

IMPACTO DE UN PLAN DE MEJORA EN LA  
CALIDAD DE LA ATENCION Y LA SATISFACCION  
DEL USUARIO, EN UNA IPS DE PRIMER NIVEL EN  
LA CIUDAD DE IBAGUE ENTRE LOS AÑOS 2017 Y  
2018



Rocio Del Pilar Barreto Quiroga

Teresa Alexandra Cuellar Perdomo

Carlos Andrés Ramírez Rey

José David Vélez Escorcía

NOMBRE DEL TUTOR | Andrea Carolina Diaz Avendaño



## Contenido

Introducción.....	4
Justificación.....	5
Caracterización de la entidad.....	7
Presentación de la empresa.....	7
Presentación de productos y servicios que ofrece.....	10
Descripción de áreas o dependencias.....	12
Presentación del problema. (Este debe relacionarse con los módulos de Gerencia Estratégica y de Servicio, Auditoría y Desarrollo Organizacional).....	14
Objetivo.....	16
Objetivo General.....	16
Marco Referencial.....	17
Marco Conceptual.....	17
Marco Normativo.....	23
Evidencias.....	25
Gerencia Estratégica y de Servicios.....	25
Pregunta de Investigación.....	25
Objetivo específico.....	25
Selección y aplicación de instrumentos.....	25
Análisis de la información.....	29
Auditoría y control de calidad en salud.....	30
Pregunta de Investigación.....	30
Objetivo específico.....	30
Selección y aplicación de instrumentos.....	30
Análisis de la información.....	31
Desarrollo Organizacional.....	33
Pregunta de Investigación.....	33
Objetivo específico.....	33
Selección y aplicación de instrumentos.....	33



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

Análisis de la información. ....	37
Conclusiones y recomendaciones. ....	38
Bibliografía/Webgrafía .....	39
Consideraciones legales .....	41

Vigilada  
Ministerio de Educación



## Introducción

El presente portafolio busca garantizar el desarrollo adecuado de todos los integrantes de una institución prestadora de servicios de salud de primer nivel de la ciudad de Ibagué, con el principal objetivo de brindar al paciente una atención humanizada, con un servicio productivo y efectivo con altos estándares de calidad. La característica principal es identificar el personal idóneo, para desempeñar el cargo que tiene dentro de la organización, así como desarrollar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos y el desarrollo de un excelente clima laboral.

Es importante, tener en cuenta que aspectos como la oportuna selección, capacitación, actualización y seguimiento de las actividades que desarrolla el personal, son las principales oportunidades de una mejora continua dentro de la organización; razón por la cual serán los principales puntos para fortalecer en este proceso.

La dinámica que caracteriza la administración y gerencia de organizaciones de salud hace necesario que veamos la entidad como un todo, pero para su estudio y tomas decisiones, cada componente de este todo debe ser analizado de manera individual. En ese sentido los macro contenidos que se tendrán presentes para el estudio de la organización son Gerencia Estratégica, Auditoría y Control de Calidad y Desarrollo Organizacional. A cada uno de ellos le aplicaremos instrumentos de estudio, estos nos brindarán importantes resultados los cuáles al ser analizados, ofrecerán valiosas conclusiones y recomendaciones para ser implementadas por la organización estudiada.

De esta manera se busca que este portafolio pueda generar un impacto positivo en esta institución, así como en aquellas que aplique según su naturaleza.



## Justificación

En varios países latinoamericanos, se ha presentado una crítica situación social de sus habitantes y Colombia no ha sido ajeno, lo que ha generado que la salud y la educación ocupen un importante lugar en los Planes Nacionales de Desarrollo (PND). Como lo expresa Luis Lorenzo Rodríguez en su documento Gestión Estratégica De Los Servicios De Salud (2004) "Deriva de aquí la relevancia de propuestas de cambio que busquen reformar y mejorar la capacidad operativa de estas unidades, a fin de lograr mayor eficiencia en la asignación de recursos y entre éstos, contar con un recurso humano preparado y capacitado para enfrentar adecuadamente, los nuevos problemas de salud que presenta una creciente población".

En mayo del año 2010, se crea Sinergia Global Salud en el departamento del Valle como una IPS que asume la atención de los pacientes afiliados al Grupo Empresarial Coomeva. Inicia su proceso de expansión con unidades de atención Básica en las ciudades principales de Colombia y en el año 2015 se establece la Unidad en la ciudad de Ibagué la cual es el objeto de estudio. La entidad tiene como objeto social la operación logística y la prestación de servicios de salud en general. Su visión es convertirse en una red acreditada de Prestación de Servicios de Salud, reconocida por los excelentes resultados en salud y en servicio, líder en Colombia y con presencia internacional, tiene la misión de ofrecer servicios con alta calidad técnica, que contribuye a mejorar los resultados en salud de la población y a generar valor sostenible a sus grupos de interés; para lograr estos propósitos se requiere establecer un plan de mejora.

En Colombia, la Ley 100 de 1993 y sus múltiples reformas, han buscado garantizar el bienestar a los colombianos por medio del Sistema General de Seguridad en Salud; pero en los últimos 6 años, la crisis financiera para el Sector se representa en la falta de liquidez del sistema, que afecta en forma directa su operación y el logro de sus objetivos. A pesar de los buenos resultados que ha obtenido la organización en la última década, como empresa prestadora de servicios, también se ha visto afectada por la crisis.



## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

La promulgación de la Ley Estatutaria 1751 del 16 de febrero de 2015, por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones, se aplica a todas las IPS del país y genera nuevos retos en la prestación de servicios de salud; esto ha llevado a que la organización elabore un diagnóstico situacional y genere estrategias para enfrentar los cambios normativos del Sistema de Salud Colombiano. Además de lo anterior y a pesar de ser la pionera en establecer el modelo de gerenciamiento del riesgo para la atención de los pacientes, se identificó en el 2016 la necesidad de formalizar un acuerdo con un nuevo socio estratégico, catalogado como uno de los diez sistemas de salud más importantes de los Estados Unidos, esto en pro de lograr la misión de la organización.

Durante los dos últimos años, se ha desarrollado la estrategia “Yo asesoro, yo respeto y yo resuelvo” para lograr un servicio diferencial frente a los competidores; esto busca que, desde el ingreso del paciente en su primer contacto con la línea de frente hasta la salida con las órdenes de sus servicios, reciba una atención humanizada como uno de los objetivos principales de la organización.

Teniendo en cuenta todos los cambios que se han presentado en el sector salud durante la última década así como las estrategias usadas por la organización, faltan medidas más concretas para el logro de los objetivos propuestos, lo que nos genera la necesidad de realizar un estudio de Sinergia Global Salud IPS en la ciudad de Ibagué con el fin de establecer un plan de mejora que tenga como objetivos el desarrollar capital humano y cultura de servicio con enfoque de humanización; lograr altos estándares de calidad técnica y científica que garanticen la seguridad de la atención; lograr posicionamiento en el mercado por la diversificación de clientes, productos y modelos de atención innovadores; y generar valor económico de manera sostenible.



## Caracterización de la Entidad

### Presentación de la empresa.

- a. Nombre de la entidad  
Sinergia Global en Salud S.A.S IPS
- b. Representante legal.  
Joseph Barcie
- c. Introducción de las actividades que realiza la empresa.  
Esta organización ofrece servicios de consulta externa en medicina especializada (ginecología, pediatría, medicina interna y medicina familiar), consulta de medicina general, consulta de promoción y prevención por medicina y enfermería, psicología, nutrición y vacunación, todo con un enfoque en gestión del riesgo de la salud del paciente.
- d. Historia.  
Sinergia Salud nació en día 27 de mayo de 2010 con la responsabilidad de la prestación directa de los servicios de salud que se ofrecen en unidades e instituciones de propiedad del Grupo Coomeva.

Sinergia Global en Salud S.A.S es una Entidad comercial por acciones, de la especie de anónimas simplificadas, constituida mediante documento privado el 27 de mayo del 2010 de Cali, inscrita en la Cámara de Comercio de Palmira el 16 de junio de 2010 bajo el Nro. 2870 del libro IX conforme a la Ley Colombiana, está sometida a la vigilancia de la Superintendencia Nacional de Salud, tiene su domicilio principal en el Municipio de Palmira y su vigencia es a término indefinido.



## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

La entidad tiene como objeto social la operación logística de servicios de salud, así como la prestación de servicios de salud en general y sus actividades conexas y complementarias.

En el desarrollo de su objeto principal puede entre otras actividades, prestar de manera directa o indirecta los servicios de salud en todos los niveles de complejidad definidos en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, efectuar montaje y explotación de clínicas, droguerías, laboratorios y en general en toda actividad relacionada con la salud.

La Entidad presta servicios a través de tres líneas de negocio como lo son las Unidades Integrales en Salud para atención de usuarios con aseguramiento voluntario y particulares, las Unidades de Prevención Clínica y las Unidades de Atención Básica para la atención de usuarios del Plan Obligatorio de Salud.

A partir del 01 de abril de 2012, Sinergia Global en Salud S.A.S inicia la operación de 19 nuevas IPS a nivel nacional denominadas Unidades Integrales en Salud adquiridas a Coomeva Medicina Prepagada S.A. En una segunda fase, a partir del 01 de mayo de 2012 inician operación 14 nuevas IPS a nivel nacional, adquiridas a Coomeva EPS, denominadas Unidades de Prevención Clínica.

El 1 de junio de 2014, se apertura 16 Unidades de Atención Básica y el 1 de diciembre 21 Unidades adquiridas a Coomeva Eps. Por su parte, en el año 2015 dando continuidad al proyecto de Expansión de la Red, Sinergia apertura 5 nuevas unidades de prestación distribuidas en 3 Unidades de Atención Básica, 1 Unidad de prevención Clínica y 1 Punto de Atención Primaria.





# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

## e. Misión, visión.

### **Visión**

Ser una red acreditada de Prestación de Servicios de Salud, reconocida por los excelentes resultados en salud y en servicio, líder en Colombia y con presencia internacional.

### **Misión**

Ofrece servicios de salud a través de una red de prestación nacional con alta calidad técnica y de servicio, que contribuye a mejorar los resultados en salud de la población y a generar valor sostenible a nuestros grupos de interés.

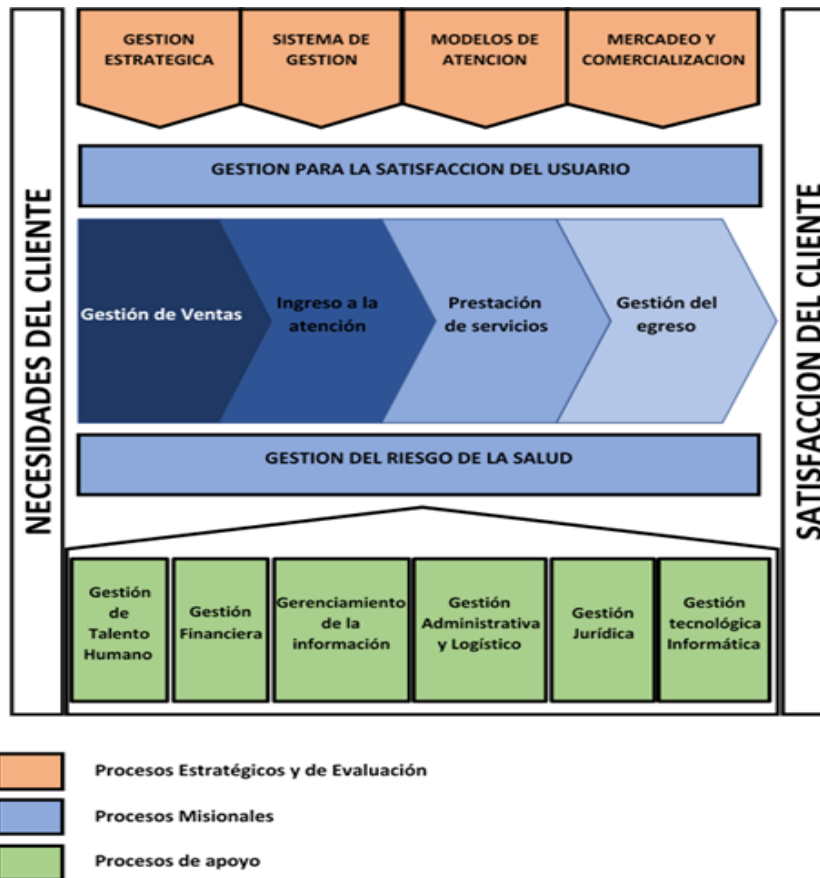
## f. Objetivos de la misma.

- Desarrollar capital humano y cultura de servicio con enfoque de humanización.
- Lograr altos estándares de calidad técnica y científica que garanticen la seguridad de la atención.
- Lograr posicionamiento en el mercado por la diversificación de clientes, productos y modelos de atención innovadores.
- Generar valor económico de manera sostenible.

## Presentación de productos y servicios que ofrece

a. Descripción de la cadena de valor.

Gráfica 1. **MAPA DE PROCESOS:**



### Procesos Estratégicos

Se encuentran establecidos dentro de estos procesos la gestión estratégica, los modelos de atención y el de mercadeo y comercialización. En este momento son procesos eficientes en la organización, enfocados en una planeación corporativa y gestión presupuestal, se observa que establecen claramente las directrices de gestión de la organización.



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

## **Procesos Misionales**

Estos procesos buscan desarrollar el objeto de la IPS, logrando una adecuada gestión de la atención en salud desde el ingreso del afiliado, el diagnóstico del estado de salud, la planeación y prestación del servicio enfocada en gestión del riesgo. La dificultad en la contratación de especialistas de atención primaria, específicamente especialistas en medicina interna y ginecología, hacen que se presenten retrasos en la prestación del servicio e inconformidades por parte de los usuarios.

## **Procesos de Apoyo**

En el proceso de gestión de talento humano, se ha observado dificultad y demora en la negociación y contratación de los especialistas requeridos para la adecuada prestación del servicio. Debido a los avances tecnológicos se requiere modernización del sistema informático y de los equipos médicos. Los demás procesos de apoyo prestan el adecuado soporte a la operación de la organización.

## **Procesos de Seguimiento y Control**

Se encuentra implementado el sistema de Gestión de calidad NTC ISO 9001:2015, buscando una adecuada medición, análisis y mejora de los procesos.

### i. Principales proveedores.

Las empresas del grupo empresarial son los proveedores de todo lo necesario para el funcionamiento de la organización. Así como se tiene contratación con dos empresas externas que son de los proveedores de los servicios generales, archivo y vigilancia.

Vi  
gil  
ad  
a  
Mi  
ne  
du  
ca  
ció  
n



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

## ii. Forma de producción.

Ofrece servicios de consulta externa en medicina especializada (ginecología, pediatría, medicina interna y medicina familiar), consulta de medicina general, consulta de promoción y prevención por medicina y enfermería, psicología, nutrición y vacunación.

## iii. Clientes.

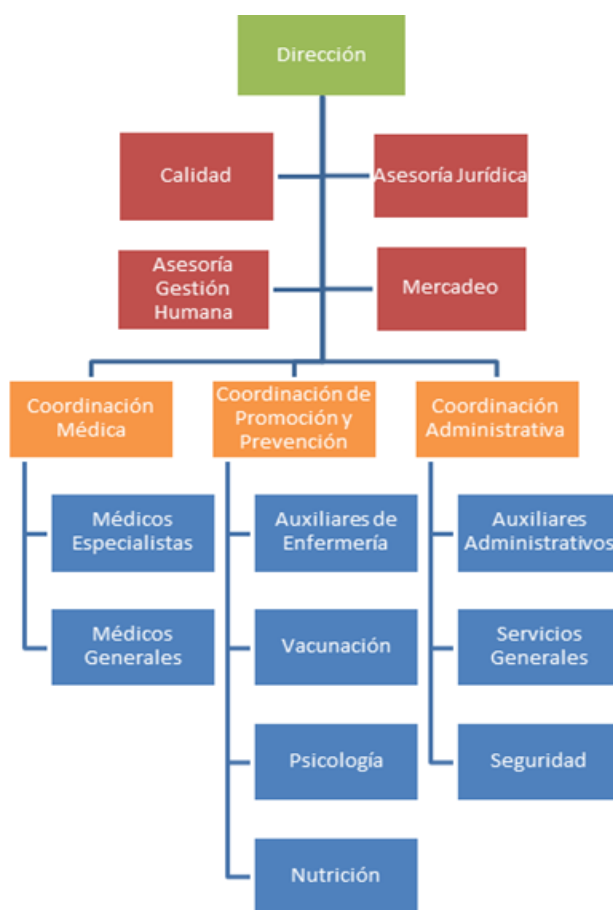
Los clientes son aquellos pacientes afiliados a la EPS Coomeva en el régimen contributivo y subsidiado

## Descripción de áreas o dependencias.

El organigrama de la institución local se encuentra encabezado por la Dirección de Unidad, quien tiene la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos de la prestación del servicio en todos sus procesos. De la dirección depende la coordinación administrativa quien se encarga, de mantener todos los elementos para el funcionamiento de la unidad, lleva el control de inventario de activos fijos, manejo de agendas de profesionales, así como tiene a su cargo los auxiliares administrativos. Estos a su vez tienen labores de atención al paciente en línea de frente, asignación de citas, recaudos, entrega de ordenamientos y autorizaciones. También depende de la Dirección de Unidad el personal médico, las profesiones no médicas como nutrición y psicología, así como la coordinación de promoción y prevención. La coordinación de promoción y prevención que se encuentra a cargo de un profesional de enfermería debe cumplir con los objetivos de gestión del riesgo y de esta coordinación dependen los auxiliares de enfermería quienes realizan seguimientos a los pacientes a través de llamadas telefónicas, asignación de citas, confirmación de estas, seguimiento a programas de detección temprana y protección específica, incluida vacunación y visitas domiciliarias.

La organización ha establecido un staff encargado del área de calidad. Las labores de mercadeo, gestión humana y asesoría jurídica dependen de la dirección regional que incluye 6 unidades de prestación de servicios. Actualmente se encuentran vinculados a la unidad tres ginecólogos, tres pediatras, dos médicos internistas, un médico familiar, trece médicos generales, dos enfermeras profesionales, una psicóloga, una nutricionista, cuatro auxiliares de enfermería y siete auxiliares administrativos.

Gráfica 2. **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**





## Presentación del problema.

Al ser uno de los derechos fundamentales, consagrado en la constitución política, la salud se convierte en el factor principal que influye en el bienestar social, el desarrollo, la economía y la educación de los pueblos (Malagón, Galán y Pontón, 2008), aspectos que obligan a las instituciones prestadoras de servicios de salud a ofrecer atención médica oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria (Organización Mundial de la Salud, 2013).

Lo mencionado por la Organización Mundial de la Salud (2013) referente a la obligación que tienen las IPS de asegurar una atención médica satisfactoria, genera la necesidad por conocer aquellos factores organizacionales que originan las deficiencias existentes en las instituciones públicas de salud. Por ello, Aguirre (1990) señala que evaluar las percepciones tanto de los usuarios como del trabajador mismo es una necesidad que representa una oportunidad de mejora en la gestión de los servicios de salud; es decir, se debe comprender cómo se organizan y brindan los servicios desde el interior y no solo con opinión del usuario.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud, ha tenido desde su creación una serie de cambios mediante decretos, resoluciones, circulares y acuerdos. En el 2007 tuvo una reforma a través de la Ley 1122, dirigida a mejorar la prestación de los servicios. En 2011 se hizo una nueva reforma, por medio de la Ley 1438, para fortalecer el sistema con un modelo de atención primaria. En 2015 con la Ley Estatutaria de Salud 1751, se dieron diferentes beneficios para los usuarios, reconociéndola como un derecho fundamental, y como tal a nadie se le puede negar el acceso al servicio de salud de forma oportuna, eficaz y de calidad.

De acuerdo con Malagón-Londoño (1999), en un servicio de salud se consideran parámetros de calidad: Puntualidad, presentación personal, prontitud en la atención, cortesía, amabilidad, respeto, trato humano, diligencia para utilizar medios de diagnóstico, agilidad para identificar el problema, destreza y habilidad para solucionarlo, efectividad en los procedimientos, comunicación con el usuario y su familia, interpretación del estado de ánimo de los usuarios, capacidad profesional, ética, equidad, presentación física de las instalaciones, presentación adecuada



## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

de los utensilios y elementos, educación continua a personal del servicio y usuarios.

La institución en estudio se encuentra en un cambio organizacional en busca de atención humanizada con un servicio productivo y efectivo; en este camino se han detectado diversos factores negativos que afectan la calidad de la prestación del servicio, lo cuales serán nuestros puntos de partida para planificar las acciones de mejora correspondientes. Por ejemplo, colaboradores pasivos, que hacen solo lo que les toca, algunos que evaden sus responsabilidades, así como otros que no están interesados en la calidad de la empresa. La entidad se enfrentó durante 5 años a la ausencia de un liderazgo ideal (Blake y Mouton), esto como consecuencia generó un grupo de trabajo y no un equipo de trabajo en la organización (Faria de Mello 2009). La comunicación asertiva ha sido una gran debilidad de la estructura organizacional, ya que las líneas de comunicación tampoco estaban establecidas con claridad.

Durante el último año luego del nuevo cambio en la dirección de la unidad, se ha identificado una valoración negativa en la percepción de los usuarios. Los reportes de los dos últimos años han evidenciado niveles de satisfacción de los pacientes del 75% al 80% respecto a la atención médica y del área administrativa.

Dadas las condiciones actuales de las IPS en el país y con los continuos cambios en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, se ha presentado deserción de afiliados que se convierten en un problema adicional que afecta la estabilidad financiera de la organización.

Actualmente la entidad no cuenta con un plan de mejora que impacte cada uno de los aspectos anteriormente mencionados.



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

## Objetivo

### Objetivo General.

Formular un plan de mejora que le permita a la Ips en estudio, prestar servicios de salud de óptima calidad, asegurando una atención humanizada, con el personal calificado de acuerdo con el perfil del cargo.





## Marco Referencial

### Marco Conceptual.

#### - **Análisis Situacional Externo:**

- Es el conjunto de tareas de recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse.
- El análisis externo o del entorno: que permite identificar el conjunto de retos, amenazas y oportunidades (factores o variables exógenos) que caracteriza la naturaleza del entorno actual -tanto a nivel general, como específico o competitivo- en el que se encuentra inmersa la empresa, así como proceder a un análisis detallado de su posible evolución en el futuro.

#### - **Análisis Situacional Interno:**

- El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.
- Se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y limitaciones de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente.
- El análisis interno tiene como principal objetivo evaluar el potencial o la capacidad global de una organización. Esto requiere evaluar, a su vez, las capacidades específicas en cada área o función básica de la misma, mediante la identificación de sus correspondientes puntos fuertes y débiles.



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

- El análisis interno de la empresa: que pretende determinar el conjunto de fortalezas y debilidades más notables de la misma (factores o variables endógenas) en términos de una identificación -y consiguiente evaluación- de sus recursos y capacidades actuales y/o potenciales como fuentes principales de su potencial para generar y mantener una determinada ventaja competitiva a largo plazo.
  
- **Estrategia:**
  - Es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.
  - Es la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro y producen resultados buenos o malos.
  - Tiene una connotación militar. Se deriva indirectamente de la palabra griega "*strategos*", 'el general del ejército', pero para atribuirle el mismo significado que se utiliza en la actualidad en el mundo empresarial, habría que utilizar "*strategike episteme*", que se acerca más a 'la visión del general'.
  - "Estrategia es ajustar la orientación y el alcance de la organización a largo plazo, de manera ideal, ajustando recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los accionistas." (G. Jonson y E. Scholes, 1997).



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

- "Estrategia es un modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización, ayudando a la asignación eficiente de los recursos, tomando en consideración sus capacidades y sus carencias y, una vez estudiados el entorno y los competidores, ayudando a la empresa a anticipar las conductas de unos y los efectos de estas en el otro." (H. Mintzberg y S. Ghosal, 1999).
  
- **Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral:**
  - Es una metodología que permite alinear la estrategia con las actividades de la organización.
  - Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.
  
- **Satisfacción al cliente:**
  - La satisfacción es entendida como la reacción, sentimiento y sensación que el cliente experimenta al momento de adquirir y beneficiarse de un producto o servicio; también se puede entender como la comparación entre las expectativas que posee el cliente frente a un producto o servicio y lo que cree haber recibido, percibido, sentido o experimentado.
  - En tanto que el cliente puede definirse como "la razón de existir de la empresa, pues es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos,



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

## - **Instituciones Prestadoras de Salud:**

- Son aquellos agentes que se encargan de la atención de los pacientes consumidores en términos de la producción y prestación de los servicios. No obstante, la elementalidad de su definición, una mirada más en profundidad permite identificar diferenciaciones interesantes: en primer lugar, es necesario distinguir entre el cuerpo médico y las instituciones prestadoras (centros hospitalarios en todos sus niveles); a su turno, los médicos se componen de los generales y los especialistas.

## - **Importancia Satisfacción del Cliente:**

- Los clientes que adquieren productos y servicios buscan las empresas que mejores productos o servicios ofrecen y, si en su proceso de selección deciden pagar un precio más elevado por lo que adquieren, este aumento de precio debe reflejarse en una mayor calidad del producto o servicio. Los clientes, al tener la posibilidad de elegir entre un gran número de proveedores que ofrecen productos de calidad similar (productos paritarios), deben buscar más allá del producto físico para obtener otras indicaciones de calidad. Estos clientes, en su ánimo de identificar al vendedor que mejor se adapte a sus necesidades, deben aferrarse a ciertas pautas, ciertas normas.
- En este proceso no sería de extrañar que se fijaran en las prácticas internas de los vendedores o en cualquier evidencia externa que refleje el enfoque que el vendedor otorga a la calidad de su producto. La práctica que mide la



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

satisfacción del cliente es una práctica interna que señala la importancia que una empresa dedica a la calidad.

## - **Habilidades Gerenciales:**

- Conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización. *Tomado de: «Habilidades gerenciales e inteligencias múltiples». upn.edu.pe. 1 de diciembre de 2016*
- Robert Katz (1974) establece las habilidades directivas básicas, agrupándolas en tres categorías: Técnicas: son aquellas desarrolladas con objeto de originar competencias en una tarea concreta. Humanas: comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Conceptuales: definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización tanto internos como externos.

## - **Mejora Continua:**

- Actividad recurrente para mejorar el desempeño. Tomado de: NTC-ISO 9000:2015
- Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

## - **Organización:**

- Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos. *Tomado de:* NTC-ISO 9000:2015.
- Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran. *Tomado de:* Diccionario de Administración y Finanzas.

## - **Gestión del Cambio:**

- Procesos desarrollados para asegurar que la evolución y los cambios significativos en la organización se realizan de manera planificada, organizada, controlada y sistemática. *Tomado de:* Bulmaro Adrián Fuentes Morales (2010): "LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS RELACIONES ACADÉMICO-EMPRESARIALES. UN NUEVO ENFOQUE PARA ANALIZAR EL IMPACTO DEL CONOCIMIENTO ACADÉMICO." Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- La gestión del cambio es un proceso planificado, que permite alcanzar y consolidar, a través de distintas etapas, la visión de lo queremos que llegue a ser la situación inicial (Del Río y Trol, 2006)

## - **Gestión del Conocimiento:**

- Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

- La Gestión del Conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización (Davenport 1994)

## Marco Normativo.

- CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951.
- Artículo 97 de la Ley 1438 de 2011 establece: “El Ministerio de la Protección Social, teniendo en cuenta las recomendaciones del Consejo Nacional de Talento Humano en Salud, definirá la política de Talento Humano en Salud que oriente la formación, ejercicio y gestión de las profesiones y ocupaciones del área de la salud, en coherencia con las necesidades de la población colombiana, las características y objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud. PARÁGRAFO. La Política de Talento Humano en Salud consultará los postulados de trabajo decente de la OIT.” Por su parte, el artículo 18 de la Ley 1751 de 2015 dispone que: “los trabajadores y en general el talento humano en salud, estarán amparado por condiciones laborales justas y dignas, con estabilidad y facilidades para incrementar sus conocimientos, de acuerdo con las necesidades institucionales”
- El Decreto 3616 de 2005: Establece las denominaciones de los auxiliares en las áreas de la salud (auxiliar de enfermería, de salud pública, salud oral, servicios farmacéuticos y administrativo en salud), define sus perfiles ocupacionales y de formación y establece los requisitos básicos de calidad para el funcionamiento de sus programas.
- Ley 1164 de 2007: Establece las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud. Destaca en el artículo 17 que la atención integral brindada



## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

por profesionales de la salud requiere la aplicación de las competencias adquiridas en los programas de educación superior en salud. Define las ocupaciones como aquellas actividades funcionales que prestan apoyo y complementación a la atención en salud “con base en competencias laborales específicas relacionadas con los programas de educación no formal”.

- El Decreto 3039 de 2007, adopta el Plan Nacional de Salud Pública 2007-2010. Establece como estrategias por parte de las EPS e IPS, el “mejoramiento continuo de las competencias del talento humano y capacitación en salud pública.”
- Instituto Colombiano de Normalización y Certificación. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá: ICONTEC, 2015: Describe en su capítulo 4 el contexto de la organización, así como en el apartado 4.1 la Comprensión de la Organización y su contexto. Además, en el capítulo 5 se ocupa del Liderazgo, y sus apartes 5.1 Liderazgo y compromiso y 5.3 Roles, autoridad y responsabilidad en la organización.





## Evidencias

### Gerencia Estratégica y de Servicios

#### Pregunta de Investigación.

¿Cuál es actualmente la situación interna y externa de la IPS?

#### Objetivo específico.

Interpretar el análisis situacional interno y externo de la IPS

#### Selección y aplicación de instrumentos.

Teniendo en cuenta que el análisis situacional es la fase inicial que permite identificar la realidad interna y externa de la institución, se utilizará como instrumento para establecer el mejor plan de acción que permita alcanzar el objetivo trazado en la investigación.

Para ello se aplicarán las cinco fuerzas Porter como análisis situacional externo, éste nos mostrará las variables independientes de la empresa que impactan la organización; y para el análisis situacional interno el análisis del mapa de procesos o cadena de valor.

#### Análisis Situacional Externo - Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción de la fuerza
El poder de los clientes	El cliente principal es una sola EPS, lo que indica que el cliente tiene mucho poder sobre la negociación y puede afectar considerablemente la operación de la entidad.

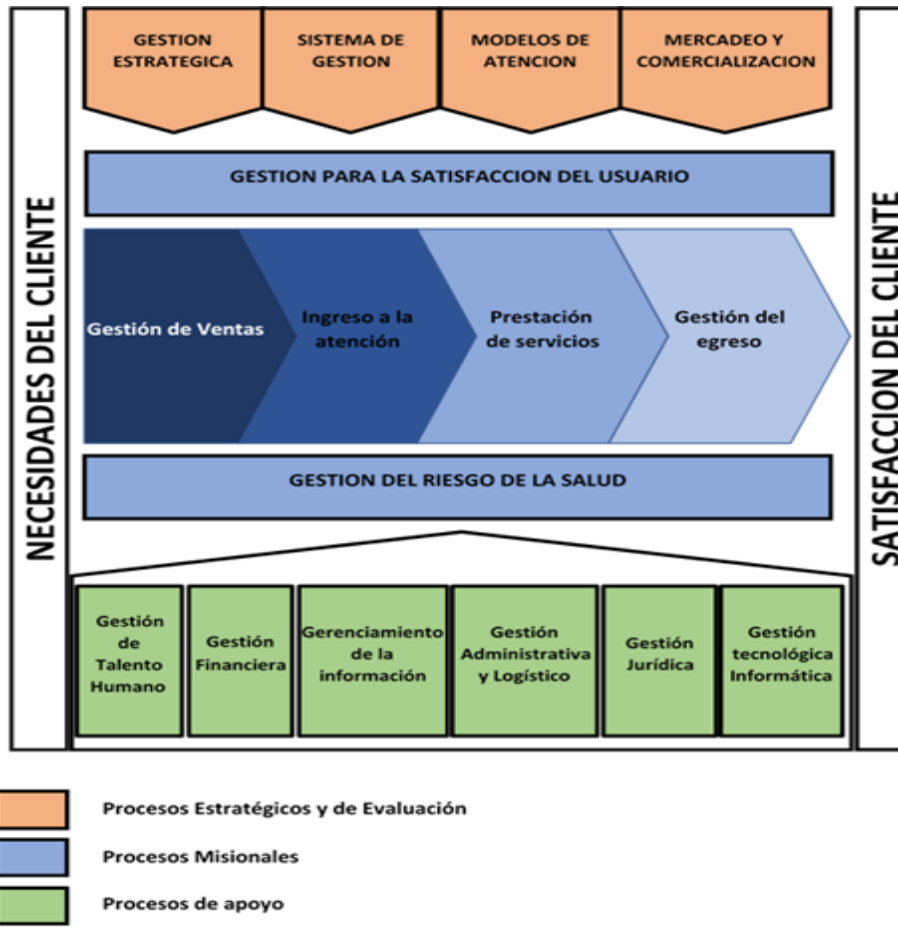
Vi  
gil  
ad  
a  
Mi  
ne  
du  
ca  
ción



## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

El poder de los proveedores	En general el poder de los proveedores es débil, ya que el mercado permite una gran oferta de los insumos y recursos físicos necesarios para la prestación de los servicios. Se ha observado un poder fuerte de los médicos especialistas en Medicina Interna ya que no hay suficiente oferta y ellos como proveedores establecen las condiciones de la negociación.
El poder de los nuevos competidores	No se conoce que exista en el momento en la ciudad el ingreso de un competidor de similares características con la capacidad de atender 20.000 pacientes.
El poder de los sustitutos	La EPS requiere atención de sus pacientes en una IPS que brinda medicina tradicional y que cumpla toda la legislación en salud vigente.
Rivalidad de los competidores	La rivalidad en el momento de los competidores es débil, ya que las grandes IPS de la ciudad de atención primaria se han enfocado en atender pacientes exclusivos de una sola EPS, diferente a la contratada con Sinergia. Y las demás IPS de atención primaria brindan consulta particular que no afecta la negociación con el cliente principal en este caso la EPS.

## Análisis Situacional Interno - Mapa de Procesos





# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

Conjunto de Procesos	Análisis del grupo de procesos
Procesos Estratégicos	Se encuentran establecidos dentro de estos procesos la gestión estratégica, los modelos de atención, de mercadeo y comercialización. En este momento son procesos eficientes en la organización, enfocados en una planeación corporativa y gestión presupuestal, se observa que establecen claramente las directrices de gestión de la organización.
Procesos Misionales	Estos procesos buscan desarrollar el objeto de la IPS, logrando una adecuada gestión de la atención en salud desde el ingreso del afiliado, el diagnóstico del estado de salud, la planeación y prestación del servicio enfocada en gestión del riesgo. La dificultad en la contratación de especialistas de atención primaria, específicamente especialistas en medicina interna y ginecología, hacen que se presenten retrasos en la prestación del servicio e inconformidades por parte de los usuarios.
Procesos de Apoyo	En el proceso de gestión de talento humano, se ha observado dificultad y demora en la negociación y contratación de los especialistas requeridos para la adecuada prestación del servicio. Debido a los avances tecnológicos se requiere modernización del sistema informático y de los equipos médicos. Los demás procesos de apoyo prestan el adecuado soporte a la operación de la organización.
Procesos de Seguimiento y Control	Se encuentra implementado el sistema de Gestión de calidad NTC ISO 9001:2015, buscando una adecuada medición, análisis y mejora de los procesos.



## Análisis de la información.

Actualmente, el análisis de la situación externa de la Ips demuestra que el poder más fuerte lo ejerce el cliente; ya que al ser una única entidad en convenio es quien establece las condiciones de toda la operación. A su vez, los médicos especialistas en Medicina Interna tienen un poder importante en la institución, por ser una especialidad de poca oferta en el mercado, lo que les permite controlar a su conveniencia los términos de las condiciones contractuales.

La presencia de nuevos competidores, así como la rivalidad con las Ips existentes en el mercado no es relevante, ya que a la fecha las otras entidades de atención primaria de la ciudad de Ibagué están enfocadas en la atención de otras Eps que tienen requerimientos diferentes, además de no tener la capacidad instalada para atender igual cantidad de usuarios que la Ips en estudio.

En la situación interna, la Ips mantiene procesos estratégicos eficientes, que mantienen la directriz corporativa, pero de la misma forma presenta dificultades en los procesos de apoyo con la gestión del talento humano, reflejado en la demora de la contratación de médicos especialistas impactando directamente los procesos misionales orientados a la satisfacción de todos los usuarios con atención oportuna y humanizada.

Así mismo, se hace necesaria la actualización informática de la Ips en busca de agilizar procesos en la atención y de esta forma ser más competitivos. Con la implementación de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, se evidencia el compromiso de la entidad en identificar sus dificultades y generar opciones de mejora para brindar cada vez una mejor atención a los pacientes.



## Auditoría y Control de Calidad en Salud

### Pregunta de Investigación.

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios, en el servicio de consulta externa, prestado por el personal de la IPS?

### Objetivo específico.

Evaluar el proceso de gestión e integración de la calidad a partir de evidencias para la mejora y el mantenimiento del servicio de consulta externa prestado por el personal de la IPS.

### Selección y aplicación de instrumentos.

El instrumento seleccionado para evaluar la satisfacción del usuario frente a los servicios prestados por el personal de la organización fue la encuesta, en la cual nos va a permitir tabular la percepción de la calidad del servicio prestado, y así realizar mejoras en la atención al usuario con la elección idónea del personal.

El instrumento se aplicó a una muestra de 50 usuarios que utilizaron los servicios de consulta externa, durante los 5 días de la semana.

La técnica de recolección de datos que se aplicó fue la encuesta, diseñada con preguntas cerradas y opciones de única respuesta.

A cada usuario se le entregó un cuestionario en el momento de anunciarse a la consulta y se le dio la indicación de resolverlo al salir de la cita y entregarlo a las asistentes antes de retirarse de la Ips.

### ENCUESTA:

1. ¿Como ha sido la atención del personal de recepción de la IPS?

Buena

Regular

Mala



## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

2. ¿Ha sido atendido a tiempo cuando llega a su cita médica con medicina especializada?  
Si No
3. ¿Se encuentra satisfecho con las instalaciones donde debe esperar a ser atendido?  
Si No
4. ¿Qué tanto tiempo debe esperar para ser atendido en su cita médica en la IPS?  
20 minutos 15 minutos 5 minutos
5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la atención del personal administrativo de la IPS?  
Muy Satisfecho Satisfecho Poco Satisfecho

### Análisis de la información.

El objetivo de la organización es identificar las oportunidades de mejora que le permitan aprender de la experiencia de los usuarios, lo cual es siempre positivo y tiene la ventaja de involucrar en primer lugar a los colaboradores que están prestando el servicio, que están haciendo realidad esa satisfacción del cliente.

Para ello fueron evaluados 50 usuarios que tomaron los servicios del área de medicina especializada (ginecología, pediatría, medicina interna, y medicina familiar), así como los servicios de consulta de medicina general, psicología, nutrición y vacunación.

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de la encuesta practicada a los usuarios entrevistados, se evidenció que el 20% se encuentran insatisfechos con la atención por parte del personal de recepción (información al cliente); el 5% de los usuarios no se sienten cómodos en las instalaciones. El 30 % de los usuarios se encuentran insatisfechos con el tiempo de la atención de las citas en general, ya que



## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

superan un tiempo de 25 minutos de espera. El 25% de los usuarios manifiestan que no obtienen atención y/o solución a sus inquietudes o inconvenientes con el personal administrativos agravando la situación cada vez más de la Ips sinergia.

El análisis, por medio del instrumento utilizado demuestra el alto grado de insatisfacción que existe en los usuarios de la Ips Sinergia. Se convierte esta herramienta en la base principal para identificar las oportunidades de mejora de acuerdo con la percepción de los usuarios, lo que permite concluir que se debe mejorar la atención por parte del personal de recepción, reducir los tiempos de espera de la atención aumentando el número de profesionales, así como adecuar las instalaciones de acuerdo a la cantidad de pacientes programados en consulta.



## Desarrollo Organizacional

### Pregunta de Investigación.

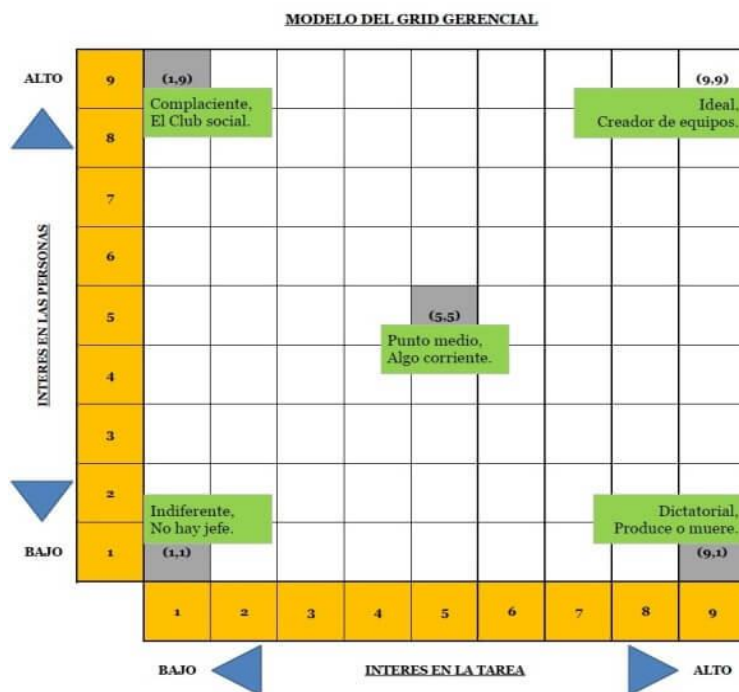
¿Cuál debería ser el plan de mejora que le permita a la Ips en estudio, prestar servicios de salud de óptima calidad, asegurando una atención humanizada, con personal calificado?

### Objetivo específico.

Caracterizar las competencias del talento humano enfocadas en el perfil del cargo.

### Selección y aplicación de instrumentos.

Gráfica 3. **MODELO DEL GRID GERENCIAL:**



<http://direccionliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

Para el análisis se seleccionó el modelo del Grid Gerencial de Blake y Mouton (1964) ya que permite evaluar el liderazgo de cada colaborador, así como el deseo de cumplir con las tareas asignadas. Es de fácil aplicación y sencillo en su lectura e interpretación. Requiere pocos minutos para su diligenciamiento.

El modelo del Grid gerencial trata de situar, en una rejilla de dos dimensiones, la preocupación que un líder o gestor siente, hacia la tarea (eje x) y hacia la persona (eje y).

Para conseguir esto, se presenta una batería de preguntas, en total 18, cada una con 6 opciones de respuestas así: Nunca: 0, A veces: 1, 2 o 3 y Siempre: 4 ó 5. Con base en las respuestas ofrecidas se asigna una puntuación, entre 1 y 9, para cada eje. Dando como resultado 81 estilos distintos de liderazgo.

Dependiendo de donde estemos situados se puede determinar el liderazgo se establecieron cinco categorías:

1. **LÍDER INDIFERENTE - NO HAY JEFE:** Este tipo de líder, no tiene preocupación alguna en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización. Como es lógico, tampoco le preocupan los problemas, o expectativas, de su personal. Sigue la ley del mínimo esfuerzo, haciendo sólo lo justo e indispensable para que todo se mantenga, más o menos, en su sitio. Su filosofía es la de protegerse ellos mismos, evitando cualquier cosa que les pueda dar problemas.
2. **LÍDER SOCIAL COMPLACIENTE - EL CLUB SOCIAL:** Centra su preocupación en las personas que forman su equipo, intentando satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Da una gran libertad de acción a su personal, también les deja decidir la mejor manera de hacer las cosas. Para este tipo de líder, lo más importante es crear un buen ambiente de trabajo, donde todos estén a gusto, en la esperanza de que esto llevara aparejado, un mayor rendimiento del equipo.



## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

3. **DICTATORIAL - PRODUCE O MUERE:** Lo principal es conseguir que la tarea se lleve a cabo, de forma eficaz y eficiente, las personas que forman su equipo no son más que herramientas que se deben de calibrar de forma adecuada. Las necesidades de las personas que forman su equipo se encuentran, muy por debajo, de la necesidad de terminar la tarea en tiempo, y bien.
4. **PUNTO MEDIO - ALGO CORRIENTE:** Se encuentra en un punto intermedio en todos los aspectos. Si bien es cierto, que tiene una visión muy equilibrada, de la importancia relativa de la tarea y de su personal; también es verdad que, ni siente una preocupación excesiva por la tarea, ni por las personas de su equipo. Este líder espera alcanzar los objetivos planteados, creando un ambiente de trabajo en el que, se presiona ligeramente para conseguir resultados, pero también intenta cumplir ciertas expectativas, para tenerlos "contentos", siempre y cuando esto no le cause muchos problemas.
5. **IDEAL - CREADOR DE EQUIPOS:** Fomenta el trabajo en equipo, y la colaboración entre trabajadores. Intentando crear la interdependencia entre las expectativas de su personal, y las de la organización. Al igual que en el anterior tipo, la preocupación por la tarea y por las personas está equilibrada. La diferencia radica en su nivel de implicación. Esto hace que su equipo se involucre también, y sean conscientes de que, la consecución del objetivo se debe a su trabajo. Este líder entiende que, además de llevar a cabo tareas directivas, debe alinear los objetivos de las personas que forman su equipo, con los objetivos de la organización, y conseguir que sientan que forman parte de ésta.

El instrumento se aplicó a los colaboradores de la unidad de atención de primer nivel, incluyendo a colaboradores del área asistencial y del área administrativa de la organización. En total se aplicaron 16 cuestionarios así:



# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

- 1 gerente de la Unidad
- 1 coordinador administrativo
- 1 coordinador de promoción y prevención
- 2 médicos especialistas
- 2 médicos generales
- 1 enfermera profesional
- 1 psicóloga
- 1 nutricionista
- 3 auxiliares de enfermería
- 3 auxiliares administrativo

Los criterios de selección para médicos, auxiliares de enfermería y auxiliares administrativos fueron:

- Más de 2 años en la organización
- Vinculación directa con la organización
- Contrato a término indefinido
- Intensidad horaria superior o igual a 36 horas semanales

A cada colaborador se le asignaron 15 minutos para contestar el cuestionario, el cual fue dirigido. Se leía cada afirmación por parte del entrevistador y se registró la respuesta de cada uno de los participantes en el instrumento utilizado para la recolección de datos.

Gráfica 4. **TEST DE LIDERAZGO:**

AFIRMACIÓN	NUNCA	A VECES				SIEMPRE
	0	1	2	3	4	5
1 Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2 Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3 Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4 Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5 Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6 Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7 Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8 Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9 Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10 Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11 Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12 Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13 Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14 No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15 Me gusta analizar problemas.						
16 Respeto los límites de los demás.						
17 Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						
18 Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						

Vi  
gil  
ad  
a  
Mi  
ne  
du  
ca  
ción



## Análisis de la información.

El objetivo principal de la organización es formar directivos con características de líder ideal, un creador de equipos, quien tiene la capacidad de equilibrar las expectativas de la organización y de las personas que la conforman, como lo describe Juan Andrés Sánchez López en su artículo: Teorías del Liderazgo III – Modelo del Grid Gerencial publicado en el blog “Dirección y Liderazgo”.

Dado que la organización durante un tiempo de 5 años no contó con una figura de liderazgo, se presentaron dificultades en los procesos realizados por los colaboradores de las distintas áreas. El instrumento nos permite identificar que, de la muestra estudiada, 10 colaboradores se encuentran identificados como tipo de liderazgo “Líder de equipo” lo que equivale al 62,5%. Por otra parte 4 colaboradores se sitúan en el Liderazgo “Indiferente”, esto corresponde al 25%. El 12,5% restante representa a los 2 colaboradores ubicados en tipo de liderazgo “Autoritario”. Esto demuestra que una organización que no cuenta con un liderazgo establecido puede verse afectada por la presencia de colaboradores que no se preocupan por las personas ni por las tareas.

Fueron evaluados 5 colaboradores del área administrativa y 11 del área asistencial, con un porcentaje correspondiente de 31,25% y 68,75% respectivamente. Se evidencia que de los 5 colaboradores administrativos 2 presentaron tipo de liderazgo “Indiferente” lo que equivale al 40%, mientras que en el área asistencial el Liderazgo “Indiferente” se observó en el 18.18%, que corresponde a 2 de los 11 colaboradores evaluados.



## Conclusiones y Recomendaciones

- La auditoría y la calidad en el sistema de salud permite ejercer un control en la prestación del servicio a los pacientes, permitiendo evaluar e identificar los niveles de satisfacción de los usuarios para corregirlos o mejorarlos.
- La organización debe formar colaboradores dedicados a pensar, generar nuevas ideas, llevarlas a la práctica y así se reflejen en la prestación del servicio al usuario y la satisfacción de este.
- Es importante que la Ips Sinergia continúe con el mejoramiento del sistema de calidad y auditoría que le permita registrar, capturar, transmitir y corregir el nivel de satisfacción de servicios de consulta externa prestada por el personal de la organización.
- Contar con líderes de equipo, es lograr que sus trabajadores tengan alto grado de compromiso desde la pasión como lo expresa Valdano en su artículo "Liderazgo, gestión y motivación de equipos". Quien hace lo que siente, es un líder capaz de contagiar a quienes están alrededor; si la persona es capaz de influenciar sobre el ánimo, activa el profesionalismo de todos los que forman parte del equipo y esto nos llevará a obtener el mejor resultado para la organización.
- El desarrollo individual es de vital importancia para la organización, ya que, si se logra potencializar a cada colaborador, el aporte que le brindará al equipo permitirá que se construya una competencia colectiva y cada proceso se ejecutará con eficiencia.
- La gestión del conocimiento definitivamente es un recurso importante para la organización, es un elemento clave para la competencia de la misma ya que permite crear un círculo virtuoso del aprendizaje individual y el organizacional.
- Se recomienda que la organización cuente con un plan de capacitación permanente que se enfoque en la retroalimentación de las funciones de cada colaborador, así como en nuevo conocimiento según el perfil ideal de cada uno.



## Bibliografía/Webgrafía

1. Ley Estatutaria de Salud: la implementación tomado de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Ley-Estatutaria-de-Salud-la-Implementacion.aspx>
2. Blake, R.; Mouton, J.. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co. 1964.
3. Faria de Mello FA. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México D.F: Grupo Noriega Editores, 1998.
4. Sánchez López, J. Teorías del Liderazgo III – Modelo del Grid Gerencial. Dirección y Liderazgo. Obtenido en enero de 2017 de <http://direccionyliderazgo.com>.
5. Katz, Robert L. (1974). «Skills of an Effective Administrator». Harvard Business Review, núm. 52, p. 90-102.
6. Mengíbar M, del Río S, Terol J. La Gestión del Cambio. Cap. "Gestión Hospitalaria". 4.ª Edición. Ed McGraw Hill-Interamericana; 2007
7. Malagón, G., Galán, R. y Pontón, G. (2008). Administración hospitalaria. Bogotá: Medica Panamericana.
8. Aguirre, G. (1990). Evaluación de la atención médica. Expectativas de los pacientes y de los trabajadores de la unidad médica. Salud Pública de México, 32, 170–181
9. Proyecto Evaluación y Reestructuración de los Procesos, Estrategias y Organismos Públicos y Privados encargados de adelantar las Funciones de Vigilancia y Control del Sistema de Salud. Informe Final
10. ALBRECHT y BRADFORD. Citado por: PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Ideas propias Editorial S.L., 2010. ISBN: 8498393566, 9788498393569. 104 p. p. 2



## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

11. PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Ideas propias Editorial S.L., 2010. ISBN: 8498393566, 9788498393569.
12. VAVRA Terry G. Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000. Segunda edición. FC Editorial, 2003. ISBN: 8495428946, 9788495428943. 402 p. p. 23
13. PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Ideas propias Editorial S.L., 2010. ISBN: 8498393566, 9788498393569. 104 p. p. 2
14. BLANCO RESTREPO, Jorge Humberto y MAYA MEJÍA, José María. Fundamentos de salud pública T.II 2 Ed: Administración de servicios de salud. Corporación para Investigaciones Biológicas, 2005. ISBN: 9589400868, 9789589400869. 208 p. p. 11
15. PÁEZ, Carlos A. Salud O. SENA. [citado el 15 de agosto de 2013]. Disponible en internet en: <http://saludosenapaezc.blogspot.com/2011/05/definicion-sqsss-eps.html>
16. GARCÍA CABALLERO, Carlos y GONZÁLEZ MENESES, Antonio. Tratado de pediatría social: los actores principales que intervienen en el sistema de salud. Edición ilustrada. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos, 2000. ISBN. 8479784393, 9788479784393. 875 p. p. 806
17. Kaplan, R., Norton, D. (2004). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Editorial Ediciones Gestión.
18. Ley 3743 de 1950: Código Sustantivo del trabajo, Tomada de: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>
19. Ley 1164 de 2007: Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. Tomada de: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf)





# FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD

## Consideraciones legales

Por políticas de la IPS no se emite la carta solicitada por la Universidad.

Vigilada  
a  
Ministerio  
de  
Educación