



# Gestión en organizaciones de salud:

## Perspectiva de gerentes tácticos y operativos

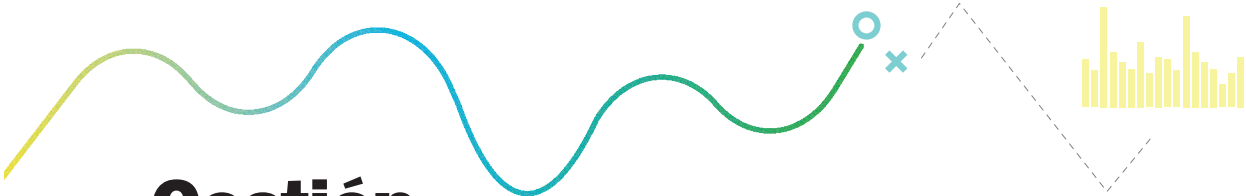
### Autores

**Sandra Marcela Rodríguez Gaitán**

Magister en Gerencia de la Innovación Empresarial de la Universidad Externado de Colombia; Especialista en Aseguramiento de la Calidad de Icontec-Uniagraria; Enfermera de la Universidad Nacional de Colombia; con estudios en docencia universitaria, acreditación en salud, emprendimiento e innovación. Con experiencia profesional de más de 20 años en EPS, IPS y EPSS en procesos administrativos y asistenciales en calidad, auditoría, atención al usuario, contratación y dirección de IPS. Docente universitaria en pregrado y posgrado, con más de 13 años de experiencia en áreas de administración en salud, gerencia y servicio, creatividad, innovación y emprendimiento. Investigadora del grupo GPSAD de la Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. Constructora de contenidos virtuales en temas de creación y gestión empresarial en salud, emprendimiento, gestión del servicio y gestión clínica. Líder del programa Crear y Creer para el emprendimiento en la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. Miembro Activo de la Red de Emprendimiento Universitario REUNE. Actualmente se desempeña como Coordinadora de pregrados de la Facultad de Ciencias Administrativas en Salud en la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud en Bogotá.

**Andrés Iván Toledo Bernal**

Administrador de Empresas de la Universidad Militar “Nueva Granada”, Magister en Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia, Magister en Educación con Énfasis en Gestión y Evaluación Educativa de la Universidad Externado de Colombia. Con estudios en gerencia estratégica en servicios internacionales de la Universidad de Barcelona UAB (España). Docente universitario con más de 8 años de experiencia en asignaturas como Fundamentos de administración, Teorías organizacionales, Planeación estratégica, Prospectiva en Salud y Gerencia estratégica en la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud; Tutor de múltiples proyectos de diagnóstico empresarial e investigación con estudiantes de pregrado y posgrado. Investigador del grupo GPSAD, de la Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. Investigador y ponente en diversos eventos académicos. Con una experiencia de 17 años en calidad de directivo universitario como Secretario General y actualmente se desempeña como Vicerrector Académico de la Fundación Universitaria CIEO UnicIEO.



# Gestión en organizaciones de salud:

Perspectiva de gerentes tácticos y operativos

Sandra Marcela Rodríguez Gaitán  
Andrés Iván Toledo Bernal

© 2022 Copyright  
Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud - FUCS,  
Bogotá - Colombia

GRUPO EDITORIAL  
Rector Honorario  
Dario Cadena Rey, MD

Coordinador editorial  
Jeyson Leonardo Arismendy R.

Diseño, impresos y publicaciones  
Coordinadora y diseñadora: Yuly Viviana Barón Castillo  
Diseñador gráfico: Johan Alexander Lozano Córdoba

Coordinador de impresos:  
César Augusto Acelas

Preprensa e impresión  
Premedia Solutions S.A.S.

Este libro está legalmente protegido por los derechos de propiedad intelectual. No podrá ser reproducido total o parcial, ni transmitido en ninguna forma o ningún medio, sin autorización previa del autor y la FUCS.

Impreso en Bogotá - Colombia

Rodríguez Gaitán, Sandra Marcela  
*Gestión en organizaciones de salud: perspectiva de gerentes tácticos y operativos* /  
Sandra Marcela Rodríguez Gaitán y Andrés Iván Toledo Bernal. - Bogotá D. C.,  
Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, 2022  
156 p.: Il., cuadros, dibujos, tablas  
ISBN: 978-958-53591-3-0  
1. Administración en los servicios de salud 2. Administración hospitalaria 3. Directores  
de hospitales - Colombia 4. Gestión del conocimiento 5. Gestión de la calidad total  
6. Gestión de ciencia, tecnología e innovación en salud 7. Comercialización de los  
Servicios de Salud 8. Toledo Bernal, Andrés Iván  
NLM WX150/G14g

# Agradecimiento

*“Cien veces, todos los días, me recuerdo a mí mismo que mi vida interior y exterior depende de los trabajos de otros hombres, vivos y muertos, y que debo esforzarme a fin de dar en la misma medida que he recibido” Albert Einstein.*

Este texto, no hubiera sido posible sin el encuentro con los gerentes de diferentes organizaciones del sector salud, su trabajo, su experiencia, sus narraciones y su pensamiento. Por esta razón les agradecemos haber abierto una ventana para poder mirar la realidad de la gestión gerencial y mostrar lo que encontramos para el crecimiento profesional de los nuevos gerentes y el del sector en sí.

Agradecemos también a las instituciones de salud ubicadas en las ciudades de Bogotá, Pasto, Medellín, Cúcuta y Honda por permitir acercarnos a su realidad y abrir sus puertas para esta investigación.

Agradecemos a la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud por el financiamiento del proyecto de investigación hasta la culminación y cierre con este producto, sin este apoyo no hubiera sido posible desarrollarlo.

Es importante también agradecer el compromiso y trabajo de los estudiantes de la especialización en Gerencia de la Salud que aportaron en la realización de esta investigación, ellos son: Paola Ariza, Lorena Rubio, Pamela Martínez, Caren Jiménez, Ivonne Palmar y Johan Bravo.



# Contenido

|                   |                                                                                                                            |           |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                   | Prólogo                                                                                                                    | 6         |
|                   | Introducción                                                                                                               | 8         |
| <b>Capítulo 1</b> | <b>Perfiles y competencias de los gerentes</b>                                                                             | <b>11</b> |
|                   | Introducción                                                                                                               | 11        |
|                   | 1.1 Perfiles                                                                                                               | 12        |
|                   | 1.2 Competencias                                                                                                           | 13        |
|                   | Marco referencial                                                                                                          | 13        |
|                   | Respuestas de los gerentes                                                                                                 | 15        |
|                   | Análisis                                                                                                                   | 20        |
|                   | 1.3 Cualificación de competencias                                                                                          | 21        |
|                   | Respuestas de los gerentes                                                                                                 | 22        |
|                   | Análisis                                                                                                                   | 27        |
|                   | Referencias                                                                                                                | 29        |
| <b>Capítulo 2</b> | <b>El gerente y la aplicación de teorías administrativas en la gestión</b>                                                 | <b>30</b> |
|                   | Introducción                                                                                                               | 30        |
|                   | Marco referencial                                                                                                          | 31        |
|                   | Respuesta de gerentes                                                                                                      | 37        |
|                   | Análisis                                                                                                                   | 39        |
|                   | Referencias                                                                                                                | 41        |
| <b>Capítulo 3</b> | <b>Factores para la gestión gerencial: gestión de la calidad, enfoque en el paciente, financiamiento y gestión humana.</b> | <b>43</b> |
|                   | Introducción                                                                                                               | 43        |
|                   | 3.1 Gestión de la calidad                                                                                                  | 44        |
|                   | Marco referencial                                                                                                          | 44        |
|                   | Respuestas de los gerentes                                                                                                 | 50        |
|                   | Análisis                                                                                                                   | 51        |
|                   | 3.2 Enfoque centrado en el paciente                                                                                        | 53        |
|                   | Marco referencial                                                                                                          | 53        |
|                   | Respuestas de los gerentes                                                                                                 | 57        |
|                   | Análisis                                                                                                                   | 58        |

|     |                            |    |
|-----|----------------------------|----|
| 3.3 | Financiamiento             | 59 |
|     | Marco referencial          | 59 |
|     | Respuestas de los gerentes | 63 |
|     | Análisis                   | 64 |
| 3.4 | Gestión humana             | 66 |
|     | Marco referencial          | 66 |
|     | Respuestas de los gerentes | 72 |
|     | Análisis                   | 75 |
|     | Referencias                | 76 |

|                   |                                                                                                                                            |           |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Capítulo 4</b> | <b>Factores diferenciadores: gestión del conocimiento, gestión de la innovación, aprendizaje organizacional y gestión de la tecnología</b> | <b>79</b> |
|                   | Introducción                                                                                                                               | 79        |
|                   | 4.1 Gestión del conocimiento                                                                                                               | 81        |
|                   | Marco referencial                                                                                                                          | 81        |
|                   | Respuestas de los gerentes                                                                                                                 | 85        |
|                   | Análisis                                                                                                                                   | 88        |
|                   | 4.2 Gestión de la innovación                                                                                                               | 89        |
|                   | Marco referencial                                                                                                                          | 89        |
|                   | Respuestas de los gerentes                                                                                                                 | 91        |
|                   | Análisis                                                                                                                                   | 93        |
|                   | 4.3 Aprendizaje organizacional                                                                                                             | 100       |
|                   | Marco referencial                                                                                                                          | 100       |
|                   | Respuestas de los gerentes                                                                                                                 | 103       |
|                   | Análisis                                                                                                                                   | 104       |
|                   | 4.4 Gestión de la tecnología                                                                                                               | 105       |
|                   | Marco referencial                                                                                                                          | 105       |
|                   | Respuestas de los gerentes                                                                                                                 | 108       |
|                   | Análisis                                                                                                                                   | 112       |
|                   | Referencias                                                                                                                                | 114       |

|                   |                                                                                     |            |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Capítulo 5</b> | <b>La importancia del marketing como factor diferencial en la gestión gerencial</b> | <b>117</b> |
|                   | Introducción                                                                        | 117        |
|                   | Marco referencial                                                                   | 119        |
|                   | Respuestas de los gerentes                                                          | 129        |
|                   | Análisis                                                                            | 132        |
|                   | Referencias                                                                         | 134        |

|                   |                                                              |            |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Capítulo 6</b> | <b>Una mirada a las tendencias para la gestión gerencial</b> | <b>136</b> |
|                   | Introducción                                                 | 136        |
|                   | Marco referencial                                            | 137        |
|                   | Respuestas de los gerentes                                   | 147        |
|                   | Análisis                                                     | 149        |
|                   | Referencias                                                  | 151        |

|                   |                     |            |
|-------------------|---------------------|------------|
| <b>Capítulo 7</b> | <b>Conclusiones</b> | <b>153</b> |
|-------------------|---------------------|------------|