



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES  
UNIDAD LEÓN.**

**TEMA: EL USO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL  
CONSULTORIO DE FISIOTERAPIA.**

**FORMA DE TITULACIÓN: TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN FISIOTERAPIA**

**P R E S E N T A:**

**DIANA WENDOLYNE PÉREZ MARTÍNEZ**

**TUTOR: DR. MAURICIO ALBERTO RAVELO  
IZQUIERDO.**

**LEÓN GTO.**

**2016**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTO.**

Al Dr. José Narro Robles, ex Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Al Mtro. Javier de la Fuente Hernández, director de la Escuela Nacional de Estudios  
Superiores Unidad León UNAM.

Al Lic. en Terapia Física y Rehabilitación Juan Pedro Casales Quezada

Al Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES), ahora  
Manutención.

## **DEDICATORIA.**

A mis padres David y Leticia, por ser ejemplo de vida y éxito. Por enseñarme a disfrutar los triunfos y aprender de las derrotas. Gracias por su amor y apoyo incondicional a pesar de la distancia.

A mi hermana Penélope y a mi hermano Alejandro, por los momentos importantes de nuestras vidas que hemos compartido y los que aún nos faltan por vivir.

A mi sobrino Máximo, por brindarme una sonrisa sincera cuando regreso a casa.

A Marco Antonio, mi compañero de vida y apoyo incondicional durante esta etapa universitaria. Por ser el hombre que con su amor y confianza me motiva a seguir adelante afrontando cualquier adversidad.

A mi tutor, Dr. Mauricio Ravelo Izquierdo. Por el apoyo recibido durante la realización de este trabajo de investigación. Gracias por sus enseñanzas durante esta etapa de mi vida universitaria, de la cual Usted ha sido una parte importante.

## ÍNDICE.

Resumen.....	iii
Introducción.....	iv
• Capítulo 1. Antecedentes y Marco teórico.....	1
1. Estado actual del conocimiento.....	2
2. Marco teórico.....	5
• Capítulo 2. Planteamiento del problema.....	23
1. Planteamiento del problema.....	24
2. Límites.....	26
○ Temporales.	
○ Espaciales.	
○ Conceptuales.	
3. Justificación.....	27
4. Objetivos.....	28
○ General.	
○ Específicos.	
• Capítulo 3. Metodología.....	29
1. Enfoque de la investigación.....	30
2. Tipo de estudio.....	30
3. Muestra.....	31
4. Procedimientos.....	32
5. Selección del universo.....	35
• Capítulo 4. Resultados .....	36
1. Análisis de entrevistas.....	37

- Capítulo 5. Propuesta de consultorio de fisioterapia.....43
  - 1. Desarrollo de propuesta de consultorio de fisioterapia basado en la planeación  
estratégica.....44
- Capítulo 6. Discusión.....56
- Capítulo 7. Conclusiones.....60
- Bibliografía.....62
- Anexos.....67

## RESUMEN.

**Introducción:** En la actualidad la apertura de consultorios de fisioterapia en México es en base a conocimiento empírico; esto trae como consecuencia el surgimiento de problemas en la organización, los cuales pueden ser solucionados oportunamente si se utiliza la planeación estratégica. **Objetivo:** El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de crear una propuesta de consultorio de fisioterapia fundamentada en los argumentos teóricos de planeación estratégica encontrados, la cual podrá servir en un futuro como modelo a generaciones de fisioterapeutas interesados en este campo de conocimiento. **Metodología:** La investigación plasmada en este trabajo es de enfoque cualitativo, así mismo el tipo de estudio utilizado es transversal exploratorio, por lo tanto se utilizó la muestra de expertos para el desarrollo de este trabajo, por consiguiente la recolección de datos se realizó implementando la entrevista cualitativa semiestructurada. **Resultados:** Con la información obtenida de las entrevistas realizadas a la muestra de expertos se confirma que actualmente la apertura de consultorios de fisioterapia en México se realiza en base al conocimiento empírico. **Conclusiones:** El desarrollo de la planeación estratégica en consultorios de fisioterapia es inexistente en la bibliografía actual. El material obtenido en este trabajo de investigación permitirá a generaciones futuras de fisioterapeutas la posibilidad de emprender su consultorio de fisioterapia basado en la planeación estratégica con los beneficios que aporta.

### Palabras clave.

Planeación estratégica, consultorio, fisioterapia, conocimiento empírico.

## INTRODUCCIÓN.

Actualmente en México el personal médico durante su etapa formativa en universidades no se familiariza con la administración en el ámbito hospitalario, esto ocurre hasta que el profesional del área de la salud inicia estudios de posgrado.

Es de nuestro conocimiento que tanto las instituciones de salud públicas y privadas frecuentemente se ven en la necesidad de realizar cambios respecto a su organización, esto lo hacen mediante la planeación estratégica, por este motivo se decidió realizar esta investigación, para obtener conocimientos sobre este tema en el consultorio de fisioterapia.

Ospina y Restrepo (2003) mencionan “Desde hace algunos años se han venido implementando en las organizaciones de diferente índole una serie de conceptos orientados a dar un mejor manejo de recursos en empresas y negocios”. Estos conceptos son “planeación y estrategia”.

Los términos anteriormente mencionados se han unido en el ámbito administrativo como “Planeación estratégica”, esto sin establecer un carácter propio o pertenencia a una disciplina.

Por lo tanto la planeación se entiende como la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias, se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (Rojas & Medina, 2012).

De esta forma la planeación es un proceso que pretende establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades, también determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos y ejecutar de estos medios para alcanzar los objetivos señalados. (Valdés, 1999).



El término estrategia ha sufrido cambios en el transcurso de la historia. Tiene su origen en la Grecia Antigua, donde se le denominaba “*strategos*” al líder del ejército, durante el periodo helénico y el bizantino obtuvo un concepto militar, el cual conforme a las épocas transcurridas se fue desarrollando y aplicando.

“Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos”.  
(López & Correa, 2007).

## Capítulo 1. Antecedentes y Marco teórico.

“En la vida diaria, se presentan dos tipos de problemas:

los que hemos anticipado, que son los solucionables;

y los que no hemos previsto,

que pueden ser los más difíciles de resolver”.

Cardenal Richelieu.

## Estado actual del conocimiento.

Al realizar una búsqueda en formato electrónico y físico se evidenció la falta de reportes de investigación en esta área de conocimiento, sin embargo los documentos obtenidos se presentan en tres grupos, debido a su relevancia para este trabajo de investigación.

A continuación se presenta el extracto obtenido de cada uno de los artículos utilizados para este trabajo de investigación divididos en tres grupos debido a los temas presentados en cada uno y los cuales tienen una relevancia para este trabajo de investigación. A continuación se nombran los grupos.

1. Gestión empresarial.
2. Planeación estratégica.
3. Imagen corporativa.

1. Gestión empresarial.

Calderón, Álvarez y Naranjo (2011) presentan su artículo llamado “Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial”, donde se menciona a la gestión humana como un apoyo para la competitividad de las organizaciones, como el cumplimiento de su responsabilidad social. Este artículo pretende encontrar una relación teórica entre la responsabilidad social empresarial (RSE) y la gestión humana. A partir de ella hallar evidencias en empresas colombianas del papel de esta área en el cumplimiento de la responsabilidad social.

El trabajo de investigación utilizó técnicas cuantitativas y cualitativas tales como las entrevistas a expertos y “*focus group*” que permitieron analizar mejor lo afirmado por las empresas.

Los resultados indican que para muchas fuentes de la investigación la responsabilidad social empresarial (RSE) y la gestión humana no son una actividad que tenga importancia en la dirección de empresas.

## 2. Planeación estratégica.

Valdés (1999) plantea una aproximación conceptual de la planeación estratégica, la cual se encuentra en el artículo “Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático”. La planeación estratégica es un proceso dinámico que depende de dirigentes organizacionales y su capacidad para establecer la misión, visión y valores que a su vez deben ser compartidos por todos los integrantes de la organización. También menciona que las estrategias planteadas al final del proceso deberán ser evaluadas de forma constante y permanente debido a las condiciones cambiantes.

Siguiendo con el tema de Planeación estratégica, Rodríguez y Peiró (2012) mencionan en el artículo que lleva por nombre “La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias” el proceso para la planificación estratégica, el cual lo menciona como programable, sistemático, racional y holístico, con un tiempo a realizar en corto, mediano y largo plazo. Esta información permite conducir a la organización sanitaria a transformaciones en el futuro.

Así mismo, este artículo menciona las ventajas, inconvenientes y fallos; quien debe realizar la planeación estratégica en la organización y el nivel de organización en el que tiene sentido la planificación estratégica. Como último dato para terminar este apartado el artículo indica que puede existir una planeación estratégica por cada negocio donde la corporación sea activa.

Ruiz y Hurtado (2011) publican “Estudio de la planeación estratégica tipo FODA en el Cuerpo Médico del American British Cowdray Medical Center”. El estudio de la planeación estratégica tipo FODA permite conocer la situación actual del grupo y por medio de este es posible obtener ayuda para el proceso de toma de decisiones. Los objetivos de este artículo fueron los siguientes: establecer la misión, visión y valores del Cuerpo Médico; identificar los criterios FODA del grupo médico; formular una estrategia para combatir sus debilidades e incrementar sus fortalezas.

Esto se realizó con la participación de 75 médicos que expresaron su opinión como líderes en el campo de sus especialidades médicas respecto a lo que ellos consideran fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas para la institución, la cual se realizó mediante discusión en mesas de trabajo.

Como resultados se obtuvo la revisión y restablecimiento de la misión, visión y valores del Centro Médico ABC; así mismo fueron delineados los criterios FODA y con base en dicha información se estableció una estrategia para resolver los problemas encontrados. Por lo tanto la planeación estratégica tipo FODA mostró gran utilidad en el Centro Médico ABC.

Velázquez-Pastrana (2013) publicó “Modelos de Planeación Estratégica en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán” donde se realiza una revisión de algunos de los modelos utilizados en esta institución y su aplicación. Este artículo presenta una introducción específica sobre la planeación estratégica y algunos de sus modelos para que el lector tenga conocimiento básico sobre estos temas antes de llegar al apartado de la aplicación de diferentes modelos que se han utilizado en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán y los avances alcanzados en su implementación dividido en tres etapas.

### 3. Imagen corporativa.

Duque y Carvajal (2015) publicaron el artículo “La identidad organizacional y su influencia en la imagen: Una reflexión teórica” el cual es un análisis conceptual sobre la identidad organizacional y la imagen dentro de una organización. La identidad se permite definir como lo que es el organismo en sí, su esencia y lo que la hace diferente a las demás. Mientras tanto la imagen se define como el conjunto de impresiones y percepción que tienen las audiencias acerca de la entidad con la cual se encuentran relacionadas.

Por lo anterior se considera a la identidad y a la imagen como factores clave para lograr una buena reputación porque son elementos que contribuyen al crecimiento y desarrollo de las organizaciones si son manejados de la manera correcta.

## **Marco teórico.**

A continuación se presenta la información obtenida para la realización de este trabajo de investigación. Las áreas de conocimiento que fueron tomadas en cuenta son:

- Planeación estratégica
- Análisis tipo FODA
- Análisis de gestión
- Norma Oficial Mexicana 016-SSA3-2012
- Imagen corporativa.

### **Planeación estratégica.**

La planeación estratégica es un sistema de liderazgo que se inicia con una visión sobre el destino al que deseamos dirigirnos, selecciona y pone en marcha las estrategias que nos permitirán trasladarnos desde nuestra situación actual hasta esa otra que buscamos alcanzar en un futuro determinado. (Gandolfo, 2010).

Actualmente el diseño para iniciar un consultorio de fisioterapia se ha realizado en base a experiencia empírica, por lo tanto esta herramienta es de suma importancia para la toma de decisiones oportunas, con el fin de lograr la creación y desarrollo adecuado de una empresa, en este caso de un consultorio de fisioterapia, así como la solución a los problemas que se enfrenten desde su planeación; además nos da la ventaja de realizar cambios futuros con base en la situación real.

Esta planeación es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueden alcanzar uno o varios objetivos. (Sallenave, 2004).

Además establece un marco claro y explícito con criterios para la toma de decisiones en el día a día y pone en evidencia elecciones fragmentarias, desalineadas o que incluyan juicios personales de valor, lo que facilita y simplifica la toma de decisiones de la dirección. Una organización que tiene una buena planeación estratégica y es coherente con él ofrece una imagen exterior seria y creíble (reputación institucional). (Rodríguez & Peiró, 2012).

Hasta hace unos treinta años, este concepto sólo era empleado por un pequeño grupo de empresas de elite, particularmente en los sectores automotriz y energético. Desde entonces, cada vez más organizaciones grandes, medianas y pequeñas lo han ido adoptando al comprobar los beneficios que aporta, según lo mencionado por Gandolfo (2010).

El autor mencionado en el párrafo anterior también nos menciona que en América Latina la planeación estratégica comenzó a ser utilizada hace una década por un número reducido de empresas privadas con actividades internacionales. También algunos organismos estatales han formulado ocasionalmente planes estratégicos para cumplir con su misión.

Para definir el campo competitivo de la empresa, esta planeación incorpora el diagnóstico de quienes somos, donde y en que contexto estamos, teniendo en cuenta la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). (López & Correa, 2007).

Su fin, como lo mencionan López y Correa (2007) es crear un puente entre la situación real y la situación futura, identificando la guía para mejorar el futuro y para lograr una ventaja competitiva sustentable a largo plazo.

A continuación se desglosan los propósitos generales, ventajas, inconvenientes y fallos más frecuentes de la planeación estratégica. Mencionados respectivamente por Álvarez (2006), Gandolfo (2010), así como Rodríguez y Peiró (2012).

Propósitos generales.

1. Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias de negocio.

2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión, sus objetivos y su posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la visión y misión del negocio.
4. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
5. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos. (Álvarez, 2006).

#### Ventajas.

- 1) Fortalece el trabajo de equipo: los integrantes de la organización están informados sobre el rumbo y las estrategias elegidas.
- 2) Favorece la percepción de los cambios: los grupos que practican la planeación y la gestión estratégica están más alertas a los cambios en sus escenarios y prestan especial atención a las nuevas estrategias de sus competidores, los avances tecnológicos que se producen en materia de nuevos productos, servicios, oportunidades y los riesgos que surgen en los mercados locales y externos.
- 3) Desarrolla actitudes proactivas: las organizaciones que recurren a ella saben hacia donde se dirigen. Están mejor preparadas para superar los desafíos que se presentan en su camino, sin perder de vista su rumbo.
- 4) Optimiza los resultados económicos y operativos: la planeación y la gestión estratégica permiten optimizar el desempeño económico y operativo, al existir mayor coherencia dentro de la organización.
- 5) Asigna con mayor eficacia los recursos: toda organización, incluso la más grande, cuenta con recursos limitados, que son difíciles de obtener y cuyo costo es elevado (Gandolfo, 2010).



Inconvenientes.

La planeación estratégica requiere tiempo invertido por sus miembros y puede parecer un desperdicio o tedio.

- 1) Puede aflorar diferencias o conflictos con los que se había aprendido a convivir entre los miembros de la organización.
- 2) Un inconveniente temido es el que deriva de no estar manejando una ciencia exacta: es posible que con un buen planeamiento estratégico una organización fracase. No obstante, en entornos cambiantes o turbulentos, la probabilidad de fracasar cuando no se tiene un plan es claramente superior.

Fallos más frecuentes.

- 1) No involucrar a las personas adecuadas y no abordar los asuntos realmente relevantes, por incómodos o complejos
- 2) No vincularla con una planificación de los recursos (económicos u otros) necesarios para llevarla a cabo. Debe poder responder a la pregunta de cuánto cuesta.
- 3) Quizá el fallo más usual es el agotar el esfuerzo en la etapa planificadora sin llevar el plan a la práctica.
- 4) Una versión corregida de lo anterior es que se interrumpa su ejecución por la llegada de un nuevo equipo de dirección o un jefe que desea iniciar de nuevo todo el procedimiento.

Durante su desarrollo se debe diseñar la visión, misión, establecer objetivos y contar con estrategias. Cada uno de estos términos posee un papel fundamental, por lo tanto a continuación se definen los elementos mencionados anteriormente, con la finalidad de proporcionar la información necesaria para su entendimiento y futura aplicación.

## **Visión.**

Es considerada el primer paso de la planeación estratégica, es de suma importancia el conocimiento de este concepto para continuar con el desarrollo de la misión.

“La principal responsabilidad de los líderes de un grupo -de cualquier tamaño- es definir el rumbo que va a seguir su organización. La visión de futuro, tal como lo indica su nombre, consiste en identificar las metas que se desean alcanzar”. (Gandolfo, 2010).

Cuando llega el momento de redactar la declaración de la visión nos podemos apoyar respondiendo a la siguiente pregunta sobre el futuro “¿Dónde queremos estar?” como lo menciona Gandolfo (2010).

Esta pregunta debe ser considerada por todas las empresas al momento de la planeación y durante las oportunidades de cambios que se presenten, además todos los involucrados deben estar de acuerdo para obtener un resultado favorable.

El enunciado de la visión aclara: la finalidad de la organización; el ámbito específico de la empresa; el posicionamiento de la empresa con relación a otros competidores y sus metas primordiales. (López & Correa, 2007).

Debe presentar los valores, principios de la institución, sus compromisos además debe ser precisa, simple y conocida por todos los miembros del organismo.

Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas. Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro. (Gallardo, 2012).

## **Misión.**

En la vida diaria es importante saber el rumbo de nuestros proyectos profesionales y situaciones personales, por eso continuamente buscamos los elementos que nos ayudarán a obtener lo que nos hemos propuesto, por lo tanto lo que en ese momento es innecesario no lo tomamos en cuenta.

Por eso existe en la administración estratégica el concepto misión, el cual es importante que cada empresa desarrolle ya que es el marco de referencia y nos informa el para que de su existencia.

La misión se puede definir como la razón de ser de una empresa u organización, que enuncia a que cliente sirve, que necesidades satisface y que tipo de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades. (Gallardo, 2012).

En ella se presenta de manera sintética lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en adelante y se manifiesta el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia. (Correa, 2005).

La misión se caracteriza por:

- Indicar la concepción que tiene la organización hacia los demás ¿Qué somos?
- Ser referente teórico que guía, el quehacer de la institución, ¿Qué hacemos?
- Ser una formulación explícita de propósito duradero, ¿Para qué trabajamos?
- Debe incentivar en todos los miembros de la comunidad y el sentido de pertenencia a la organización, ¿Por qué lo hacemos? (Gallardo, 2012).

Para el desarrollo de la misión no existen reglas específicas, por lo tanto no se considera un límite en su extensión; lo que realmente es importante son los elementos que posee, como los clientes, productos, servicios, por mencionar algunos.

## **Objetivos.**

Continuamente establecemos objetivos en nuestras actividades profesionales y sociales; esto lo hacemos con el fin de definir lo que queremos obtener y el tiempo en el que tenemos pensado conseguirlo. Por lo tanto con los objetivos establecemos metas, a las cuales llegaremos con las acciones que realicemos.

A continuación se presentan dos definiciones del concepto objetivo:

1. Son la razón de ser y hacer en la investigación. Ayudan a definir que es lo que se pretende obtener, que respuestas va a dar a las preguntas formuladas. Deben mostrar una relación clara y consistente con la descripción del problema y específicamente, con las preguntas y/o hipótesis que se quieren resolver. (Alústiza, Salvador & Castiella, 2012).

2° Pertenciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir. (Real Academia Española, 2014).

Los objetivos en esta área de investigación se dividen además en:

- Objetivos específicos.
- Objetivos estratégicos.
- Objetivos operativos.

Los objetivos específicos son metas, aspiraciones (a corto plazo) que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales.

Los objetivos estratégicos se presentan como un compromiso de la organización para producir resultados específicos en un tiempo determinado. Surgen del análisis de la situación interna y externa de la organización. Son denominados globales, generales o corporativos.

Los objetivos operativos se establecen a mediano y corto plazo, surgen vinculados al objetivo estratégico. Deben ser cuantitativos, específicos y medibles. (López & Correa, 2007).

### **Cadena de valores.**

“Los valores son los principios esenciales que mantienen a una organización. Estos valores que consideramos guías o principios a prueba del tiempo, no requieren de una justificación externa; ellos tienen un valor intrínseco y de gran importancia para aquellos que están dentro de la organización”. (Ruiz & Hurtado, 2011).

Para identificar los valores de una organización Ruiz y Hurtado (2011) mencionan: se debe reflexionar con implacable honestidad para definir cuáles son los de real importancia para la agrupación. Dichos valores no deben estorbar la operatividad de los miembros que conforman la organización, las estrategias de negocios ni las normas culturales que, por el contrario, deben estar abiertas al cambio. En efecto, los valores deben resistir la prueba del tiempo.

A continuación se presenta una lista de 15 valores con su definición, ocho de los cuales fueron tomados del trabajo de investigación “Estudio de Planeación Estratégica tipo FODA en el Cuerpo Médico del *American British Cowdray Medical Center* publicado por Ruiz y Hurtado (2011) y los siete restantes fueron seleccionados por el investigador de acuerdo a sus intereses para establecer la cadena de valores de la propuesta de consultorio de fisioterapia presente en este trabajo.

1. Competitividad. “Rivalidad para la consecución de un fin” (Real Academia Española, 2014)
2. Disciplina. “Doctrina, instrucción de una persona, especialmente en lo moral” (Real Academia Española, 2014)
3. Discreción. “Sensatez para formar juicio y tacto para hablar y obrar” (Real Academia Española, 2014)
4. Entusiasmo. “Adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño.” (Real Academia Española, 2014)
5. Honestidad. “Razonable, justo.” (Real Academia Española, 2014).
6. Lealtad. “Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría del bien” (Real Academia Española, 2014).

7. Respeto. “Miramiento excesivo hacia la opinión de los hombres, antepuesto a los dictados de la moral estricta” (Real Academia Española, 2014).
8. Responsabilidad. “Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado”. (Real Academia Española, 2014).
9. Compromiso. “Obligación contraída” (Real Academia Española, 2014).
10. Libertad. “Facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos.” (Real Academia Española, 2014).
11. Justicia. “Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.”(Real Academia Española, 2014).
12. Confidencialidad. “Que se hace o se dice en la confianza de que se mantendrá la reserva de lo hecho o lo dicho” (Real Academia Española, 2014).
13. Tolerancia. “Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias” (Real Academia Española, 2014).
14. Generosidad. “Que obra con magnanimidad y nobleza de ánimo” (Real Academia Española, 2014).
15. Perseverancia. “Mantenerse constante en la prosecución de lo comenzado, en una actitud o en una opinión.” (Real Academia Español, 2014).

### **Modelos.**

Velázquez-Pastrana (2013) nos menciona que los modelos son abstracciones de la realidad para ilustrar una idea o propósito determinado, que no contienen a todos los elementos de esa realidad.

El cambio constante en las organizaciones obliga a las instituciones a realizar modificaciones basadas en lo que determinen las políticas y los modelos de gestión pública vigentes. Para realizar los cambios pertinentes, actualmente se analiza e interpreta el problema en cuestión, con el objetivo de obtener la solución al problema establecido.

Por esto, recientemente las instituciones hospitalarias tanto públicas como privadas han recurrido a la planeación estratégica como orientación para obtener una estrategia de utilidad para la solución de un problema determinado.

Los cuales se basan en modelos de planeación estratégica, siendo algunos ejemplos de estos los siguientes:

- Lambert.
- Newman.
- El modelo de planeación estratégica tipo FODA.

A continuación se explicará cómo se ponen en práctica algunos de los modelos de planeación estratégica en dos centros hospitalarios de la Ciudad de México.

En Velázquez-Pastrana (2013) el título “Modelos de planeación estratégica en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán” expone los modelos de planeación estratégica utilizados por este instituto para el desarrollo del mismo.

El Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (INCMNSZ) es una institución de tercer nivel de atención, cuyo ámbito de acción comprende todo el territorio nacional y tiene como objetivos la investigación científica en el campo de la salud, la formación y capacitación de recursos humanos calificados y la prestación de atención médica de alta especialidad.

Los tres modelos conceptuales de planeación estratégica utilizados en el INCMNSZ los menciona Velázquez-Pastrana (2010) y son los siguientes:

- El modelo de Newman.

Tiene su origen en la teoría clásica de la administración y define al proceso de planeación a partir de estudiar las etapas básicas de una decisión específica tomada para la solución de una situación particular de la organización.

Las etapas comprenden:

- 1) El diagnóstico del problema que se desea resolver.
- 2) La determinación de soluciones optativas
- 3) El pronóstico de resultados en cada acción.
- 4) La elección del camino a seguir.

- El modelo de Lambert.

Introduce de manera puntual el elemento porvenir, ya que desplaza desde el presente hasta el futuro ideal que se quiere diseñar y que está contenido en la visión establecida por la alta dirección.

El proceso empieza con el desarrollo del futuro ideal que se desea, esto es, una visión compartida del punto a donde se encamina la organización y que brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en identificar la forma de llegar allí y limita la consideración (análisis) del estado actual solo a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.

Este modelo es uno de los más completos y consta de ocho etapas: establecer la visión, analizar la situación actual, establecer la misión, desarrollar los objetivos estratégicos, generar alternativas estratégicas, seleccionar las estrategias más viables, convertir tácticas y elaborar el plan táctico.

- El modelo de planeación estratégica de Kuffman González (SHKG).

Divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes e integra elementos tales como los valores, la filosofía y la cultura de trabajo en las organizaciones.

El punto de partida del proceso de planeación en este modelo es el diagnóstico tanto interno como externo (medio ambiente) y a partir de este se define el tipo de organización que se desea desarrollar o modificar, se definen los fundamentos de la planeación que incluyen la visión y la misión del organismo, pero también de manera particular los valores y la filosofía que habrán de



regir las conductas individuales y colectivas de los miembros de la organización para ellos y para sus grupos de interés.

Finalmente antes de proceder al desarrollo propiamente dicho del plan estratégico se determinan los componentes de la cultura de trabajo que permitirán alcanzar los resultados esperados.

Siguiendo con la investigación, se explicará a continuación el modelo de planeación estratégica tipo FODA.

Ruiz y Hurtado (2011) publicaron “Estudio de la Planeación Estratégica tipo FODA en el Cuerpo Médico del American British Cowdray Medical Center”, donde reportaron los resultados obtenidos durante la aplicación de este modelo en el Centro Médico ABC.

A demás nos mencionan que el hospital ABC es considerado el primer Hospital Privado en México en virtud de su larga historia, tradición, vocación de servicio, actividades de investigación y enseñanza, así como por su peculiar responsabilidad social.

El estudio de la planeación estratégica tipo FODA es una herramienta que permite plantear un cuadro de la situación actual de un grupo, empresa u organización. Además, mediante la aplicación de su análisis es posible obtener un diagnóstico preciso, que en función de ello, permita tomar decisiones acordes con los objetivos y las políticas. (Ruiz & Hurtado, 2011).

FODA es un acrónimo conformado por las siguientes palabras:

- Fortalezas,
- Oportunidades,
- Debilidades
- Amenazas.

Las fortalezas son los puntos a favor que tiene la empresa ante la competencia, los recursos que posee y las actividades que realiza.

Las oportunidades son los factores positivos que tiene la empresa, los cuales permiten obtener ventajas competitivas.

Las debilidades son los puntos desfavorables de la organización que le ocasiona mala imagen, entre estos pueden ser la carencia de recursos, actividades mal realizadas, instalaciones, entre otros;

Las amenazas son las situaciones provenientes de la empresa que pueden llegar a perjudicar la organización.

Cualquier empresa u organización puede realizar un análisis tipo FODA, pero es importante la capacidad que se posea para determinar los siguientes puntos: lo relevante, irrelevante, externo, interno, bueno y malo de la empresa u organización a analizar.

López y Correa (2007) mencionan: La matriz para formular estrategias de las fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas fue definida por Koontz y Weinrich como “una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”.

Aunado a esto se menciona que la matriz FODA es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)
- Estrategias de fuerzas y oportunidades (FO).
- Estrategias de fuerzas y amenazas (FA).
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Estrategias DO: Se formulan para superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas.

Estrategias FA: Reconociendo las fortalezas de la empresa para poder evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias FO: Aprovechando las fortalezas internas de la empresa para sacar ventaja de las oportunidades externas. Cuando una organización afronta amenazas importantes, convendrá superarlas para concentrarse en las oportunidades. Cuando una organización tiene debilidades significativas, deberá superarlas y convertirlas en fortaleza.

Estrategias DA: Son tácticas de conservación que aspiran disminuir las debilidades internas e impedir las amenazas del entorno.

### **Ejemplo de planeación estratégica en un hospital de la Ciudad de México.**

Para ejemplificar los elementos antes mencionados en este trabajo de investigación referente al área de salud (misión, visión y valores), se reproducirá lo publicado por Ruiz y Hurtado (2011) sobre el Centro Médico ABC.

“Estudio de Planeación Estratégica tipo FODA en el Cuerpo Médico del *American British Cowdray Medical Center*.”

#### **Misión:**

Lograr la excelencia en la promoción, restauración y preservación de la salud.

#### **Visión:**

El Grupo médico de *The American British Cowdray Medical Center* debe ser reconocido como el mejor en México y Latinoamérica, a través de un liderazgo efectivo y visionario en los campos de la asistencia, investigación y enseñanza; para lograrlo son fundamentales la promoción y el mejoramiento constante de los conocimientos, habilidades y actitudes en forma individual y colectiva, así como el apoyo de la tecnología de punta.

#### **Valores:**

- Actitud de servicio.

Disposición de servir y ayudar a otros.

- Calidez.

Proporciona sensación de confortabilidad y calor en el trato humano.

- Competitividad.  
Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores, al menor costo posible.
- Disciplina.  
Doctrina, arte, facultad o ciencia. Observación de las leyes y reglamentos.  
Método, regla u obediencia
- Discreción.  
Sensatez para formular juicios y tacto al hablar u obrar.
- Entusiasmo.  
Exaltación y fogosidad de ánimo; excitado por lo que se admira y cautiva.  
Adhesión fervorosa a una causa o empeño.
- Honestidad.  
Compostura, decencia, moderación, recato, pudor, decoro, modestia y honradez de la persona.
- Lealtad.  
Cumplimiento de lo que exigen las leyes de fidelidad, honor y actitud de bien. Sinceridad, rectitud y honradez.
- Productividad.  
Capacidad para producir algo. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.
- Respeto.  
Obsequio, veneración y acatamiento de uno mismo u otro. Miramiento, consideración y atención.
- Responsabilidad.  
Deuda y obligación de reparar y satisfacer a consecuencia de un daño o delito u otra causa legal. Cargo u obligación moral resultados de la posible falta en un asunto determinado.
- Trabajo en equipo.  
Disposición de coordinarse para lograr un mismo objetivo. Capacidad de sincronizar esfuerzos, solidaridad.

### **Análisis de gestión.**

Es una herramienta clave que proporciona el planeamiento estratégico. La existencia de un sistema de planeamiento y gestión estratégica permite que los cambios en los escenarios sean percibidos con mayor claridad y que la organización posea una formidable herramienta que le permita diseñar sus planes, ponerlos en marcha adecuadamente y realizar el monitoreo de sus resultados. (Gandolfo, 2010).

La gestión humana ha evolucionado partiendo desde una perspectiva administrativo-operativa hacia una estratégica preocupada por los problemas críticos de las organizaciones, esto fue mencionado por Calderón et al. (2011).

### **Norma Oficial Mexicana 016-SSA3-2012.**

A continuación se realizará una descripción del contenido en “Norma Oficial Mexicana 016-SSA3-2012, la cual establece las características mínimas de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada”, se menciona la introducción, objetivo, campo de aplicación y los apéndices T (Unidad de Rehabilitación) y Z (Consultorio de Medicina Física y Rehabilitación), los cuales serán consultados en este trabajo de investigación.

La Norma Oficial Mexicana 016-SSA3-2012 nos menciona que la Secretaría de Salud tiene la responsabilidad de garantizar a la población en general el cumplimiento del derecho a la protección de la salud que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Por esta razón, es necesario que emita y mantenga vigentes las disposiciones regulatorias que le permitan contar con un marco de referencia que haga posible homogeneizar criterios y homologar diversas y complejas características mínimas de organización, funcionamiento, infraestructura, recursos humanos y tecnológicos, así como mobiliario y equipo de los establecimientos de atención a la salud de la población en general.

Esta norma tiene por objeto establecer las características mínimas de infraestructura y equipamiento para los hospitales, así como para los consultorios de atención médica especializada.

Dentro de los criterios que se llevan a cabo esta el llamado “observancia obligatoria”, para todos los establecimientos hospitalarios de los sectores público, social y privado, cualquiera que sea su denominación, que tengan como finalidad la atención de pacientes que se internen para su diagnóstico, tratamiento médico, quirúrgico o rehabilitación; así como para los consultorios de atención médica especializada de los sectores mencionados. (Norma Oficial Mexicana NOM-016-SSA3-2012. Diario Oficial de la Federación. 8 de enero de 2013, México).

### **Imagen corporativa.**

Duque y Carvajal (2015) mencionan “El concepto imagen ha sido ampliamente debatido a lo largo de la historia y la literatura, tanto organizacional como de *marketing*, ha sido estudiada por cientos de expertos en el tema. Esto hace que haya gran cantidad de definiciones y términos relacionados.”

Come se ha comentado anteriormente, el concepto de imagen ha sido estudiada por expertos en el tema, los cuales dentro de sus reflexiones nos hacen repensar las siguientes expresiones “No existe una segunda oportunidad para causar una buena impresión”, “La primera impresión es lo que cuenta”, “Como te ven te tratan” y muchas más relacionadas con la imagen personal. Pero esto, no es de aplicación exclusiva hacia los individuos, también es utilizada en el ámbito empresarial, lo cual se refiere como imagen corporativa.

“La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cumulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos condiciones puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de características ideales de dicho individuo”. (Sánchez & Pintado, 2009).

La imagen se relaciona con el producto y sus características, lo cual tiene como consecuencia la construcción individual del mismo, basado en las pautas que lo identifican. Por lo tanto es válido decir que la imagen de una institución es un conjunto de percepciones individuales.

La identidad y la imagen son los factores clave para lograr una buena reputación, que las audiencias externas se interesen en la organización, lo cual la beneficia desde todos los puntos de vista, como es mencionado por (Duque & Carvajal, 2015).

Dentro de los aspectos que influyen en la imagen corporativa de una empresa es el diseño arquitectónico de la misma, el logotipo que posee, así como su lema en caso de que lo tenga, también influye la atención que se recibe por parte del personal.

Duque y Carvajal (2015) citan a Gray y Balmer, quienes en 1998 plantean que la imagen corporativa es la representación mental inmediata que las audiencias tienen de una organización, se trata de información almacenada en la mente del consumidor y este mismo es quien compra los productos de la marca.

La imagen corporativa se manifiesta en diversos elementos relacionados con la empresa, como: edificios o entornos, los productos y su presentación, logotipos y colores corporativos, personalidades, iconos corporativos y comunicación, esto mencionado por Sánchez y Pintado (2009).

Un ejemplo muy sencillo es una cadena de comida rápida, no importa si están ubicadas en distintas ciudades, porque su imagen es igual en todas las sucursales, presentan el mismo logotipo, su distribución es la misma, así como los productos que ofrecen a la venta, incluso pueden contar con un lema que los distingue. Por lo tanto inmediatamente que una persona lo menciona ubicarás a la marca, inclusive aunque nunca hayas consumido uno de sus productos sabrás perfectamente que tipo de comida vende, cuáles son sus colores característicos, si cuentan con servicio a domicilio o incluso simplemente sabes de su existencia porque un personaje público lo usa o es la imagen oficial de la marca.

## Capítulo 2. Planteamiento del problema.

“Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo.

Significa reconocer la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.”

Stephen R. Covey



## **Planteamiento del problema.**

En la actualidad México no cuenta con propuestas de planeación estratégica en consultorios de Fisioterapia.

La apertura de consultorios de Fisioterapia en base al conocimiento empírico trae como consecuencia el surgimiento de problemas en la organización, los cuales son de solución compleja debido a que no se tenían previstos y mucho menos su resolución.

Estos problemas se pueden solucionar si se realiza la planeación estratégica del consultorio de fisioterapia, debido a que desde su realización se toman en cuenta factores que pueden afectar a la organización y así mismo prevenir el surgimiento de problemas en determinado lapso de tiempo, o en su defecto la solución de estos mismos sin que el organismo resulte afectado.

Como parte de la presente investigación se realizó un análisis de cinco universidades que imparten la licenciatura en fisioterapia y se encontró que solo algunas ofertan dentro de sus programas de formación académica materias relacionadas al área de administración y planeación estratégica, como a continuación se presenta:

UNAM MÉXICO: Licenciatura en Fisioterapia. (UNAM, 2013).

Asignatura optativa de elección:

- Administración en los Servicios de Salud.

UNITEC: Licenciatura en Fisioterapia. (UNITEC, 2015).

Asignaturas:

- Liderazgo y desarrollo emprendedor
- Administración y mercadotecnia en Fisioterapia.

Universidad del Valle de México: Licenciatura en Fisioterapia. (UVM, 2014).

Asignaturas:

- Bases de administración.
- Liderazgo.
- Desarrollo emprendedor en Ciencias de la Salud.

Y dos universidades al momento de realizar esta investigación no ofertaban materias en esta área del conocimiento:

Instituto Nacional de Rehabilitación: Licenciatura en Terapia Física. (INR, 2015).

- Sin asignaturas administrativas.

ENES León: Licenciatura en Fisioterapia. (UNAM, 2011).

- Sin asignaturas administrativas.

Estos argumentos presentados confirman lo dicho por Chávez y Padilla (2013) en relación a que la formación en esta área se adquiere a nivel de posgrado, logrando hasta ese momento una homologación de conocimientos administrativos en estudiantes de fisioterapia.

Y en base a estos datos que aclaran la problemática que se abordarán, se define la pregunta de investigación, la cual es:

**¿El conocimiento y uso de la planeación estratégica logra el máximo provecho de los recursos en un consultorio de Fisioterapia?**

## **LÍMITES.**

- **Temporales**  
-Junio 2015- febrero 2016
- **Espaciales**  
-Ciudad de México.
- **Conceptuales.**

### **Planeación estratégica.**

El planeamiento estratégico es un sistema de liderazgo que se inicia con una visión sobre el destino al que deseamos dirigirnos, selecciona y pone en marcha las estrategias que nos permitirán trasladarnos desde nuestra situación actual hasta esa otra que buscamos alcanzar en un futuro determinado. (Gandolfo, 2010).

### **Consultorio.**

Local donde el fisioterapeuta o algún otro servidor médico capacitado recibe y atiende a sus pacientes (Real Academia Española, 2014).

### **Fisioterapia.**

En 1967, la Asamblea de la World Confederation for Physical Therapy (WCTP) acepta como definición correcta de Fisioterapia la siguiente: “ El Arte y la Ciencia del tratamiento físico, es decir, el conjunto de técnicas que mediante la aplicación de medios físicos, curan, previenen, recuperan y readaptan a los pacientes susceptibles de recibir tratamiento físico” y añaden; “Es uno de los pilares básicos de la terapéutica, de los que dispone la medicina para curar, prevenir y readaptar a los pacientes. Estos pilares están constituidos por la Farmacología, la Cirugía, la Psicoterapia y la Fisioterapia. (Gallego, 2007).

## **JUSTIFICACIÓN.**

En la actualidad, el éxito de los individuos, las organizaciones y las naciones está más que nunca relacionado con su capacidad para detectar con precisión los cambios que se producen en todo tipo de escenarios y para desarrollar con celeridad planes coherentes y sustentables que les permitan transformar sus sueños en realidad. (Gandolfo, 2010).

Por lo tanto el presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de crear una propuesta de consultorio de Fisioterapia en la Ciudad de México siguiendo la metodología de la planeación estratégica permitiendo a la autora de esta investigación emprender con mayores bases la apertura de un consultorio de fisioterapia, el cual permitirá continuar con la línea entre satisfactores académicos y laborales, logrando de esta forma la realización de ideales personales de la misma.

Aunado a esto brindar una línea de conocimiento en relación a la administración en fisioterapia la cual puede y debe de ser un gran beneficio para los fisioterapeutas que tomen la decisión de emprender su propio consultorio.

## **OBJETIVOS.**

-Generales.

- Realizar una propuesta de consultorio de fisioterapia con el uso de la planeación estratégica.

-Específicos.

- La información obtenida en esta investigación contribuirá a generar la adecuada planeación de consultorios de fisioterapia.
- La presente investigación y propuesta podrá servir en un futuro como modelo a generaciones de fisioterapeutas interesados en este campo del conocimiento.

## Capítulo 3. Metodología.

“El estudio y conocimiento de los paradigmas administrativos nos va a ayudar en el mejoramiento del diseño, desempeño y control organizacional en cualquier ámbito y el hospitalario no es la excepción, aunado al conocimiento de estos paradigmas es conveniente someter a la organización médica al análisis crítico de su arquitectura y medio ambiente”. (Chávez 2013).

## **Enfoque de la investigación.**

- Cualitativa:

Se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El enfoque cualitativo, como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014) es el siguiente: “Se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012: Encyclopedia of Educational Psychology, 2008-, Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007 y DeLyser, 2006). El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social en específico (Marshall, 2011 y Preissle, 2008)”.

## **Tipo de estudio.**

- Exploratorio.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández et al., 2014).

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar nuevos conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados, según lo mencionado por Hernández et al.(2014).

Los estudios exploratorios son comunes en la investigación de casos en los cuales existe poca información respecto a un tema, determinan tendencia y dan lugar a futuras investigaciones.

- Transversal.

Hernández et al. (2014) cita a Liu en el 2008 y Tucker en el 2004, quienes mencionan lo siguiente: los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. A su vez, estos diseños se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales, esto mencionado por Hernández et al. (2014).

A continuación siguiendo con los autores mencionados anteriormente se explicará el diseño utilizado en este trabajo de investigación.

- Diseño transversal exploratorio.

Su propósito es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o pocos conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños.

## **Muestra.**

Siguiendo a Hernández et al. (2014):

“Muestra. En el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre lo cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”



Existen diferentes clases de muestras que son utilizadas tanto en estudios cualitativos como en investigaciones cuantitativas, las cuales son: la muestra de participantes voluntarios, la muestra de expertos, la muestra de casos tipos, la muestra por cuotas, muestras orientadas a la investigación cualitativa. (Hernández et al., 2014).

A continuación se explica la definición de la muestra utilizada para este trabajo de investigación.

**Muestra de expertos:**

En ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios. (Hernández et al., 2014).

Los participantes incluidos en esta investigación fueron el director de la ENES el Mtro. Javier de la Fuente Hernández, director de la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad León UNAM y Lic.en Terapia Física y Rehabilitación Juan Pedro Casales Quezada dueño de dos clínicas de fisioterapia en la Ciudad de México.

## **Procedimientos:**

### **Recolección de datos:**

A continuación se define la entrevista cualitativa semiestructurada recomendada por Hernández et al. (2014) para la recolección de datos para este tipo de investigación.

- Entrevista cualitativa: la define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), la cual se lleva a cabo en el ambiente natural del entrevistado
- Se caracteriza por ser una entrevista semiestructurada. Estas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

Las características de las entrevistas cualitativas semiestructurada son las siguientes:

1. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
2. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y tiene un carácter más amistoso.
3. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.

A partir de este apartado se expondrá la planeación para llevar a cabo una entrevista cualitativa semiestructurada, mencionada por Hernández et al. (2014).

#### **Planeación para llevar a cabo una entrevista cualitativa semiestructurada.**

- Contactar al candidato a ser entrevistado, por vía telefónica y/o por carta en papel o correo electrónico. (Donde se explica el propósito de la entrevista, asegurarse confidencialidad y su participación)
- Concertar una cita en un lugar adecuado, generalmente debe ser privado y confortable, la cual se gira por el candidato a ser entrevistado.
- Se preparan las preguntas por medio de una guía, siendo estas comprensibles y vinculadas con el planteamiento a comprender
- Se ensaya la entrevista con alguien externo.
- Se confirma la cita un día antes.
- Se acude puntualmente a la entrevista
- En las entrevistas se utilizan diferentes herramientas para obtener y registrar la información; en estas tenemos:
  - A) Grabación de audio o video;
  - B) Notas en libretas y computadoras personales o de bolsillo (*pocket* o tableta);
  - C) Dictado digital (que transfiere las entrevistas a un procesador de textos y programas de análisis);
  - D) Fotografías

- Se debe vestir apropiadamente (de acuerdo con el perfil del participante).
- Además de la guía lleve un formato de consentimiento para la entrevista (datos del entrevistado, frase que otorga su permiso, fecha), el cual será firmado por el participante.

Al inicio de la entrevista:

- Apague su teléfono celular
- Platique sobre un tema de interés y repita el propósito de la entrevista, la confidencialidad.
- Entregue la forma de consentimiento, pida permiso para grabar y tomar notas, y comience.

Durante la entrevista:

- Escuche activamente, mantenga la conversación y no transmita tensión.
- Sea paciente, respete silencios, tenga un interés genuino.
- Asegúrese de que el entrevistado terminó de contestar una pregunta, antes de pasar a la siguiente.
- Capte aspectos verbales y no verbales.
- Tome notas y grabe, siendo lo más discreto posible.
- Demuestre aprecio por cada respuesta.

Al final de la entrevista:

- Preguntar al entrevistado si tiene algo que agregar o alguna duda.
- Compartir algunas de las interpretaciones que hagamos.

Después de la entrevista:

- Haga un resumen, revise sus notas y transcriba la entrevista.
- Analice al entrevistado y su contexto.
- Envíe una carta, correo, mensaje por una red social, agradeciendo.
- Analice la entrevista y revise la guía para mejorarla.
- Repita el proceso hasta que tenga una guía adecuada y suficientes casos.

## **Selección del universo.**

- Bibliografía sobre administración estratégica.
- Bibliografía de planeación estratégica.
- Bibliografía de gestión hospitalaria

## Capítulo 4. Resultados.

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más,  
aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder.”

Jack Welch.

## **Análisis de entrevistas.**

Para la obtención de datos acerca de la planeación y funcionamiento actual de clínicas de Fisioterapia, se decide realizar una entrevista a dos expertos en el tema: Mtro. Javier de la Fuente Hernández, director de la ENES Unidad León UNAM periodo 2011-2015 y 2015-2019 y al Lic. en Terapia Física y Rehabilitación Juan Pedro Casales Quezada ex director de la Escuela de Medicina Física y Rehabilitación Adele Ann Yglesias del Hospital ABC, participó en la conversión de esta institución a la Escuela de Medicina Física y Rehabilitación Adele Ann Yglesias del Hospital ABC-Universidad del Valle de México. Actualmente director de la Clínica TYM.

Las entrevistas realizadas para este trabajo de investigación se realizaron en los centros de trabajo de cada uno de los participantes.

A continuación se redactará la opinión del Mtro. de la Fuente que se obtuvo durante la entrevista realizada el día 21 de septiembre de 2015 en su oficina en la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad León. Quien será nombrado por motivos de esta investigación como el primer entrevistado.

1. ¿Cuál fue el motivo por el cual se decidió la creación de una clínica de fisioterapia?

“La clínica de fisioterapia de la escuela obedece a una necesidad de la licenciatura, es importante que los jóvenes cuenten con campos clínicos donde puedan enfrentarse a situaciones de diversas características de las mayores patologías que se van a encontrar el día de mañana en su práctica privada”.

“Se presentaron dos alternativas: Los campos clínicos los ofrecieran unidades de atención médica en el sector privado o público (hospitales, clínicas, centros de deporte) o que nosotros contáramos con un espacio propio y que la mayor parte de la enseñanza se diera dentro de nuestras instalaciones, lo cual permitiría empezar a hacer trabajos de casuística, investigación, prevalencia, incidencia, protocolos de atención y demás; y que solamente un porcentaje en este

caso menor de las actividades de formación de los jóvenes las hicieran en campos clínicos ajenos a nuestras instalaciones” señaló el primer entrevistado.

2. ¿Qué día se inauguró la Clínica de Fisioterapia?

Con respecto al día de la inauguración mencionó que la clínica se inauguró hace dos años, no se eligió un día, sino que empezó a funcionar cuando estuvo terminada, nos refiere que el proyecto tardó en realizarse un año, además de un año de construcción.

3. ¿Cuáles fueron las herramientas utilizadas para la apertura del establecimiento?

“Se visitaron muchísimos centros; prácticamente tres o cuatro Centros de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT) en Irapuato, Edo. de México, Distrito Federal y Puebla; clínicas privadas; se realizaron visitas a universidades en Estados Unidos para ver cuales eran los mejores aspectos: instalación en términos de espacios y cuales serían los mejores equipos para poder incorporarlos, entonces hubo todo un estudio que se hizo al mismo tiempo de ir planeando la clínica, se fue viendo también las necesidades de equipamiento porque eso implicaba algún tipo de instalaciones de caldera, manejo del agua, vestidores, peso de equipos, cargas de energía requerida en el uso de los equipos”.

“Y si nosotros lo vemos dentro del plan maestro de la escuela a lo que fue el proyecto final de la clínica vamos a ver que es mucho más grande que en el proyecto de plan maestro, no se tenía todavía el concepto de que debía ser en un solo nivel, mayor amplitud, espacios exteriores, etc. Entonces a la hora de la construcción ocupa una superficie mayor”

4. ¿Cómo enfrenta los problemas económicos o sociales la Clínica de Fisioterapia de la UNAM?

“Lo básico en términos de esta clínica, que es de atención y formación de los jóvenes, es que no sea en ningún momento un espacio de lucro o un espacio de generación de ingresos y que lo obtenido sea lo suficiente para que tenga un auto mantenimiento, que podamos ser autosuficientes para reparar, comprar nuevo equipo por haber terminado su vida útil,

mantenimiento de temperatura adecuada en calderas, auto mantenimiento en el sentido que no se convierta en un gasto para la institución, pero no plantea en ningún momento que sea una fuente de ingresos”.

5. ¿En qué situación actual se encuentra la clínica de Fisioterapia?

Respecto a la situación actual de la Clínica de Fisioterapia menciona:

“El grado de competencia de los alumnos ha incrementado, se puede decir que actualmente se hacen tratamientos mucho más complejos, podemos tener ya también un seguimiento puntual de muchos pacientes, ha aumentado la imagen de la clínica en torno local también en otras comunidades cercanas a la escuela. Va dentro de lo planeado, cada día va a tener mucha más demanda, más afluencia de pacientes, en términos planeados va con un buen número de crecimiento”.

6. ¿En algún momento ha requerido la participación de algún administrador de empresas o contador público?

“Hay un área de administración (secretaría administrativa) que es para todo el campus; donde se tiene un área de proveeduría e insumos la cual brinda opciones de precios y ventajas al adquirir productos, área de contabilidad, área de administración la cual da el seguimiento sobre manejo de ingresos en la clínica para que puedan ser reasignados a la misma”.

7. ¿Conoce el término Planeación estratégica? ¿Se ha utilizado en la Clínica de Fisioterapia de la UNAM?

“Cuando se tratan de generar recursos y que las áreas puedan crecer de manera ordenada, sin limitar equipamientos e investigación o mantenimiento se debe saber con lo que se cuenta. No se pueden resolver los problemas de día a día aunque los haya, se tiene que tener una planeación que permita prever el futuro de la clínica”.

“Como ejemplo en sus inicios la clínica de fisioterapia no generaba un número importante de pacientes que justificara el área de caja en las instalaciones, sin embargo los espacios ya



estaban y se tuvo que acondicionar. En este momento la clínica de fisioterapia contará con su propio sistema de caja para que el paciente que tiene cierto problema de movilidad tenga facilidad de hacer su servicio.”

La entrevista al Mtro. de la Fuente culminó con esta última pregunta agradeciéndole la oportunidad de realizarla, la cual como se mencionó anteriormente servirá para la realización de esta investigación.

A continuación se presenta la información obtenida durante la entrevista realizada al Lic. Juan Pedro Casales Quezada el 10 de noviembre del 2015 en las instalaciones de la Clínica TYM en la Ciudad de México. Quien será mencionado en este trabajo de investigación como el segundo entrevistado.

Al llegar al lugar de la entrevista en la Colonia del Valle en la Ciudad de México nos recibe el director de la Clínica TYM, el Lic. Juan Pedro Casales Quezada, él mismo abre la puerta, nos saluda amablemente y nos indica pasar; nos menciona que se encuentra atendiendo a dos pacientes, pero, que en un momento estará con nosotros.

Mientras tanto con un ademán nos indica que tomemos asiento y nos ofrece un vaso con agua. Las instalaciones son muy agradables, la sala de espera cuenta con sillones confortables y hay música de fondo; desde el lugar en el que estamos sentados se observa en una habitación un escritorio con una silla principal y dos sillas para visitantes, lo cual nos da por entendido que es la oficina del propietario, está alumbrada con luz natural. La habitación continua debe ser el área de tratamiento, en esta ocasión no está a la vista.

Minutos después dos pacientes que estaban en el área de tratamiento están por abandonar las instalaciones, el Lic. Casales los despide amablemente; antes de retirarse, los pacientes nos mencionan que han tenido gran mejoría en su padecimiento debido al tratamiento que han llevado con nuestro entrevistado y nos lo recomiendan ampliamente. Después de esto pasamos a la oficina para dar inicio a la entrevista de este trabajo de investigación.

1. ¿Cuál fue el motivo por el cual se decidió la creación de la clínica de fisioterapia?

El segundo entrevistado responde que lo decidió cuando estuvo satisfecho con su trabajo en el ámbito docente y buscaba ejercer completamente su profesión. Menciona además que si no lo hacía en ese momento, ya no lo haría después.

2. ¿Qué día se inauguró la primera clínica de fisioterapia a su cargo?

El entrevistado responde que fue en el 2007 cuando se inauguró la primera clínica de fisioterapia en el Edo. de México y dos meses después la siguiente en la Ciudad de México.

3. ¿Qué lo motivó a la apertura del establecimiento?

El motivo fue la necesidad de la población de tener un profesional de la salud en el área de terapia física en el Estado de México.

4. ¿Cuáles fueron las herramientas utilizadas para la apertura de los establecimientos mencionados?

Tener una estrategia, tomando en cuenta desde el monto que contaba para la inversión inicial, el equipo con el que contaba, la ubicación del lugar, agrega que existe una cuenta bancaria con la cual se solventan los gastos.

Así como tener administrado desde enceres de limpieza y gastos de mantenimiento. El segundo entrevistado menciona que independientemente de que la limpieza en los establecimientos se hace diariamente, una vez por semana cuenta con personal que realiza limpieza profesional, además de contar con una secretaria que lleva la agenda de la clínica.

El entrevistado menciona que el establecimiento cuenta con su misión, visión y cadena de valores, sin embargo no se encuentran expuestos en las instalaciones.

Debido a que esta entrevista es semiestructurada, el entrevistador decide realizar una pregunta adicional:

5. ¿Cómo decidió la distribución de las áreas en la clínica y los artículos presentes en cada una de ellas?

El segundo entrevistado responde lo siguiente: Lo importante es que el paciente se sienta lo más cómodo posible en las instalaciones y que sea un espacio agradable, debido a que acude con algún malestar físico.

6. ¿Cómo enfrenta los problemas económicos o sociales del establecimiento?

El entrevistado responde lo siguiente: El honorario puede ser modificado de acuerdo a las necesidades del paciente, agrega que sin embargo, no se debe regalar el trabajo.

7. ¿En qué situación actual se encuentra la clínica de fisioterapia?

El entrevistado responde que se encuentra cada uno de los establecimientos al 100%. Menciona que la afluencia de pacientes es adecuada para el mantenimiento de las clínicas, así como de los ingresos del personal.

8. ¿En algún momento ha requerido la participación de algún administrador de empresas o contador público?

No se cuenta con administrador de empresas debido a que esta área es manejada por el propio entrevistado, menciona que cuenta con contador público que lleva los trámites en hacienda (Secretaría de Hacienda y Crédito Público).

9. ¿Conoce el término Planeación estratégica?

No, no lo conozco.

Con esta pregunta se termina la entrevista al Lic. Juan Pedro Casales Quezada, agradeciendo el tiempo destinado a la realización de la entrevista, la cual será utilizada únicamente en este trabajo de investigación.

## Capítulo 5. Propuesta de consultorio de Fisioterapia.

“Si deseas tener éxito, debes buscar nuevos caminos,  
en lugar de recorrer los caminos tradicionales del éxito, que todos conocen.”

John D. Rockefeller.

## **Desarrollo de la propuesta de un consultorio de fisioterapia basado en la planeación estratégica.**

Para el desarrollo de la propuesta de consultorio de fisioterapia se utilizó el modelo Lambert con adecuaciones de la autora y se conjuntó con el modelo de análisis tipo FODA. El modelo Lambert es considerado uno de los más completos respecto al proceso de planeación estratégica y consta de ocho etapas:

- Establecimiento de la misión
- Análisis de la situación actual
- Establecimiento de la visión
- Desarrollo de objetivos
- Generar alternativas estratégicas
- Seleccionar las estrategias más viables
- Convenir tácticas
- Elaborar un plan táctico.

Se decidió tomarlo en cuenta para esta propuesta de consultorio de fisioterapia porque al aplicarlo nos expone la realidad actual en la que se encuentra, en este caso, la propuesta de un consultorio de fisioterapia, así mismo tenemos presentes lo que queremos llegar a ser y el público al que se dirige.

Este modelo también nos hace plantear nuestros objetivos y los medios por los cuales llegaremos a ellos.

A continuación se presenta el modelo para desarrollar un consultorio de fisioterapia basado en la planeación estratégica, el cual tiene como base la información obtenida durante el desarrollo de esta investigación.

Para desarrollar la propuesta de consultorio de fisioterapia, se inicia estableciendo la ubicación del consultorio de fisioterapia al sur de la Ciudad de México, donde se menciona la superficie y

construcción, así mismo el horario de atención y las áreas en las cuales estará dividido el consultorio para brindar atención al paciente de acuerdo al procedimiento que se esté realizando (valoración o tratamiento).

Posteriormente se establece la misión, visión, objetivos y cadena de valores así como el análisis tipo FODA del consultorio de Fisioterapia con el propósito de informar a los pacientes, prestadores de servicios de salud y público en general acerca de los alcances del consultorio.

Para finalizar se realiza el planeamiento de material básico para el consultorio de Fisioterapia, el cual está organizado de acuerdo al área específica (recepción, valoración, electroterapia, mecanoterapia).

Es importante señalar que el equipamiento mencionado en este apartado de la investigación es considerado básico para la apertura de un consultorio de Fisioterapia, esto con base a la “Norma Oficial Mexicana 016-SSA3-2012 Que establece las características mínimas de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada”, por lo tanto es probable que se adquieran productos que no se encuentran descritos en este consultorio de fisioterapia.

## **Propuesta de consultorio de fisioterapia.**

Se trata de un consultorio de Fisioterapia de 200m<sup>2</sup> de una sola planta en el sur de la Ciudad de México, con horario de lunes a sábado de 8:00am a 9:00pm dividido en 4 áreas de atención: recepción y sala de espera, valoración, mecanoterapia, electroterapia y gimnasio.

### **Misión:**

Otorgar el servicio de Fisioterapia en la Ciudad de México a personas con lesiones ortopédicas, deportivas, neurológicas y a pacientes geriátricos con base en una valoración funcional inicial realizada en nuestras instalaciones.

### **Visión:**

Ser reconocida como una empresa con los recursos adecuados para brindar atención fisioterapéutica a toda persona que así lo requiera en la Ciudad de México.

### **Objetivos:**

1. Convertirnos en una empresa altamente equipada con recursos humanos y materiales para brindar excelente atención a pacientes y así contribuir a su reintegración a las actividades cotidianas y/o deportivas.
2. Tener el reconocimiento de pacientes y profesionales de la salud como un establecimiento de excelencia en rehabilitación.

### **Cadena de valores:**

- Respeto.
- Compromiso.
- Discreción.
- Honestidad.
- Tolerancia
- Confidencialidad

- Responsabilidad.
- Generosidad.

### **Análisis tipo FODA.**

#### **Fortalezas:**

- Ofrecer a los pacientes que se tratan en el Instituto Nacional de Rehabilitación (INR) una opción diferente de tratamiento a dicho nosocomio.  
Aún después de su alta médica en el INR, el paciente puede continuar con su tratamiento en el consultorio de fisioterapia con previa valoración y planeación de tratamiento.
- Se utilizará Equipo de vanguardia.  
Esto nos permite ampliar las opciones de tratamiento en beneficio de la recuperación del paciente.
- Personal con actualización de conocimientos constante.  
Nos brinda la oportunidad de implementar o modificar opciones de tratamiento en beneficio del paciente
- Instalaciones amplias y sin barreras arquitectónicas.  
Importante tanto para la comodidad del paciente y fisioterapeuta al momento de la sesión de fisioterapia, así como en el ingreso al consultorio.

#### **Oportunidades:**

- Único establecimiento en la zona con los recursos que posee.  
Aporta ventaja sobre los tratamientos realizados en otros establecimientos de la zona
- Convenio con aseguradoras.  
Los usuarios de un seguro de gastos médicos pueden llevar su tratamiento de fisioterapia en las instalaciones.
- Incrementar el conocimiento de Fisioterapia en la población.  
Cuando se conoce la definición y aplicación de Fisioterapia, la población acude a tratamiento si lo requiere.



**Debilidades:**

- Cierta porcentaje de la población con conocimiento erróneo de Fisioterapia.

Los habitantes que no conoce la fisioterapia es probable que no acudan a tratamiento, esto también puede ser por malas experiencias con un anterior fisioterapeuta.

**Amenazas:**

- Competencia con hospitales públicos.

El costo es accesible a público general, por lo cual es probable que los habitantes de la región decidan acudir a los nosocomios.

- Mayores costos para la actualización de equipo.

La inversión para la adquisición de equipo es alta, la cual debe ser contemplada desde la planeación del consultorio de fisioterapia, así como el mantenimiento preventivo.

**Instalaciones.**

En base a la “Norma Oficial Mexicana 016-SSA3-2012, Que establece las características mínimas de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada”, publicada en el Diario Oficial de la Federación en el apéndice T y Z en los cuales se establecen los requerimientos mínimos de recursos materiales en Unidad de rehabilitación y en Consultorio de medicina física y rehabilitación respectivamente se realiza la propuesta de acondicionamiento de un consultorio de fisioterapia, incluyendo artículos que el investigador considera necesarios.

**Recepción:**

- Muebles de oficina. (fig. 1.1)
- Artículos de oficina. (fig. 1.2)
- Centro de entretenimiento.(fig. 1.3)
- Sala de espera.(fig. 1.4)

(fig. 1.1)



Cabasso. (s.f.). *Cabasso*. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Cabasso:  
<http://www.cabasso.mx/Galeria/recepciones.html>

(fig.1.2)



(fig 1.3)



Liverpool. (s.f.). *Liverpool*. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Liverpool:  
<http://www.liverpool.com.mx/tienda/c%C3%B3mputo-y-electr%C3%B3nica/cat5150041>

(fig. 1.4)



Liverpool. (s.f.). *Liverpool*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de Liverpool:  
<http://www.liverpool.com.mx/tienda/salas/cat4340001>

### Área de valoración:

(fig. 1.5)

- Cama de exploración.
- Instrumentos de valoración.

(fig. 1.5)



Pinterest. (s.f.). *Pinterest*. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Pinterest: <https://es.pinterest.com/pin/451345193878989436/>

### Área de electroterapia:

- Mesa de tratamiento. (fig. 1.6)
- Baño de parafina. (fig. 1.7)
- Compresas frías. (fig. 1.8)
- Compresas calientes. (fig. 1.9)
- Neuroestimulador. (fig. 1.10)
- Ultrasonido terapéutico. (fig. 1.11)

(fig. 1.6)



Equipos interferenciales. (s.f.). *Equipos interferenciales*. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Equipos interferenciales:  
<http://www.interferenciales.com.mx/productos.php?aid=8&menu=area&mid=4>

(fig. 1.7)



tulesion. (s.f.). *tulesion*. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de tulesion:  
[http://tulesion.com/publicaciones-fisioterapia\\_en\\_el\\_centro\\_alicia\\_sierra\\_de\\_cantabria.3php](http://tulesion.com/publicaciones-fisioterapia_en_el_centro_alicia_sierra_de_cantabria.3php)

(fig. 1.8)



Biester. (s.f.). *Biester*. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Biester:  
<http://www.biester.cl/terapia-de-frio>

(fig. 1.9)



tensmexico. (s.f.). tensmexico. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de tensmexico:  
[http://www.tensmexico.com/compresero\\_hydrocollator\\_caliente\\_12\\_compresas\\_con\\_ruedas.php](http://www.tensmexico.com/compresero_hydrocollator_caliente_12_compresas_con_ruedas.php)

(fig. 1.10)



fisiomarket. (s.f.). fisiomarket. Recuperado el 2016 de Enero de 2016, de fisiomarket:  
<https://www.fisiomarket.com/1509-Equipo-de-Electroterapia-INTELEC-MOBILE-STIM-Chattanooga.html>

(fig. 1.11)



ergomed. (s.f.). ergomed. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de ergomed:  
[http://www.ergomed.com.ve/detalle\\_productos.php?id=1012](http://www.ergomed.com.ve/detalle_productos.php?id=1012)

### Área de mecanoterapia:

- Barras paralelas. (fig. 1.12)
- Colchón terapéutico. (fig. 1.13)
- Escaleras terapéuticas. (fig.1.14)
- Espejo de pie. (fig. 1.15)
- Pelotas terapéuticas. (fig. 1.16)
- Aparatos de gimnasio. (fig. 1.17)

(fig. 1.12)



(fig. 1.13)



Equipos interferenciales. (s.f.). *Equipos interferenciales*. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Equipos interferenciales: <http://www.interferenciales.com.mx/productos.php?aid=8&menu=marca&mid=1>

(fig. 1.14)



Equipos interferenciales. (s.f.). Equipos interferenciales. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Equipos interferenciales: <http://www.interferenciales.com.mx/producto.php?id=249>

(fig. 1.15)



Equipos interferenciales. (s.f.). Equipos interferenciales. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Equipos interferenciales: <http://www.interferenciales.com.mx/producto.php?id=239>

(fig. 1.16)



terapiafitness. (s.f.). terapiafitness. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de terapiafitness: <http://www.terapiafitness.galeon.com/productos2625622.html>

(fig. 1.17)



ctvtietar. (s.f.). ctvtietar. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de ctvtietar:  
[http://www.ctvtietar.com/centro\\_terapeutico\\_tietar\\_producto\\_detalle.php?nid=6](http://www.ctvtietar.com/centro_terapeutico_tietar_producto_detalle.php?nid=6)



## Capítulo 6. Discusión.

“El propósito de la vida es vivirla, saborear las experiencias al máximo y buscar con entusiasmo y sin temor nuevas experiencias que nos enriquezcan.”

Eleanor Roosevelt.

## Discusión.

A continuación se presenta la discusión de este trabajo de investigación, siguiendo tres ejes de reflexión, los cuales fueron escogidos y utilizados para la aplicación de esta propuesta, en relación a la importancia que estos elementos tienen al momento de realizar la planeación de un consultorio de fisioterapia.

1. Modelo de planeación estratégica utilizado.
2. Misión, Visión, Cadena de valores y Análisis tipo FODA.
3. Imagen corporativa.

Eje de reflexión 1. Modelo de planeación estratégica utilizado.

El artículo publicado por Velázquez-Pastrana (2013) nos indica que el modelo Newman "...define al proceso de planeación a partir de estudiar las etapas básicas de una decisión específica tomada por la solución de una situación particular de la organización," lo cual, es similar al modelo utilizado por el primer entrevistado ya que él menciona que se han resuelto situaciones particulares de la clínica de fisioterapia de la ENES UNAM en su debido tiempo, a partir del surgimiento de una necesidad de los pacientes o del cuerpo docente. Sin embargo no se asemeja a la propuesta desarrollada en la presente investigación ya que la autora considera necesario prever desde una etapa inicial las situaciones que pueden afectar el rendimiento del consultorio.

El segundo entrevistado nos menciona que para realizar la apertura de la clínica TYM fue necesario tener una estrategia, tomando en cuenta el monto que contaba para la inversión inicial, equipo y ubicación del establecimiento, lo cual se asemeja lo mencionado por Velázquez-Pastrana (2013) donde nos indica que el modelo Lambert "introduce de manera puntual el elemento porvenir, ya que se desplaza desde el presente hasta el futuro ideal que se quiere diseñar..." para la propuesta de consultorio de fisioterapia presente en este trabajo de investigación se siguió el modelo Lambert, lo cual hace que esta propuesta sea semejante a la establecida en la clínica TYM y coincide con lo publicado con Velázquez-Pastrana (2013).

A pesar de que el modelo Lambert no menciona entre sus pasos a seguir en planeación estratégica la cadena de valores, la Norma Oficial Mexicana 016-SSA3-2012 e imagen corporativa la autora considera estos temas de suma importancia para obtener una propuesta adecuada de consultorio de fisioterapia.

Eje de reflexión 2. Misión, Visión, Cadena de valores, Análisis tipo FODA.

La misión, visión y cadena de valores son áreas de oportunidad a desarrollar en la clínica de fisioterapia de la ENES UNAM debido a que esta siguió el modelo Newman descrito por Velázquez-Pastrana (2013). Lo cual no se asemeja con la Clínica TYM que siguió el modelo Lambert, el entrevistado menciona que el establecimiento si cuenta con estos elementos, sin embargo no están expuestos en las instalaciones, siendo esto un área a mejorar. Por otro lado, para la propuesta de este trabajo de investigación también fue utilizado el modelo antes mencionado con adecuaciones por parte de la autora, lo cual crea una semejanza con la clínica TYM.

Siguiendo con este eje de reflexión, Ruiz y Hurtado (2011) mencionan que a través de los criterios de análisis tipo FODA es posible obtener ayuda para el proceso de toma de decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas de la institución. Lo cual es parecido a la herramienta utilizada por el segundo experto ya que él realizó un análisis del entorno, lo que coincide con la autora de esta investigación, la cual decidió implementar el análisis tipo FODA.

Eje de reflexión 3. Imagen corporativa.

Duque y Carvajal (2015) citan en su artículo a Nguyen y Leblanc en el 2001, quienes basados en Barich y Kotler (1991), Dichter (1985), Finn (1961) y Kotler et al. (1982), “definen la imagen corporativa como la impresión general fabricada en las mentes del público acerca de una empresa, y está relacionada con sus diferentes atributos físicos y conductuales.” Esto fue lo que convenció a la autora para tomar a la imagen corporativa como elemento fundamental en la propuesta de consultorio de fisioterapia y con esto tener un aporte significativo plasmado en este

trabajo de investigación. A pesar de que en los modelos Lambert y Newman no es tomada en cuenta en el artículo publicado por Velázquez-Pastrana (2013).

De esta forma se complementa la información que nos aporta Velázquez-Pastrana (2013), ya que en su publicación no se menciona a la imagen corporativa como etapa en ninguno de los modelos utilizados por los expertos para la planeación de la clínica de fisioterapia a su cargo.

Sánchez y Pintado (2009) mencionan que la imagen corporativa se manifiesta en diversos elementos relacionados con la empresa como: edificios o entornos, los productos y su presentación, logotipos, colores e iconos corporativos, personalidades y comunicación, estos elementos los tienen en cuenta ambos entrevistados, ya que cada uno de ellos se ha mostrado interesado en la imagen que proyecta la clínica de fisioterapia bajo su mando respectivamente, lo cual concuerda con lo mencionado por el autor. Así mismo la autora de este trabajo de investigación considera estos elementos de suma importancia y por lo mismo decidió ejemplificar con imágenes el material y mobiliario adecuado para que el público tenga la misma impresión acerca del consultorio de fisioterapia. Cabe mencionar la importancia de que tanto el paciente, familiares y fisioterapeuta se encuentren cómodos y satisfechos con los recursos e instalaciones durante las sesiones de tratamiento.

La identidad e imagen son los factores clave para lograr una buena reputación, que las audiencias externas se interesen en la organización, lo cual beneficia desde todos los puntos de vista. Esto mencionado por Duque y Carbajal (2015).

La propuesta de consultorio de fisioterapia plasmada en este trabajo de investigación ha considerado entre sus elementos indispensables a la imagen corporativa, ya que al incluirla en la práctica se han obtenido resultados de éxito con las clínicas de fisioterapia antes mencionadas, las cuales han generado una buena reputación.

## Capítulo 7. Conclusiones.

*“Los momentos finales de una experiencia  
determinan el recuerdo que conservamos de la misma”*

Daniel Kahneman.

## **Conclusiones.**

1. De acuerdo a la bibliografía encontrada existe la información necesaria sobre planeación estratégica, pero muy poco difundida en el desarrollo de las áreas médicas.
2. Se evidencia por la bibliografía encontrada que la planeación estratégica en México es pobremente explotada en áreas médicas, teniendo un mayor desarrollo en hospitales tanto públicos como privados más no así en clínicas y consultorios.
3. El desarrollo de la planeación estratégica en clínicas y consultorios de fisioterapia es inexistente en la bibliografía actual.
4. El material obtenido en este trabajo de investigación permitirá a generaciones futuras desarrollar otro campo de acción muy pobremente explotado por el fisioterapeuta siendo este campo el de la administración y planeación estratégica para el desarrollo de su potencial profesional.
5. De acuerdo a los expertos la planeación estratégica es llevada a cabo en forma empírica pero la experiencia hace que se sigan patrones lógicos que recaen en modelos establecidos en la bibliografía.

## Bibliografía.

- Alústiza, J. M., Salvador, E. & Castiella, A. (2012) ¿Cómo establecer la hipótesis y los objetivos de un proyecto de investigación en radiología? Radiología, 54 (1), 3-8. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-radiologia-119-articulo-como-establecer-hipotesis-los-objetivos-90097217>
- Álvarez, M. G. (2006). Manual de planeación estratégica. México, DF: Panorama.
- American Psychological Association. (3ª. Ed). (2014). Manual de Publicaciones. México, DF: El Manual Moderno.
- Biester. (s.f.). Biester. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Biester: <http://www.biester.cl/terapia-de-frio>
- Cabasso. (s.f.). Cabasso. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Cabasso: <http://www.cabasso.mx/Galeria/recepciones.html>
- Calderón, G., Álvarez, C. M. & Naranjo, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. Estudios Gerenciales, 27 (118), 163-188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218556008>
- Chávez, J. C. & Padilla, M. (2013). Administración pública y políticas de salud. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Correa, M. C. (2005). Administración estratégica y calidad integral de las Instituciones Educativas. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=ZxuVvOFg8swC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=ZxuVvOFg8swC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- ctvtietar. (s.f.). ctvtietar. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de ctvtietar: [http://www.ctvtietar.com/centro\\_terapeutico\\_tietar\\_producto\\_detalle.php?nid=6](http://www.ctvtietar.com/centro_terapeutico_tietar_producto_detalle.php?nid=6)
- Duque, E. J. & Carvajal, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. Suma de negocios, 6 (13), 114-123. doi:10.1016/j.sumneg.2015.08.011

- Equipos interferenciales. (s.f.). Equipos interferenciales. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Equipos interferenciales: <http://www.interferenciales.com.mx/productos.php?aid=8&menu=marca&mid=1>
- Equipos interferenciales. (s.f.). Equipos interferenciales. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Equipos interferenciales: <http://www.interferenciales.com.mx/productos.php?aid=8&menu=area&mid=4>
- Equipos interferenciales. (s.f.). Equipos interferenciales. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Equipos interferenciales: <http://www.interferenciales.com.mx/producto.php?id=245>
- Equipos interferenciales. (s.f.). Equipos interferenciales. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Equipos interferenciales: <http://www.interferenciales.com.mx/producto.php?id=239>
- Equipos interferenciales. (s.f.). Equipos interferenciales. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Equipos interferenciales: <http://www.interferenciales.com.mx/producto.php?id=249>
- ergomed. (s.f.). ergomed. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de ergomed: [http://www.ergomed.com.ve/detalle\\_productos.php?ld=1012](http://www.ergomed.com.ve/detalle_productos.php?ld=1012)
- fisiomarket. (s.f.). fisiomarket. Recuperado el 2016 de Enero de 2016, de fisiomarket: <https://www.fisiomarket.com/1509-Equipo-de-Electroterapia-INTELEC-MOBILE-STIM-Chatanooga.html>
- Gallardo, J. R. (2012). Administración estratégica: de la visión a la ejecución. México: Alfaomega.
- Gallego, T. (2007). Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=Zazm6H31Q9IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=Zazm6H31Q9IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gandolfo, J. (2010). Los 6 pasos del planeamiento estratégico. México D.F: Punto de Lectura.



- Gutiérrez, S., Guerrero, Ma. G.del R., López, T. (2011). Valores morales y axiología. El fin y los medios. *Cirujano General*, 33 (2), s117-s121. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/cirgen/cg-2011/cgs112b.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (6ª.Ed.) (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Education.
- I.N.R. (08 de enero de 2015). Reticula de la licenciatura en Terapia Física. Recuperado de <http://www.inr.gob.mx/Descargas/Ensenar/RETICULA-TF.pdf>
- Liverpool. (s.f.). Liverpool. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Liverpool: <http://www.liverpool.com.mx/tienda/c%C3%B3mputo-y-electr%C3%B3nica/cat5150041>
- Liverpool. (s.f.). Liverpool. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Liverpool: <http://www.liverpool.com.mx/tienda/c%C3%B3mputo-y-electr%C3%B3nica/cat5150041>
- Liverpool. (s.f.). Liverpool. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de Liverpool: <http://www.liverpool.com.mx/tienda/salas/cat4340001>
- López, M. & Correa J. I. (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=O7K85PAyLmMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=O7K85PAyLmMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Norma Oficial Mexicana NOM-016-SSA3-2012. Diario Oficial de la Federación. 8 de enero de 2013, México
- Ospina, W. & Restrepo, L. (2003). La planeación estratégica un medio eficaz para elaborar y alcanzar el proyecto de vida. *Scientia Et Technica*, 3 (23), 49-53. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7375/4407>
- Pinterest. (s.f.). Pinterest. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de Pinteres: <https://es.pinterest.com/pin/451345193878989436/>
- Real Academia Española. (23ª ed.). (2014). Diccionario de la lengua española 23 a edición 2 tomos: Espasa Calpe.
- Rodríguez, F. de P. & Peiró, M. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65 (8), 749-754.doi: 10.1016/j.recesp.2012.04.005

- Rojas, M. D. & Medina, L. J. (2012). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ruiz, J. O & Hurtado, C. (2011). Estudio de Planeación Estratégica tipo FODA en el Cuerpo Médico del American British Cowdray Medical Center. Anales Médicos Revista de la Asociación Médica del American British Cowdray Hospital, 56 (4), 173-183. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/abc/bc-2011/bc114b.pdf>
- Sallenave, J. P (2004). Gerencia y planeación estratégica. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=bqPzq\\_LvWOQC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=bqPzq_LvWOQC&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Sánchez, J. & Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- tensmexico. (s.f.). tensmexico. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de tensmexico: [http://www.tensmexico.com/compresero\\_hydrocollator\\_caliente\\_12\\_compresas\\_con\\_ruedas.php](http://www.tensmexico.com/compresero_hydrocollator_caliente_12_compresas_con_ruedas.php)
- terapiafitness. (s.f.). terapiafitness. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de terapiafitness: <http://www.terapiafitness.galeon.com/productos2625622.html>
- tulesion. (s.f.). tulesion. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de tulesion: [http://tulesion.com/publicaciones-fisioterapia\\_en\\_el\\_centro\\_alicia\\_sierra\\_de\\_cantabria.3php](http://tulesion.com/publicaciones-fisioterapia_en_el_centro_alicia_sierra_de_cantabria.3php)
- UNAM. (04 de abril de 2011). Proyecto de creación del plan de estudios de la licenciatura en Fisioterapia Tomo I. Recuperado de <https://www.dgae.unam.mx/planes/fisioterapia.pdf>
- UNAM. (22 de agosto de 2013). Plan de estudios de la Licenciatura en Fisioterapia Resumen ejecutivo. Recuperado de <http://www.facmed.unam.mx/eventos/planes/fisioterapia/index.pdf>
- UNITEC. (16 de febrero de 2015). Folleto de la Licenciatura en Fisioterapia. Recuperado de <http://www.unitec.mx/licenciatura-en-fisioterapia/#>

- UVM. (10 de abril de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Fisioterapia. Recuperado de <http://www.universidaduvm.mx/wp-content/uploads/2014/04/licenciatura-fisioterapia.pdf>
- Valdés, L. A. (1999). Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático. Contaduría y administración, 193, 61-83. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/193/RCA19307.pdf>
- Velázquez-Pastrana, R. (2013). Modelos de planeación estratégica en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán. Revista de Investigación Clínica, 65 (3), 269-274. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/revinvcli/nn-2013/nn133k.pdf>

## ANEXOS.

### ANEXO 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

	Junio 2015	Julio 2015	Agosto 2015	Septiembre 2015	Octubre 2015	Noviembre 2015	Diciembre 2015	Enero 2016
Búsqueda bibliográfica	*	*	*					
Análisis de literatura y elaboración de marco teórico		*	*	*				
Planeación estratégica en consultorio de Fisioterapia				*	*	*	*	
Análisis de resultados							*	*
Conclusiones								*

## ANEXO 2. Carta solicitud de Entrevista a Mtro. Javier de la Fuente Hernández.

Jueves 10 de septiembre de 2015.

Mtro. Javier de la Fuente Hernández.

Director de la ENES León UNAM.

Presente.

Soy Diana Wendolyne Pérez Martínez pasante de la licenciatura en Fisioterapia, y actualmente desarrollo mi trabajo de tesis como modalidad de titulación.

Por tal motivo me dirijo a Usted para solicitar una cita con objeto de la realización de una entrevista, la cual será incluida en el trabajo de grado con título “El uso de la planeación estratégica en el consultorio de Fisioterapia” en la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad León UNAM, con la tutoría del Dr. Mauricio Alberto Ravelo Izquierdo.

La entrevista que se realizará tratará los siguientes puntos: motivo de la apertura de la Clínica de Fisioterapia, herramientas utilizadas para la apertura de la Clínica, situación actual de la Clínica de Fisioterapia, problemas económicos y/o sociales del establecimiento y si fue empleada la planeación estratégica en algún momento.

Una vez que sea vertida la información grabada al documento en papel, se le hará llegar para que Usted nos dé el visto bueno del material y de esa forma pueda ser utilizado para mi tesis.

Atentamente:

Diana Wendolyne Pérez Martínez.

### ANEXO 3. Carta de solicitud de entrevista a Lic. Juan Pedro Casales Quezada.

Miércoles 9 de noviembre de 2015.

Lic. Juan Pedro Casales Quezada.

Director Clínica TYM.

Presente.

Soy Diana Wendolyne Pérez Martínez pasante de la licenciatura en Fisioterapia, y actualmente desarrollo mi trabajo de tesis como modalidad de titulación.

Por tal motivo me dirijo a Usted para solicitar una cita con objeto de la realización de una entrevista, la cual será incluida en el trabajo de grado con título “El uso de la planeación estratégica en el consultorio de Fisioterapia” con la tutoría del Dr. Mauricio Alberto Ravelo Izquierdo.

La entrevista que se realizará tratará los siguientes puntos: motivo de la apertura de la Clínica de Fisioterapia, herramientas utilizadas para la apertura de la Clínica, situación actual de la Clínica de Fisioterapia, problemas económicos y/o sociales del establecimiento y si fue empleada la planeación estratégica en algún momento.

Una vez que sea vertida la información grabada al documento en papel, se le hará llegar para que Usted nos dé el visto bueno del material y de esa forma pueda ser utilizado para mi tesis.

Atentamente:

Diana Wendolyne Pérez Martínez.

### ANEXO 3. Guía de entrevista sobre el clima laboral. (Hernández, 2014).

Fecha: 21 de septiembre de 2015 y 11 de noviembre de 2015. Hora: 13:30 pm.

Lugar: Oficina de Dirección de la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad León e instalaciones de la Clínica TYM.

Entrevistador: Diana Wendolyne Pérez Martínez.

Entrevistados:

- Mtro. Javier de la Fuente Hernández, director de la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad León UNAM; candidato a rector de la Universidad Nacional Autónoma de México periodo 2015-2019.
- Lic. Juan Pedro Casales Quezada, director de la Clínica TYM.

Introducción: La presente entrevista tiene como finalidad recabar información acerca de la apertura de la Clínica de Fisioterapia de la ENES Unidad León UNAM, la planeación bajo la cual se encuentra, así como el impacto social que ha presentado en los dos años que lleva en funcionamiento.

Así mismo se recaba información sobre la Clínica TYM respecto a su planeación y situación actual.

Características de la entrevista:

La información obtenida durante esta entrevista es de uso exclusivo para la realización del trabajo de titulación de licenciatura del investigador. Tendrá duración aproximada de 20 minutos.

Preguntas:

- 1) ¿Cuál fue el motivo por el cual se decidió la creación de una clínica de fisioterapia?
- 2) ¿Qué día se inauguró la Clínica de Fisioterapia?

- 3) ¿Cuáles fueron las herramientas utilizadas para la apertura del establecimiento?
- 4) ¿Cómo enfrenta los problemas económicos o sociales la Clínica de Fisioterapia?
- 5) ¿En qué situación actual se encuentra cada clínica de Fisioterapia?
- 6) ¿En algún momento ha requerido la participación de algún administrador de empresas o contador público?
- 7) ¿Conoce el término Planeación estratégica?

Observaciones:

Se le agradece al Mtro. Javier de la Fuente por el tiempo destinado a la realización de la entrevista, por medio de la cual se obtuvieron datos sobre la planeación de la clínica de Fisioterapia de la ENES Unidad León UNAM, además de su opinión acerca de la misma.

Se reitera el agradecimiento al Lic. Casales Quezada por la participación en este trabajo de investigación.

Dicha información es utilizada exclusivamente para la realización de este trabajo de investigación.