

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN UNA
RED DE SALUD**

Yulissa Mina Cortes

Laura Yesenia Rojas Luna

Asesor

Msc. Andrés Camilo Giraldo Soto

INTENALCO EDUCACIÓN SUPERIOR

Programa Técnico Profesional en Procesos Administrativos

Agradecimientos

Expreso mi profundo agradecimiento a la institución INTENALCO Educación Superior por la formación recibida durante el desarrollo del programa académico, la cual me permitió adquirir conocimientos y habilidades fundamentales para mi crecimiento profesional.

De manera especial, agradezco a los docentes por su dedicación, orientación constante y aportes académicos, que fueron determinantes para el desarrollo y culminación de esta trabajo.

Asimismo, agradezco a mis compañeros de formación, con quienes compartí experiencias significativas de aprendizaje, trabajo colaborativo y apoyo mutuo. El intercambio de ideas, el acompañamiento permanente y el esfuerzo conjunto contribuyeron a fortalecer este proceso académico y a enfrentar los desafíos de manera colectiva.

De igual forma, extiendo un reconocimiento al personal de la institución hospitalaria que sirvió como referencia para este estudio, cuya disposición y experiencia permitieron contextualizar el análisis y comprender las dinámicas propias del sector salud.

Finalmente, agradezco a mi familia y a las personas cercanas que me brindaron respaldo, comprensión y motivación constante. Este logro representa el cierre de una etapa formativa y, a su vez el inicio de nuevos desafíos y oportunidades en el ámbito profesional.

Resumen

En la institución hospitalaria se evidencian problemas de liderazgo en algunas áreas que afectan el desempeño del personal y la calidad del servicio. En el primer caso, la jefatura tiene a su cargo Urgencias y Rayos X, pero la alta demanda asistencial en Urgencias genera una sobrecarga de funciones y una atención desigual, provocando la ausencia de liderazgo directo en Rayos X. Esta situación ocasiona fallas en la comunicación, descoordinación entre áreas, desmotivación del personal y un impacto negativo en el apoyo diagnóstico a los pacientes.

En el segundo caso, en el área de Trabajo Social, la coordinadora presenta un liderazgo excesivamente permisivo y poco estructurado, caracterizado por la falta de control, seguimiento y aplicación de normas, lo que genera ausencias frecuentes, desorganización del equipo y retrasos en la atención. Ambos casos reflejan la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo, mejorar la delegación y supervisión, y establecer una gestión más equilibrada, responsable y alineada con los objetivos institucionales y la atención integral del paciente.

La metodología utilizada se basa en un enfoque descriptivo y analítico, mediante la observación de las dinámicas organizacionales y el análisis de casos empresariales reales dentro del contexto hospitalario. Los resultados del diagnóstico evidencian deficiencias significativas en los estilos de liderazgo, tales como la sobrecarga de funciones en una misma jefatura, la ausencia de supervisión continua en áreas críticas y la adopción de un liderazgo excesivamente permisivo en el área de Trabajo Social.

Palabras clave: Coordinación, Organización, desempeño, Compromiso, Supervision.

Abstract

Leadership problems are evident in certain areas of the hospital institution, affecting staff performance and the quality of service delivery. In the first case, the same management is responsible for both the Emergency and Radiology departments; however, the high demand for care in the Emergency Department generates an overload of responsibilities and unequal attention, resulting in a lack of direct leadership in the Radiology area. This situation leads to communication failures, lack of coordination between departments, staff demotivation, and a negative impact on diagnostic support for patients.

In the second case, within the Social Work department, the coordinator demonstrates an excessively permissive and poorly structured leadership style, characterized by a lack of control, monitoring, and enforcement of regulations. This leads to frequent absences, team disorganization, and delays in service delivery. Both cases reflect the need to strengthen leadership competencies, improve delegation and supervision processes, and establish a more balanced, responsible management approach aligned with institutional objectives and comprehensive patient care.

The methodology employed is based on a descriptive and analytical approach, using observation of organizational dynamics and the analysis of real business cases within the hospital context. The diagnostic results reveal significant deficiencies in leadership styles, including the overload of responsibilities assigned to a single manager, the absence of continuous supervision in critical areas, and the adoption of an excessively permissive leadership style in the Social Work department.

Keywords: Coordination, Organization, Performance, Supervisión, Commitment.

Tabla de Contenido

Introducción	6
Justificación	7
Objetivos	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Diagnóstico Organizacional.....	9
Análisis de casos empresariales	11
<i>Caso 1: Áreas de Urgencias y Rayos x</i>	11
Caso 2: Área de Trabajo Social	14
Conclusiones	16
Recomendaciones	18
Referencias Bibliográficas	20

Introducción

El liderazgo organizacional constituye un elemento clave para el funcionamiento eficiente de las instituciones de salud, dado que influye directamente en la coordinación de los equipos de trabajo, la toma de decisiones y la calidad de los servicios prestados. En el contexto hospitalario, donde las dinámicas laborales están marcadas por la alta presión asistencial, la urgencia en los procesos y la responsabilidad frente a la vida humana, el ejercicio del liderazgo adquiere una relevancia aún mayor. Una gestión inadecuada puede generar desorganización interna, desmotivación del personal y deficiencias en la atención al paciente.

Sin embargo, cuando existen fallas en la distribución de responsabilidades, en la supervisión o en el control de los procesos, se incrementa el riesgo de conflictos internos y se afecta la eficiencia operativa, especialmente en áreas críticas como Urgencias, Rayos X y Trabajo Social.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación organizacional de un hospital, a partir de la identificación de problemáticas de liderazgo en dos áreas específicas. A través de un diagnóstico organizacional y el análisis de casos empresariales reales, se busca comprender el impacto de los estilos de liderazgo existentes; desde un enfoque de liderazgo estratégico orientado a la mejora continua y a la atención integral del paciente.

Justificación

La realización de este estudio se justifica por la importancia que tiene el liderazgo organizacional en el adecuado funcionamiento de las instituciones hospitalarias y en la calidad de la atención brindada a los pacientes. En un entorno caracterizado por la alta complejidad operativa y la constante presión asistencial, como lo es un hospital, las decisiones gerenciales y los estilos de liderazgo adoptados influyen directamente en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y el desempeño del talento humano.

Asimismo, las problemáticas identificadas en las áreas de Urgencias, Rayos X y Trabajo Social evidencian la necesidad de analizar de manera estructurada la forma en que se ejerce el liderazgo y se gestionan los equipos de trabajo. La sobrecarga de funciones en una jefatura y la permisividad excesiva en otra generan desorganización, debilitan la disciplina laboral y afectan la calidad del servicio, lo que repercute negativamente en la satisfacción del paciente y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde el ámbito académico y profesional, este trabajo resulta relevante porque permite aplicar los conceptos teóricos del liderazgo, la comunicación organizacional, el trabajo en equipo y la gestión de conflictos a una situación real del contexto hospitalario.

Objetivos

Objetivo General

Establecer un plan de acción desde la gerencia que fortalezca la gestión, la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, orientada a la mejora de la calidad del servicio y la atención integral de los pacientes.

Objetivos Específicos

- Analizar las problemáticas de liderazgo presentes en el área de Urgencias, Rayos x y Trabajo Social.
- Realizar un diagnostico organizacional del hospital que permita identificar fallas en el liderazgo.
- Diseñar una propuesta de mejora enfocada en el fortalecimiento del liderazgo estratégico.

Diagnóstico Organizacional

La Institución de salud ubicada al oriente de cali, con áreas críticas como Urgencias, Rayos x y Trabajo social. Estas áreas cumplen un papel esencial en la atención integral del paciente y requieren altos niveles de coordinación, liderazgo y comunicación permanente para garantizar la continuidad y calidad del servicio.

El diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental que permite analizar de forma estructurada la situación interna de una institución de salud, identificando sus principales fortalezas y debilidades. Este proceso facilita la comprensión del funcionamiento real de la organización y sirve como base para la toma de decisiones a nivel directivo. Según Brian Tracy “liderazgo es la habilidad de tomar decisiones, asumir responsabilidades y guiar a otros hacia el logro de metas y objetivos”. En el ámbito hospitalario y clínico, este análisis adquiere especial relevancia debido a la complejidad de los servicios asistenciales, la alta exigencia operativa y la necesidad de una coordinación eficiente entre las distintas áreas para garantizar una atención oportuna y de calidad a los pacientes.

Análisis del liderazgo en el área de Urgencias, Rayos X y Trabajo Social

En términos de liderazgo, se identifican diferentes estilos que afectan el desempeño organizacional. Por un lado, en las áreas de Urgencias y Rayos x, un mismo líder asume la jefatura de ambas dependencias, lo que genera una sobrecarga de funciones. La alta demanda asistencial en urgencias concentra la mayor parte de la atención directiva, dejando al área de Rayos x con una

presencia limitada por no decir ausente de liderazgo, poco seguimiento y baja retroalimentación al personal.

Por otro lado, en el área de Trabajo social, el liderazgo se caracteriza por una postura excesivamente permisiva, con poca aplicación de normas, un poco débil el control administrativo y escaso acompañamiento al equipo. Esta situación afecta la disciplina laboral, la organización interna y el cumplimiento oportuno de las funciones propias del área.

Comunicación interna

La comunicación interna presenta deficiencias asociadas principalmente a la falta de lineamientos claros y a la ausencia de espacios formales de retroalimentación. En Rayos X, la limitada presencia del líder dificulta la transmisión oportuna de información y la coordinación con el área de urgencias. En Trabajo Social, la falta de control y seguimiento genera confusión respecto a las funciones y responsabilidades del personal, lo que contribuye a la desorganización interna y a los retrasos en la atención a los pacientes. Según James MacGregor Burns “entendía el liderazgo como una relación moral entre líderes y seguidores, donde ambos se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad.

Lo expuesto anteriormente pone de manifiesto la necesidad de diseñar e implementar un plan de comunicación organizacional que asegure la transmisión clara, oportuna y coherente de la información. Esta estrategia permitirá fortalecer la articulación entre las distintas áreas de la institución y contribuirá a mejorar la percepción y calidad del servicio por parte de los pacientes.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se ve afectado por los diferentes estilos de liderazgos identificados. En Rayos X, el personal manifiesta desmotivación y baja cohesión debido a la falta de acompañamiento y reconocimiento. En Trabajo Social, la permisividad excesiva debilita el compromiso colectivo y fomenta conductas individuales que afectan el rendimiento del equipo en su conjunto.

En síntesis, el diagnóstico organizacional evidencia que las principales problemáticas del hospital se relacionan con estilos de liderazgo inadecuados, debilidades en la comunicación interna y deficiencias en el trabajo en equipo.

Análisis de casos empresariales

El análisis de casos empresariales permite comprender de manera concreta cómo los estilos de liderazgo influyen directamente en el funcionamiento de las áreas hospitalarias, el desempeño del personal y la calidad del servicio prestado. Posteriormente se presentan dos casos identificados dentro de la red de salud.

Caso 1: Áreas de Urgencias y Rayos x

El área de urgencias es el núcleo de toda red de salud, ya que es la que permite salvar vidas que están al borde de la muerte, el área de Rayos x permite dar una claridad al médico de cómo está el

paciente internamente. Si embargo, a partir del diagnóstico realizado, se identifican diversas dificultades que afectan su desempeño.

Una de las principales problemáticas observadas es la ausencia del líder en un área por la dependencia y complejidad operativa de la otra área (urgencias), ya que las dos áreas están a cargo de la misma líder. Esta situación en algunas ocasiones afecta el cumplimiento de los objetivos del área.

Otro problema identificado es la sobrecarga de funciones a la líder, lo que impide una gestión equilibrada de ambas áreas. Esto conlleva a muchas fallas y afecta la motivación del equipo de trabajo.

El estilo de liderazgo es Directivo por la complejidad del área se refleja una alta preocupación en las tareas, se necesitan decisiones rápidas, dar instrucciones, seguir las reglas y procedimientos establecidos dentro del hospital.

Propuesta de Intervención Gerencial

Se propone fortalecer el liderazgo mediante una redistribución de funciones y una delegación de responsabilidades, permitiendo una supervisión constante y equilibrada en ambas áreas. Asimismo, se recomienda implementar un plan de comunicación interna que incluya reuniones periódicas de coordinación entre Urgencias y Rayos X, con el fin de garantizar la transmisión oportuna de la información y mejorar la articulación de los procesos asistenciales.

Adicionalmente, se sugiere promover estrategias de trabajo en equipo que fomenten la cooperación entre los profesionales de ambas áreas, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.

La aplicación del modelo GROW permitirá orientar al personal hacia el logro de metas claras, mejorar el desempeño y facilitar la toma de decisiones.

Se ha demostrado que el modelo GROW produce mayor productividad, mejor comunicación, mejores relaciones interpersonales y un entorno de trabajo de mejor calidad (Whitmore 2002).

El modelo Grow es reconocido por su éxito tanto en la resolución de problema como en el establecimiento de objetivos, ayudando a maximizar y mantener el logro personal y la productividad. (Sattar Bawany 2023).

A su vez, se puede establecer un protocolo institucional para la gestión de conflictos, que contemple procedimientos claros para la identificación, análisis y resolución de situaciones conflictivas. Este protocolo debe promover el diálogo, la mediación y el respeto, evitando que los conflictos afecten el clima laboral y la calidad del servicio prestado.

Finalmente, se plantea adoptar un enfoque de liderazgo estratégico que contribuya a optimizar los recursos, mejorar la calidad del servicio y garantizar una atención oportuna y segura a los pacientes.

Caso 2: Área de Trabajo Social

En el área de Trabajo Social, la coordinación esta a cargo de un líder que adopta un estilo de liderazgo permisivo, con frecuencia se conceden permisos al personal sin evaluación clara del impacto operativo ni un control adecuado del cumplimiento de las funciones asignadas.

La principal problemática se relacionan con la falta de autoridad y control administrativo, lo que genera ausencias constantes y desorganizacion del equipo. Esta situacion debilita la disciplina laboral y afecta el cumplimiento de los objetivos del área.

El liderazgo permisivo observado en este caso se caracteriza por una escasa aplicación de normas, débil supervisión y limitado seguimiento de los procesos, aunque este estilo puede mantener un clima laboral armonioso, en la practica genera confusión sobre responsabilidades y reduce la eficiencia del equipo de trabajo.

La falta de control y orientación en el área de Trabajo Social disminuye la calidad del acompañamiento social brindado.

Propuesta de Intervención Gerencial

Se propone fortalecer la gestión del área mediante la estandarización de normas y procedimientos, estableciendo criterios claros para la asignación de permisos, el cumplimiento de horarios y la ejecución de las funciones propias del equipo de Trabajo Social. Esta medida permitirá reducir la ambigüedad en la toma de decisiones y reforzar la autoridad del liderazgo sin afectar el clima laboral.

Adicionalmente, se recomienda implementar un esquema de programación y control de actividades, donde se definan de manera anticipada las tareas diarias, los responsables y los tiempos de ejecución. Este mecanismo facilitara el seguimiento por parte de la coordinadora y permitirá identificar oportunamente incumplimientos o retrasos en la atención.

Como parte del proceso de mejora, se sugiere realizar reuniones periódicas de seguimiento, orientadas a evaluar el cumplimiento de las responsabilidades, retroalimentar al equipo y reforzar la importancia del rol del Trabajo Social dentro del hospital. Estas reuniones deben enfocarse en la claridad de expectativas y en el compromiso con los objetivos del área.

Finalmente, se plantea que la coordinadora adopte un liderazgo directivo y orientado a resultados, manteniendo una comunicación cercana con el equipo, pero fortaleciendo su autoridad y capacidad de supervisión. Este enfoque permitirá recuperar el orden interno del área, consolidando un área mas organizada, responsable y alineada con los objetivos institucionales del hospital. La aplicación de estas acciones permitirá mejorar la eficiencia del servicio, fortalecer el trabajo interdisciplinario y garantizar una atención social oportuna y de calidad, en beneficio tanto de los pacientes como de la institución.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional realizado en la red de salud permitió identificar que el liderazgo es un elemento determinante en el funcionamiento interno de las áreas asistenciales y administrativas, así como en la calidad de la atención brindada a los pacientes.

A partir del análisis de las áreas de Urgencias, Rayos X y Trabajo Social, se evidenció que los estilos de liderazgo inadecuados generan efectos negativos en la comunicación interna, el trabajo en equipo, la motivación del personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En las áreas de Urgencias y Rayos X se identificó una problemática asociada a la sobrecarga de funciones en una misma jefatura, situación que limita la capacidad de supervisión y acompañamiento en ambas dependencias. La alta demanda asistencial del área de Urgencias concentra la atención del líder, lo que ocasiona una presencia insuficiente en el área de Rayos X, afectando la coordinación de los procesos, la retroalimentación al personal y el sentido de pertenencia del equipo de trabajo.

Asimismo, se evidenció que la falta de delegación de responsabilidades y de una estructura de liderazgo equilibrada incide negativamente en la eficiencia operativa y en la articulación entre las áreas. Esta situación demuestra la necesidad de fortalecer la gestión administrativa mediante una distribución más adecuada de las funciones de liderazgo, que permita garantizar un acompañamiento constante y una toma de decisiones oportuna.

En el área de Trabajo Social, el diagnóstico permitió identificar un estilo de liderazgo permisivo caracterizado por una débil aplicación de normas, escaso control administrativo y limitado seguimiento de las actividades del personal. Aunque este estilo puede generar un ambiente laboral aparentemente armonioso, en la práctica provoca desorganización, ausencias frecuentes y retrasos en la atención, afectando la calidad del acompañamiento social brindado a los pacientes.

De igual manera, se concluye que la comunicación interna presenta debilidades significativas, derivadas de la ausencia de lineamientos claros y de espacios formales de retroalimentación. Esta situación dificulta la coordinación entre áreas y genera confusión en cuanto a las funciones y responsabilidades del personal, impactando negativamente la eficiencia de los procesos y la percepción del servicio por parte de los usuarios.

Finalmente, el análisis permitió concluir que la institución cuenta con oportunidades de mejora importantes a través de la implementación de estrategias de liderazgo estratégico, el fortalecimiento de la comunicación organizacional y la aplicación de modelos de gestión orientados al desarrollo del talento humano, como el modelo GROW. La adopción de estas estrategias contribuirá al mejoramiento del clima laboral, al fortalecimiento del compromiso del personal y a la optimización de la atención integral de los pacientes.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional y el análisis de los casos empresariales, se plantean las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la comunicación interna y el desempeño de los equipos de trabajo en la red de salud.

Se recomienda redistribuir las funciones de liderazgo en las áreas de Urgencias y Rayos X, con el fin de reducir la sobrecarga administrativa y operativa en una sola jefatura. La asignación de un líder o coordinador específico para el área de Rayos X permitiría garantizar una supervisión constante, mejorar la comunicación interna y fortalecer la articulación de los procesos asistenciales con el área de Urgencias.

Asimismo, se sugiere implementar un plan de comunicación interna estructurado que contemple reuniones periódicas de coordinación, canales formales de información y espacios de retroalimentación. Esta estrategia facilitará la transmisión oportuna de la información, mejorará la coordinación entre áreas y contribuirá a prevenir errores en los procesos asistenciales.

En el área de Trabajo Social, se recomienda establecer normas y procedimientos claros que regulen la asignación de permisos, el cumplimiento de horarios y la ejecución de las funciones. La estandarización de estos procesos permitirá fortalecer la autoridad del liderazgo, reducir la desorganización interna y garantizar una atención social más eficiente y oportuna.

Adicionalmente, se sugiere implementar mecanismos de control y seguimiento, como la programación periódica de actividades y la evaluación del desempeño del personal. Estas herramientas permitirán identificar oportunamente incumplimientos o retrasos y facilitarán la toma de decisiones correctivas sin afectar el clima laboral.

Se recomienda fortalecer las competencias de liderazgo de los coordinadores y jefes de área mediante procesos de capacitación continua en liderazgo estratégico, gestión del talento humano, comunicación organizacional y resolución de conflictos. La formación constante permitirá adoptar estilos de liderazgo más equilibrados, orientados tanto al logro de resultados como al bienestar del personal.

Finalmente, se sugiere aplicar el modelo GROW como herramienta de apoyo para el desarrollo del talento humano, el establecimiento de metas claras y la mejora del desempeño individual y colectivo. Asimismo, se recomienda diseñar e implementar un protocolo institucional para la gestión de conflictos, que promueva el diálogo, la mediación y el respeto, contribuyendo al fortalecimiento del clima organizacional y a la calidad del servicio prestado.

Referencias Bibliográficas

<https://juegosdeliderazgo.com/15-conceptos-de-liderazgo-segun-autores-de-alto-reconocimiento-mundial/>

https://www.disruptiveleadership.institute/grow_model/

<https://vannguardia.com/listado-de-articulos/>