia de calidad aumentan relación directa con el precio.
- El riesgo percibido: el cliente quien recibe poca información inicialmente y poca ayuda, juzgará que el servicio es de menor calidad, aunque aquello sea objetivamente falso.

Sin embargo, es importante hacer mención que cuando un cliente valora la calidad del servicio, no disocia en sus componentes. La juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica, lo peor de todo es cuando el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de la calidad y tiende también a generalizar los defectos a todo el servicio. Es necesario por consiguiente en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos.

En el área de servicios, la mejora de la calidad supone realizar inversiones que a veces pueden ser considerables. Pero cualquier sea el precio, el costo



de la calidad es inferior a la falta de calidad y el rendimiento de la calidad del servicio es muy alto, de acuerdo a lo planteado por Horovitz (1998).

Este autor considera también que en materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otros tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Por tanto, un 1% de clientes insatisfechos produce hasta 12% de clientes perdidos.

No es extraño que día a día, esos clientes insatisfechos comenten a través de los discursos de los medios de comunicación la ineficiencia del servicio de la salud, donde definitivamente hay una ausencia de cultura en ese sistema, ineficiencia en la gestión, donde día a día persiste la continua improvisación, ausencia de los fundamentos básicos de toda gestión administrativa eficaz, malversación del usos de los recursos, tecnología que deja mucho que decir, sistemas de control inadecuados, ausencia de calidad de servicio.

Definitivamente la improvisación que se manifiesta en la gerencia de la salud, especialmente en el sector público pudiese considerarse crítica, quienes están encargados de su gestión desconocen el alcance, repercusiones que la ciencia administrativas y gerenciales lega para ser eficiente, garantizar resultados positivos.

A tales efectos, se hace necesario vigilar con frecuencia la calidad del servicio prestado y optimizarla aún más, tomando en cuenta que los clientes reaccionan positivamente cuando perciben un servicio mejorado y son ellos los motores indicadores del éxito de una empresa.



## **2.- Aspectos legales que rigen la calidad del servicio en las Instituciones Públicas del sector Salud Venezolano**

Como bien es conocido, que el derecho a la salud se encuentra consagrado en la Constitución Bolivariana de Venezuela, en su artículo 83, la cual proclama la salud como parte del derecho a la vida, un derecho social fundamental y, por tanto, obligación del Estado, el cual debe promover y desarrollar “políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios”.

En continuidad con eso, el artículo 84 exige la creación de un Sistema Público Nacional de Salud intersectorial, descentralizado y participativo; gratuito, universal, integral, equitativo y solidario, cuya rectoría sea ejercida por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, sin dar cabida a la privatización en las instalaciones destinadas a la salud.

Asimismo, en el artículo 85, se exponen las condiciones del financiamiento de la salud en Venezuela, el cual se integrará de los recursos fiscales y los que la Ley contemple. En este párrafo, la Carta Magna señala que “el Estado garantizará un presupuesto para la salud que permita cumplir con los objetivos de la política sanitaria”. Todo eso con el objeto, de realizar gestiones ministeriales en salud y desarrollo social, para eliminar la tendencia privatizadora del servicio de salud y las prácticas irregulares, como la recuperación de fondos a través de cobros indirectos a los usuarios por algunos servicios como laboratorios y rayos x.

Por otro parte, la Ley Orgánica de la Salud publicada en gaceta oficial N° 36.579 el 11 de noviembre de 1998, también establece la gratuidad de la salud, la cual expresa claramente en su artículo 3°: “Los servicios de salud garantizarán la protección de la salud a todos los habitantes del país y funcionarán de conformidad con los siguientes principios”:



- **Principio de Universalidad:** Todos tienen el derecho de acceder y recibir los servicios para la salud, sin discriminación de ninguna naturaleza.

- **Principio de Participación:** Los ciudadanos individualmente o en sus organizaciones comunitarias deben preservar su salud, participar en la programación de los servicios de promoción y saneamiento ambiental y en la gestión y financiamiento de los establecimientos de salud a través de aportes voluntarios.

- **Principio de Complementariedad:** Los organismos públicos territoriales nacionales, estatales y municipales, así como los distintos niveles de atención se complementarán entre sí, de acuerdo a la capacidad científica, tecnológica, financiera y administrativa de los mismos.

- **Principio de Coordinación:** Las administraciones públicas y los establecimientos de atención médica cooperarán y concurrirán armónicamente entre sí, en el ejercicio de sus funciones, acciones y utilización de sus recursos.

- **Principio de Calidad:** En los establecimientos de atención médica se desarrollarán mecanismos de control para garantizar a los usuarios la calidad en la prestación de los servicios, la cual deberá observar criterios de integridad, personalización, continuidad, suficiencia, oportunidad y adecuación a las normas, procedimientos administrativos y prácticas profesionales.

### **3.-La competitividad: condición distintiva de las organizaciones**

La percepción generalizada de las distintas relaciones que se producen entre países y organizaciones, se traduce en una visión global del mundo y en un modelo de mercado que permita el libre juego de la oferta y la demanda. En la implantación de tal modelo, se consideran variables financieras que determinan el significativo flujo de capitales e inversiones



que se generan con el propósito de alcanzar aquellos objetivos relacionados con la confluencia y permanencia de las organizaciones en los mercados mundiales. Ahora bien, en un ambiente globalizado la condición “ser competitivo” se convierte tal como lo afirma Ferrer y otros (2003), en una necesidad de tal magnitud que no sólo se encuentra en juego la búsqueda de beneficios económicos, sino inclusive la supervivencia de las organizaciones.

Porter (1999) señala que, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El autor antes señalado manifiesta que el término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

Para el autor, la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad



permite pensar en la idea "excelencia", con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Para los investigadores la competitividad lo define como, la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permitan a un negocio mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno.

Para este artículo, la competitividad es la capacidad que tienen los gerentes de establecer estrategias en las organizaciones que lo lleven a desarrollar ventajas comparativas y posicionarse en sus respectivos mercados al desarrollar recursos empresariales superiores que les permitan el éxito total en sus mercados.

Por todo lo anteriormente expuesto, es fundamental establecer una postura sobre el "ser competitivo". Esta condición está asociada a la capacidad de respuesta que demuestra una organización ante los cambios y que la diferencia del resto de las organizaciones. De allí, se habla de algunas ventajas competitivas basadas en los recursos con los que se cuenta (capital intelectual) y la tecnología, como elementos diferenciadores ante los competidores.

La mayoría de los estudiosos de la competitividad coinciden en que ésta tiene que ver con la producción de bienes y servicios de calidad, con la satisfacción real de las necesidades de sus clientes, con el desarrollo del recurso humano y con las innovaciones asociadas a la tecnología. Para Ivancevich (1996), una empresa es competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente en cuanto al uso de los recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos.

La innovación se constituye en un elemento relevante en el desarrollo



de la competitividad de las organizaciones, pues éstas permanentemente transitan e interactúan en escenarios donde los continuos cambios exigen una respuesta representada en el avance del conocimiento. Por esta razón, cada día existen más organizaciones cuyas estrategias se fundamentan en el conocimiento y en consecuencia, en las innovaciones.

En ese sentido se tiene que las organizaciones pertenecientes al sistema de salud pública nacional no escapan a esta realidad pues su propia naturaleza y actividad, en conjunto con su plan de atención al cliente basado en los principios establecidos en las leyes venezolanas, les permite aumentar la capacidad de respuesta y, por tanto, acceder a las innovaciones tecnológicas para que, mediante su aplicación puedan satisfacer las distintas necesidades o demandas; enfrentando de esta manera las diversas formas de competencia.

Es por lo antes expuesto, que para el sector salud venezolano como elemento de ese sistema social-económico venezolano, la competitividad constituye un factor que tiene relación con la consecución de indicadores que diferencian una institución de salud pública con respecto a otra del sector privado. Sin embargo, se observa como el sector salud pública “utiliza sistemas de mediciones para observar primordialmente el desarrollo de sus operaciones, siendo necesario evaluar los instrumentos que indican su crecimiento” (Aranguren, 2006, p.2). Estos instrumentos en definitiva deben prever el logro de niveles de competitividad, más aún teniendo en cuenta que el sector salud a través de la intermediación, presta un servicio orientado a cubrir múltiples necesidades de distintos usuarios.

#### **4.- Principales factores determinantes de la competitividad según Michael Porter**

Porter (1990), presenta cuatro factores determinantes de la competitividad



a saber:

a) Dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos y de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones. En este contexto, el sector salud permanentemente está comprometiendo capitales en la adquisición de plataforma tecnológica que facilite la innovación expresada en los distintos instrumentos de prestación de servicios de salud a sus clientes.

b) Naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional. En el sector salud, es notoria la exigencia de los demandantes en cuanto a contar con instrumentos a los cuales se les imprima elevados niveles de innovación, anticipándose de esta forma, a la satisfacción de las necesidades presentes en sus clientes.

c) La existencia de una estructura productiva eficiente a escala internacional, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas. El sector salud, quizás es el sector más inclinado y preocupado en la derivación de tecnologías y habilidades que soportan permanentemente el proceso de innovación.

d) Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo. En Venezuela, el sector salud sin lugar a dudas constituye un segmento que en es afectado notoriamente por la calidad de atención de sus clientes.

Al respecto, Castellano (2001), considera que la salud se enfrenta por sus propias funciones y operaciones a diferentes tipos de riesgos, entre los que destaca la insatisfacción de sus clientes.



## **5.- Factores que determinan la competitividad del Sector Salud Venezolano**

No se desconoce que las organizaciones de salud enfrentan cambios constantes dados en el entorno, a los cuales deben adaptarse permanentemente para poder sobrevivir. Con la globalización de los mercados y el consecuente desarrollo de la tecnología y de las telecomunicaciones, estas organizaciones deben identificar para desarrollar ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el mercado. En consecuencia, ser competitivas responde a políticas nacionales orientadas a incrementar sus capacidades de forma general e integral.

Tal como lo afirma Aranguren (2006), “es evidente que en la actualidad el éxito de las instituciones de salud viene dado por la aplicación de distintas variables como la calidad, la orientación al cliente, la rapidez en los servicios, el uso eficiente de los recursos, entre otros” (p.12). Según resultados de investigación desarrollada por el citado autor, considerando dos puntos de vista (el de la gerencia y el de los clientes), las instituciones de salud venezolanas según la opinión de los gerentes responden a las exigencias del entorno global con base en la eficiencia, eficacia y efectividad.

Sin embargo, la opinión de los clientes conduce a inferir lo contrario. Esta incongruencia puede ser explicada por la orientación de servicios de salud que no necesariamente satisfacen las necesidades reales de sus clientes. Las realidades propias del actual entorno económico y el mismo desarrollo de las innovaciones tecnológicas que van modificando el panorama regional, son factores a considerar en el emergente paradigma denominado competitividad.

En este sentido, los servicios pueden representar nuevas formas de relacionarse con los clientes y, por tanto, nuevas formas de ser competitivo. Al respecto, resulta obvio advertir que ante un mercado tan complejo como lo es el de salud, las instituciones de ese sector público (particularmente las



venezolanas), requieren de un elevado nivel de conocimiento y de la aplicación de estrategias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos a la luz de la globalización.

Otro factor a tomar en cuenta en el sector salud pública en cuanto a “ser competitiva”, subyace del progreso internacional en materia de regulación y supervisión que “en el caso de los países de América Latina, asumiendo los desafíos que la globalización exige, se ha visto en la necesidad de producir cambios fundamentales en las legislaciones para insertarse adecuadamente en un modelo de desarrollo” (ibid.).

#### **6.- Metodología aplicada en el estudio**

Para describir la introversión del servicio, como estrategia de competitividad de la Salud Pública Venezolana, se consideró la metodología cualitativa en función de un estudio descriptivo y documental, tomando para ello la técnica de análisis de contenido, generando a través de la hermenéutica la interpretación necesaria que sirvió de fundamento para entender cómo las teorías y posición de distintos autores acerca de la prestación del servicio, haciendo énfasis que es la clave para las organizaciones a la hora de generar ventajas competitivas bajo un enfoque diferenciador, coadyuvando a la búsqueda de modelos gerenciales capaces de lograr nuevas estructuras organizacionales, como política de sostenibilidad empresarial.

En ese contexto se tiene, que en relación al diseño de la investigación que se siguió fue de tipo no experimental, al no construirse ninguna situación, sino que se observaron las existentes sin manipular las categorías de interés para este estudio.

#### **CONSIDERACIONES FINALES**

La revisión sobre los factores determinantes de la competitividad



organizacional, ayudó en la distinción de las principales estrategias de competitividad para el sector salud. Una de las estrategias se concentra en el fortalecimiento del servicio al cliente, atendiendo los elementos relativos a la a la satisfacción de las necesidades de los clientes, la gestión estratégica de los clientes y en definitiva la gestión integral de la institución de salud.

La visión de competitividad del sector salud es fundamentalmente empresarial, estructural y sistémica, por las razones siguientes:

1) Se concede mucha importancia a la segmentación de los mercados, así como a la capacidad de adaptarse rápidamente a las demandas especializadas y a la capacidad de generar nuevos servicios.

2) Se reconoce el papel de los procesos de innovación tecnológica en la permanencia y proyección de la institución.

3) Los factores externos a la organización son los principales indicadores para la búsqueda de la competitividad.

La globalización con el consecuente crecimiento de necesidades en el campo de los servicios de salud, constituyen un termómetro para indicar los parámetros de transformación del sector salud.

Para finalizar, se tiene que una acertada estrategia de servicio al cliente como estrategia de competitividad debe estar caracterizada por: (a) Estar orientada al cliente desde una concepción sistémica; (b) Integrar funcionalmente los procesos y sistema en toda la institución y, (c) Contar con recurso humano calificado en el dominio del negocio de prestación de servicios de salud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aranguren (2006). **Mercadotecnia de Servicio**. Buenos Aires. Editorial Prentice- Hall

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela 1998.



Ferrer y otros (2003). **Fundamentos de Mercadotecnia**. México. Mc Graw Hill.

Horovitz (2004) **Calidad del Servicio**. Editorial Mac Graw Hill Interamericana de España S.A.

Ivancevich (1996). **Calidad de Servicios**. Editorial Diaz de Santos. Madrid  
Ley Orgánica de la Salud 1998.

Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público (LODDT), 1989.

Porter M (1999). **Administración Estratégica**. Novena edición. México, Editorial: Prentice- Hall.

Stanton, Etzel y Walker (2004). **Fundamentos de Mercadotecnia** México. Mc Graw Hill

Zeithaml y Bitner (2002). **Calidad Total en la Gestión de Servicios**. New York. Freespress.