

PROCOLO PARA LA PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE GRADO OPCIÓN TRABAJO DIRIGIDO

* ESTE ESPACIO LO DILIGENCIA EL COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO

Referencia del proyecto* _____

Programa de maestría:	Maestría en Administración de Empresas y Maestría en Negocios Internacionales.
Información del estudiante 1	Nombre: Cristhian Alexi Pérez Barrera
	Cédula de Ciudadanía: 1.118.546.138
	Correo institucional: cperezb46138@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3212060560
	Correo electrónico alternativo: crithianyopal@gmail.com
Información del estudiante 2	Nombre: Jeann Frederyk Ramírez González
	Cédula de Ciudadanía: 1.026.254.780
	Correo institucional: jramire54780@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 318 402 2708
	Correo electrónico alternativo: Jeanrg87@hotmail.com
Información del estudiante 3	Nombre: Valentina Valencia Bernal
	Cédula de Ciudadanía: 1.070.926.160
	Correo institucional: vvalenc26160@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: +19084181366
	Correo electrónico alternativo: valen980315@hotmail.com
Grupo de investigación:	Grupo de Gerencia en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas G3PYMES
Línea de investigación:	Liderazgo organizacional. Trabajo dirigido- Intervención empresarial
Empresa: Nombre, sector, datos de contacto.	Hematología y Oncología del Oriente S.A.S
Título tentativo del proyecto:	Diseño de una Estrategia Administrativa enfocada al Crecimiento Organizacional de la Empresa de Hematología y Oncología del Oriente S.A.S. (HyO).

Lugar y fecha de presentación: Bogotá, octubre 24 de 2024

Diseño de una Estrategia Administrativa enfocada al Crecimiento Organizacional de la Empresa
Hematología y Oncología del Oriente S.A.S. (HyO)

Cristhian Alexi Pérez Barrera

Jeann Frederyk Ramírez González

Valentina Valencia Bernal

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría de Administración de Empresas y Negocios Internacionales

Tutor: Fabián Gerardo Díaz Garzón

Noviembre de 2024

Contenido

	Pág.
1. Planteamiento del Problema	7
1.1 Descripción del Problema	8
1.2 Pregunta de Investigación	12
2. Objetivos de la Investigación	12
2.1 Objetivo General	12
2.2 Objetivos Específicos	12
2. Justificación	13
3. Viabilidad	14
4. Marco Institucional	15
5.1 Presentación General de la Empresa	15
5.2 Referentes Estratégicos	16
5.2.1 Misión	16
5.2.2 Visión	16
5.2.3 Valores Corporativos	16
5.3 Estructura Organizacional	17
5.4 Servicios Ofertados	18
5.5 Análisis del Entorno y del Sector	19
5.5.1 Análisis del entorno financiero frente a otras organizaciones dedicadas a la misma actividad económica en Colombia	24
5. Marco Teórico	27
6.1 Marco de Antecedentes	27
6.2 Teorías y Modelos del Liderazgo en la Alta Gerencia	30
6.3 Medición de Activos Intangibles Alineados a la Estrategia Corporativa	32
6.4 Procesos Financieros en las Organizaciones	34
6.4.1 Conceptos Clave en la Gestión Financiera	35
6.4.2 Conceptos Financieros generales	36
6.5 Estrategia	38
6.6 Liderazgo y Gestión	43
6.7 Liderazgo Orientado hacia la Obtención de Resultados	47
6.8 Estrategias Administrativas y Operativas	50
6.9 Liderazgo y Procesos Financieros	52

7. Diseño Metodológico del Proceso	55
7.1 Tipo de Investigación	55
7.2 Población y Muestra	56
7.3 Definición y Operacionalización de Variables	57
7.4 Métodos e Instrumentos	60
<i>7.4.1 Cuestionarios – Escala de Likert</i>	60
<i>7.4.3 Análisis de Indicadores Financieros.</i>	68
<i>7.4.4 Análisis Documental</i>	70
8. Diagnóstico organizacional	71
8.1 Ajuste y verificación final de la confiabilidad de los instrumentos	71
8.2 Presentación de Resultados	72
<i>8.2.1 Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL – Kouzes y Posner.</i>	76
<i>8.2.2 Análisis de Resultados IPL.</i>	77
9. Análisis Financiero.....	78
9.1 Evolución Financiera y Principales Hallazgos	78
9.2 Análisis del Activo y Pasivo	79
9.3 Análisis del Pasivo	82
9.5 Capital Suscrito y Pagado	84
9.6 Utilidad del Ejercicio	85
9.7 Utilidades o Pérdidas de Ejercicios Anteriores	85
9.8 Ciclo de Conversión del Efectivo	86
9.9 Implicaciones de la Brecha en el Ciclo de Conversión de Efectivo	87
9.10 Indicadores Financieros	88
<i>9.10.1 Indicadores de Liquidez.</i>	88
<i>9.10.2 Indicadores de Gestión.</i>	89
<i>9.10.3 Indicadores de Apalancamiento.</i>	90
<i>9.10.4 Indicadores de Rentabilidad.</i>	91
9.11 Factores y Discusión	92
<i>9.11.1 Discusión de análisis resultados internos</i>	92
<i>9.11.2 Discusión Análisis del Sector</i>	95
10. Diseño de Estrategia Administrativa.....	97
10.1 Estructura de la Estrategia Administrativa	100
10.1.1 Objetivo de la estrategia.	100

10.1.2 Componentes Estratégicos del Plan	100
<i>Reducción de los Niveles de Deuda</i>	102
<i>Transición de modelos de contratación actual</i>	102
11. Impactos Esperados.....	109
Conclusiones	110
Recomendaciones.....	113
Referencia bibliográfica	115
Anexos.....	140

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Valores Organizacionales.....	17
Tabla 2. Portafolio de Servicios HyO SAS.....	19
Tabla 3. Análisis Comparativo de IPSs.....	24
Tabla 3. Etapas Administración Estratégica.....	41
Tabla 4. Clasificación Muestra.....	57
Tabla 5. Matriz de Operacionalización de Variables.....	58
Tabla 6. Estructura Instrumento Cuantitativo.....	61
Tabla 7. Estructura de Valoración Instrumento.....	63
Tabla 8. Resultados Validación Aiken.....	64
Tabla 9. Resultado Final Alfa Cronbach.....	71
Tabla 10. Estadística Fiabilidad (Alfa Cronbach y Omega).....	72
Tabla 11. Criterio de Valoración.....	72
Tabla 12. Resultados Consolidados Instrumento Cuantitativo.....	73
Tabla 13. Resultados de la Prueba basado en resultados.....	74
Tabla 14. Inventario IPL - IPS Hematología y Oncología del Oriente SAS.....	76
Tabla 15. Análisis Activos.....	81
Tabla 16. Análisis del Pasivo.....	83
Tabla 17. Análisis de Resultados.....	86
Tabla 18. Conversión del Efectivo.....	86
Tabla 19. Indicadores de liquidez.....	89
Tabla 20. Indicadores de Gestión.....	89
Tabla 21. Indicadores Apalancamiento.....	90
Tabla 22. Indicadores de Rentabilidad.....	91
Tabla 23. Nivel estratégico y de liderazgo.....	97
Tabla 24. Nivel Administrativo y Financiero.....	98
Tabla 25. Análisis del entorno.....	98
Tabla 26. Indicadores Financieros.....	99
Tabla 27. Análisis DOFA.....	99
Tabla 28. Recomendaciones Liderazgo y Cultura Organizacional.....	101

Tabla 29. Recomendaciones Optimización Financiera y Control de Liquidez.	102
Tabla 30. Recomendaciones de Proceso de Medición y Seguimiento.....	103
Tabla 31. Recomendaciones de Estrategia de Diversificación y Expansión de Servicios.....	104
Tabla 32. Recomendaciones Objetivos Estratégicos y Planificación a Largo Plazo.	105
Tabla 33. Objetivos Estratégicos.	106
Tabla 34. Indicadores Clave de Desempeño.....	107
Tabla 35. Balanced Scorecard.....	108

Lista de Ilustraciones

	Pág
Ilustración 1. Organigrama Institucional	18
Ilustración 2. Estructura de Seguridad Social	22
Ilustración 2. Perspectivas del Balance Scorecard (BSC).	34
Ilustración 3. 8 pasos del cambio exitoso de John Kotter.....	54
Ilustración 4. Metodología Mixta Triangulación Concurrente.	60
Ilustración 5. Fórmula Coeficiente V Aiken.....	63
Ilustración 6. Criterio de Validación.....	64
Ilustración 7. Fórmula cálculo Alfa Cronbach.....	65
Ilustración 8. Alfa Cronbach Inicial.....	66
Ilustración 9. Coeficiente Omega	67
Ilustración 10. Criterio de Validación Omega	67

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Test basado en resultados.....	75
Gráfica 2. Resultados Inventario de prácticas de liderazgo IPL.....	77
Gráfica 3. Balance General 2020-2023.....	79
Gráfica 4. Activo 2020-2023.	80
Gráfica 5. Pasivo 2020-2023.....	82
Gráfica 6. Patrimonio 2022-2023.	84
Gráfica 7. Cuentas por Cobrar -vs- Cuentas por Pagar.....	87

1. Planteamiento del Problema

Las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) en Colombia, como Hematología y Oncología del Oriente (HyO) S.A.S., se esfuerzan por proporcionar atención de calidad enfocada en el usuario, cumpliendo con el mandato del gobierno de ofrecer servicios eficientes y de alto impacto en bienestar (Carreño, Castro y Ochoa, 2012).

Hematología y Oncología del Oriente (HyO) S.A.S., se estableció en el año 2014 y está ubicada en el departamento del Casanare. Su objetivo es ofrecer servicios de salud altamente especializados con un enfoque en la excelencia y la humanización del cuidado del paciente, respaldados con profesionales capacitados y tecnología avanzada, cumpliendo con todos los protocolos necesarios (Hematología y Oncología del Oriente S.A.S., s.f.).

Inicialmente, el portafolio de HyO ofrecía servicios médicos especializados en hematología y oncología; sin embargo, el crecimiento acelerado de la empresa los llevó a la implementación de programas destinados al "Manejo Integral del Paciente en Condición de Hemofilia y Enfermedad Von Willebrand". Esta labor fue reconocida en mayo del 2021, al otorgarles el segundo puesto en el Ranking de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) medianas a nivel nacional. Este Ranking, creado por la Cuenta de Alto Costo (CAC), un organismo técnico no gubernamental del Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia (SGSSS), emplea métodos de evaluación para evaluar el rendimiento, la calidad de servicio y la administración. Además, promueve la mejora continua, la equidad y la prevención en el sistema de salud (Cuenta de Alto Costo, 2022).

El desarrollo de HyO S.A.S incluyó la integración de programas y servicios especializados, como la "Atención Integral a Pacientes con Artritis Reumatoide", el "Manejo de

Paciente en Cuidado Paliativos" y el "Manejo del Paciente Oncológico". Estos programas han facilitado una respuesta completa a las demandas medicas de sus usuarios.

Un avance significativo en la trayectoria de la organización ha sido su expansión geográfica, ampliando su cobertura con sedes en ciudades como, Yopal, Villavicencio y Bogotá. Esta expansión no sólo ha mejorado el acceso a los servicios ofrecidos, sino que también fortaleció la presencia y reputación de la institución en múltiples regiones (Hematología y Oncología del Oriente S.A.S., s.f.).

No obstante, el crecimiento y expansión de HyO, ha presentado desafíos administrativos y financieros que ponen en riesgo la sostenibilidad de la institución y afectan la calidad del servicio del usuario. En este escenario, se han evidenciado problemas financieros generados presuntamente por una falta de liderazgo efectivo dentro de la organización, limitando la capacidad de HyO de mantener su compromiso con la excelencia y la humanización en la atención al paciente.

Por lo tanto, es crucial realizar un análisis de los elementos organizacionales y de liderazgo que puedan incidir en los problemas financieros actuales. Este análisis permitirá identificar áreas de mejora y desarrollar una estrategia administrativa que fortalezca el liderazgo, optimice la toma de decisiones, y asegure la sostenibilidad financiera de HyO en el futuro.

1.1 Descripción del Problema

Las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) enfrentan el desafío de asegurar una atención de calidad mediante la mejora continua, un proceso esencial para mantener la confianza del usuario y cumplir con los altos estándares que demanda el sector (Blanco et al., 2021). Aunque muchas IPS, como Hematología y Oncología del Oriente (HyO) S.A.S., cuentan con

profesionales altamente capacitados y han alcanzado logros notables, esta organización enfrenta dificultades administrativas y financieras que podrían impactar su viabilidad y la percepción de la calidad en sus servicios.

A pesar del crecimiento y expansión, las deficiencias en la comunicación dificultan, la delegación y la supervisión de responsabilidades, contribuyen a una rotación de personal de la que se derivan sobrecostos y pérdidas de tiempo. Esta situación preocupa significativamente a la empresa, ya que se afecta la continuidad y la calidad de los servicios, poniendo en riesgo la confianza del usuario y la posición que tiene dentro de su sector, así como su estabilidad financiera y reputación.

Desde esta perspectiva, considerando la importancia de los servicios de la empresa, la búsqueda de nuevos modelos es esencial para facilitar la ampliación de conocimientos, tanto teóricos como prácticos, y que pase a ser una estrategia para aumentar la confianza de los usuarios y darle una mayor agilidad de los servicios, sin perder de vista a los usuarios y expectativas de los inversionistas.

Según la definición de Chiavenato (1993), el liderazgo es una influencia interpersonal que se ejerce frente a situaciones específicas, dirigida hacia unos objetivos y guiada por el proceso de comunicación. En este contexto, se resalta que un buen liderazgo puede conducir a la consecución de metas organizativas con la colaboración del equipo. Por otro lado, Robbins y Judge, (2009) lo definen como “la capacidad de influir en el grupo para lograr una visión, establecer metas, motivar y ejecutar acciones, lo que implica guiar a cada individuo a los objetivos” (p. 385).

En esta misma línea, Vom Broke y Roseman (2010), lo definen como la madurez de procesos operativos, proponiendo a la vez un modelo que involucra la gestión de procesos

conformado por seis factores: la alineación estratégica, el gobierno, los métodos, la tecnología de la información, las personas y la cultura. Este enfoque busca optimizar los componentes claves de una organización en busca de mejores resultados alineados con su estrategia corporativa. Claro que es un modelo que no trabaja solo, es una buena alternativa para ejercer el liderazgo, pero debe ser manejado por personas con capacidad de dirigir con el ejemplo, con habilidades para afirmar y desarrollar las competencias, especialmente las que requieren de un modelo mental sistémico, una visión positiva del futuro a largo plazo; es quien trabaja por, y por medio de sus seguidores, flexible, ambicioso, que se anticipa a las situaciones, es decir, es proactivo y sobre todo, tiene un gran poder personal.

Los enfoques mencionados ofrecen herramientas para mejorar el liderazgo, optimizar los procesos y aumentar la eficacia operativa y financiera de la organización. A continuación, se presenta un ejemplo de una empresa exitosa que ha implementado este modelo:

Johnson & Johnson, que en 1982 pasó por una crisis tras la muerte por envenenamiento de 10 personas, luego de haber ingerido el fármaco Tylenol. El CEO de la organización Burke como respuesta a la crisis estableció una estrategia corporativa de liderazgo, donde tuvo en cuenta aspectos de innovación, conexión con las personas, los clientes, los colaboradores, proveedores, atención, firmeza, compromiso, coherencia y honestidad, para lo cual incluyó dentro de su estrategia de liderazgo la compensación económica a los familiares de las víctimas.

Pese a lo anterior, la empresa continúa en evolución porque su mayor preocupación es invertir constantemente en investigación y desarrollo, centrarse en la fabricación y comercialización de una amplia gama de productos. Con el fin de innovar y, mejorar la vida y el bienestar de sus clientes a nivel mundial, con una diversa cartera de productos, servicios y soluciones para todos. Su éxito se debe especialmente a su compromiso con la innovación,

sostenibilidad y cultura de servicio, así como la priorización de las medidas de control y calidad, garantizando seguridad y eficacia, y la construcción de una sólida reputación.

La empresa analizada, demuestra el trabajo bajo la figura de un liderazgo con excelencia, que ha logrado formar orientados hacia el logro, personas que se ponen retos, un líder que guía a los subordinados a alcanzar altos niveles de desarrollo, que busca el mejoramiento continuo, proporcionando confianza a los trabajadores para que asuman responsabilidades y que a través de esfuerzos sucesivos se impongan mayores retos.

Resumiendo, el líder es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, es una especie de modelo para todos sus seguidores y grupos de ellos, no trata a los demás con autoritarismo y tampoco adopta valores negativos de esta clase de dirección, guía con sencillez, no dice qué hacer, sino que muestra cómo hacerlo, siguiendo principios, y sobre todo, ve oportunidades en cada dificultad, no dificultades en cada oportunidad, como fue el caso de Johnson & Johnson ante el problema presentado en 1982, actuando y eligiendo la estrategia adecuada para dar respuesta y un modelo efectivo de solución.

Como estos, existen muchos casos que puede servir como ejemplo, son empresas con un enfoque bien estructurado y metódico, gracias a la capacidad centrada en un liderazgo con el que han podido afrontar y resolver desafíos significativos. A partir de esta base teórica y la información disponible sobre la organización, se plantea abordar una solución estructurada y metódica para resolver los problemas identificados, respondiendo a la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Pregunta de Investigación

¿Puede el diseño de una estrategia administrativa en la alta dirección de la compañía HYO, proporcionar una solución viable para resolver los problemas financieros que han surgido asociados al liderazgo en la organización?

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia administrativa en la alta gerencia que permita abordar los problemas financieros derivados del liderazgo en la organización Hematología y Oncología del Oriente, mejorando su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional para identificar los factores clave que afectan la estabilidad financiera, y que están relacionados con el liderazgo de la organización.
- Evaluar las prácticas de liderazgo y los estados financieros para detectar su relación con las deficiencias que están influyendo en el desempeño administrativo y financiero
- Priorizar los aspectos críticos que necesitan ser intervenidos y optimizados para mejorar su el desempeño y la sostenibilidad financiera.
- Analizar los conceptos clave de estrategias administrativas y de liderazgo que puedan contribuir al diseño de una solución para enfrentar las problemáticas identificadas.

2. Justificación

El entorno empresarial de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), como Hematología y Oncología del Oriente S.A.S. (HyO), está en constante cambio debido a la entrada de nuevos competidores, la evolución en las demandas del sector y los cambios en el entorno económico. Según la Superintendencia Nacional de Salud (2023), las IPS enfrentan presiones financieras significativas, con altos niveles de cartera vencida provenientes de las Entidades Promotoras de Salud (EPS), lo que afecta su liquidez y sostenibilidad operativa.

Un estudio evaluó el impacto financiero y el problema del impago de cartera en las IPS entre 2020 y 2022. Los resultados revelaron que las deudas impagas de las EPS representan el 33,34%, lo que ha contribuido al deterioro de la cartera en un 22%. Además, el análisis de las cuentas por cobrar sobre los activos de estas instituciones mostró que, para el año 2022, dicho porcentaje alcanzó un preocupante 42%. Esto refleja la gravedad de la situación financiera en el sector y su impacto en la sostenibilidad de las IPS ("Vista de impacto de la cartera impaga de EPS en IPS: desafíos para el sistema de salud colombiano," Revista Multidisciplinaria Voces de América y el Caribe, n.d.).

A pesar del éxito de HyO en términos de crecimiento y diversificación, la compañía enfrenta dificultades financieras que, aunque comunes en el sector, amenazan su sostenibilidad. En el caso de HyO, estas problemáticas parecen estar relacionadas con las prácticas de liderazgo, que influyen directamente en la efectividad de la toma de decisiones y en la capacidad de respuesta frente a los desafíos del mercado. Esto se alinea con el estudio de Barberán, Bastidas y Herrera (2024), quienes destacan el liderazgo como un elemento crucial para impulsar el rendimiento organizacional que abarca tanto aspectos financieros, como no financieros. Enfatizando la importancia de la alineación estratégica para alcanzar resultados sostenibles, un

factor indispensable para mantener la competitividad en un entorno tan dinámico como el del sector salud.

Es así como este estudio propone examinar los retos financieros actuales y desarrollar soluciones integrales que aborden estos problemas. La solución no solo se enfocará en herramientas tradicionales de gestión financiera, sino que hará un énfasis en el papel fundamental del liderazgo como el motor de transformación organizacional.

El aspecto diferenciador de este proyecto es su enfoque hacia una estrategia administrativa que, a partir del liderazgo optimice directamente la gestión financiera de la IPS. En lugar de centrarse únicamente en la implementación de soluciones financieras tradicionales, este proyecto argumenta como el liderazgo efectivo puede convertirse en una ventaja competitiva a largo plazo, actuando como un elemento clave para influir en la sostenibilidad financiera de HyO.

El liderazgo no solo promueve una mejor toma de decisiones financieras, sino que también mejora la cohesión organizacional, optimiza el uso de los recursos y fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse a futuros desafíos. El diseño de esta estrategia pretende resolver las dificultades actuales de la compañía, las cuales también han sido identificadas en el sector por fuentes como la Superintendencia de Salud y diversos estudios académicos recientes, permitiendo a la empresa consolidar su competitividad y sostenibilidad en su entorno.

3. Viabilidad

La empresa analizada se enfrenta a problemas de liderazgo organizacional y financieros sin capacidad de mantener un flujo constante y responsable del efectivo para asumir sus obligaciones a corto y largo plazo. Lo cual es evidente y recurrente en diferentes organizaciones

por sus diferentes manejos de la alta dirección estratégica, lo que resulta innegable la urgencia de abordar estos desafíos. Las dificultades financieras y la falta de apoyo para un buen clima organizacional no sólo pueden obstaculizar su capacidad para ofrecer servicios, sino también el potencial de impactar la calidad del buen servicio y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

La necesidad de enfrentar estos desafíos radica en la importancia crítica de preservar la capacidad de la empresa para operar de manera eficaz ante el gasto del recurso, asegurando la prestación óptima de sus servicios; abordar estas dificultades no sólo beneficiará a la empresa en términos de estabilidad y crecimiento, sino que también tendrá un impacto positivo en la calidad de los servicios ofrecidos, generando un efecto multiplicador en la satisfacción del cliente y la reputación de la organización en entorno.

4. Marco Institucional

5.1 Presentación General de la Empresa

Hematología y Oncología del Oriente es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), enfocada en la atención especializada de pacientes con hemofilia, artritis reumatoide, cuidados paliativos y oncológicos. Su trayectoria de casi diez años le ha permitido contar con varias sedes en Colombia donde ofrece más de 15 especialidades médicas para dar atención y tratamiento a este tipo de pacientes. Actualmente, su tamaño y capacidad la clasifica como una IPS mediana de acuerdo con los parámetros del sector salud al que pertenece, empleando alrededor de 30 personas con vinculación directa, 60 personas bajo modalidad de prestación de servicios y con presencia en ciudades como Yopal, Villavicencio, Ibagué y Bogotá, en las cuales

brinda una atención excelente, buscando mejorar cada día la calidad de sus servicios
(Hematología y Oncología del Oriente, s.f.)

5.2 Referentes Estratégicos

La entidad posee una misión y visión claramente establecidas, las cuales en teoría guían sus operaciones alineando sus acciones con las metas y objetivos. Sin embargo, de acuerdo con las consultas realizadas a la alta dirección, carecen de un proceso de planeación estratégica, y, por ende, la identificación de los objetivos estratégicos, no se han desarrollado con claridad al momento de iniciar el análisis de la organización.

5.2.1 Misión.

“Prestar servicios de salud de consulta médica especializada, teniendo como meta satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros pacientes”.

5.2.2 Visión.

“Para el año 2026 seremos una empresa prestadora de servicios de salud reconocida a nivel regional; con diversas sedes en ciudades y municipios de la Orinoquía y con proyecciones de expansión a nivel nacional; con un alto grado de calificación técnica y humana, que apunte al mejoramiento en la calidad de vida de la población atendida”.

5.2.3 Valores Corporativos.

La implementación de los valores corporativos en las empresas parte del hecho de que permiten su desarrollo y crecimiento, además del fortalecimiento económico y organizacional,

preparándolas para enfrentar los cambios constantes del sector. Teniendo presente que la ausencia de estos llevará a la presencia de vacíos causantes de comportamientos inadecuados que afectan e influyen en diversos factores, tanto económicos como corporativos (Aparicio, 2018).

Por lo tanto, el compromiso de HyO con la salud y el bienestar integral de sus pacientes, es guiado y se encuentra fundamentado en los siguientes valores:

Tabla 1. *Valores Organizacionales.*

Solidaridad: Reconocemos y respetamos la dignidad de cada Paciente.	Equidad: Garantizamos igualdad de oportunidades en el acceso a la atención médica.
Respeto: Tratamos a todos con humanidad y reconocimiento, construyendo relaciones sólidas y efectivas en el ámbito de la salud.	Sentido de Pertenencia: Cuidamos y defendemos nuestra institución como un valioso recurso común
Vocación de Servicio: Consideramos el servicio como una forma de vida, brindando atención desinteresada y colaborativa a quienes confían en nosotros.	Responsabilidad: Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones y decisiones, garantizando una atención médica confiable y comprometida.

Fuente: Hematología y Oncología del Oriente. (s.f.). Estudio sobre satisfacción del paciente. <https://hematologiayoncologia.com.co>

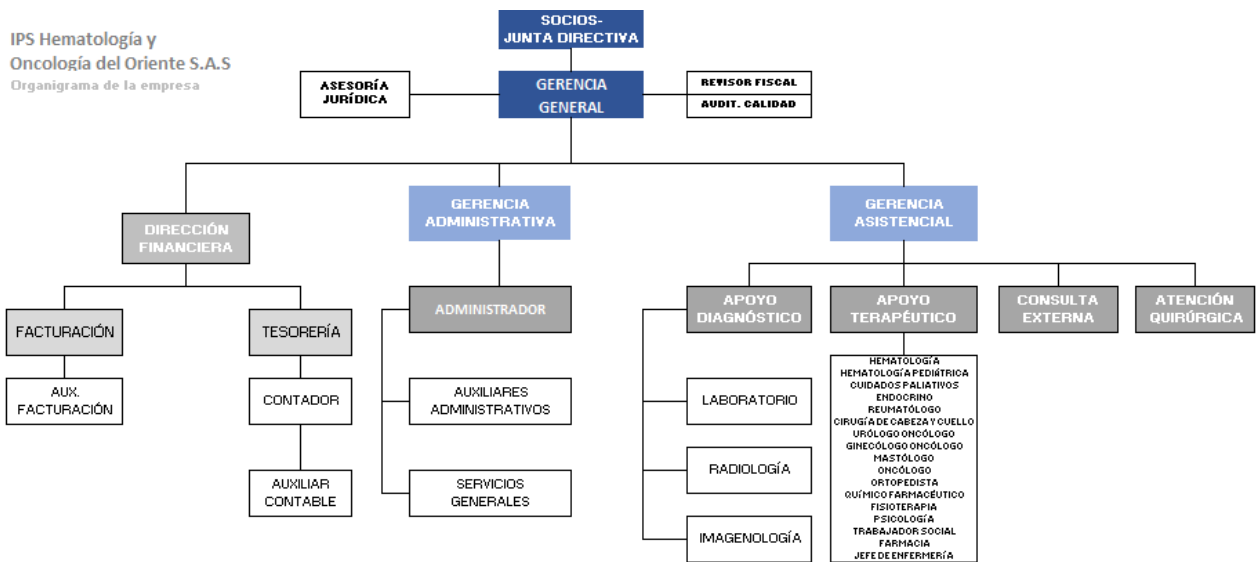
5.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de las empresas, se considera un elemento de gran importancia, ya que actúa como una herramienta para identificar los propósitos y necesidades de la organización, permitiéndole definir con precisión las tareas, así como establecer líneas de autoridad, responsabilidades, evitando la duplicación de funciones, y garantizando el cumplimiento de los objetivos trazados (Ramos, 2018).

HyO cuenta con una estructura organizacional funcional, encabezada por la Junta de Socios y la Gerencia General, la cual lidera tres departamentos como lo es: la Dirección Financiera, la Gerencia Administrativa y la Gerencia Asistencial, esta última encargada de gestionar la operación de la compañía.

A continuación, se presenta su organigrama:

Ilustración 1. *Organigrama Institucional*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Es muy importante que la estructura orgánica corresponda o coincida con su representación gráfica, desde la denominación de las unidades administrativas hasta su nivel jerárquico.

5.4 Servicios Ofertados

Los servicios ofertados por la IPS se enfocan en el bienestar de los pacientes y el de sus familias, respaldado por un grupo de profesionales altamente calificados, que aplican todos los protocolos, teniendo a su disposición equipos y tecnología para atender a los pacientes de una

forma eficiente y digna, donde la empatía, el respeto y la comunicación efectiva son componentes clave para reforzar la confianza y su bienestar emocional. Dentro del portafolio de servicios, se cuenta con una amplia gama de especialidades médicas, tales como:

Tabla 2. *Portafolio de Servicios HyO SAS.*

DOLOR Y CUIDADOS PALIATIVOS	PSICOLOGÍA	GINECOBSTETRICIA
ENFERMERÍA	REUMATOLOGÍA	GINECOLOGÍA ONCOLÓGICA
MEDICINA GENERAL	OTRAS CONSULTAS DE ESPECIALIDAD	CIRUGÍA DE MAMA Y TUMORES TEJIDOS BLANDOS
MEDICINA INTERNA	FISIATRÍA	ONCOLOGÍA CLÍNICA
ENDOCRINOLOGÍA	ORTOPEDIA Y/O TRAUMATOLOGÍA	UROLOGÍA ONCOLÓGICA
GENÉTICA	CIRUGÍA DE CABEZA Y CUELLO	ONCOLOGÍA Y HEMATOLOGÍA PEDIÁTRICA
MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN	CIRUGÍA DE MANO Y MIEMBRO SUPERIOR	HEMATOLOGÍA
NUTRICIÓN Y DIETÉTICA	QUIMIOTERAPIA	HEMATOLOGÍA ONCOLÓGICA
TERAPIA OCUPACIONAL	TRABAJO SOCIAL	CONSEJERIA ESPIRITUAL

Fuente: Elaboración propia, 2024.

5.5 Análisis del Entorno y del Sector

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) son entidades que, según los autores Mogollón y Vásquez (2008), están organizadas de acuerdo a su complejidad, pudiendo tener carácter público y privado; las públicas son empresas sociales del estado, que poseen autonomía de gestión, pero no tienen una financiación garantizada, lo que las lleva en algunas ocasiones a la presencia de problemas financieros, especialmente porque la mayor parte de sus afiliados pertenecen a parte de población desplazada. Por su parte, el Fondo de Solidaridad y Garantía (Fosyga), define a las IPS como entidades públicas, privadas o mixtas, que han sido aprobadas para prestar de manera parcial y/o total, los métodos que se demanden para dar cumplimiento de

forma efectiva al Plan Obligatorio de Salud (POS), tanto del régimen contributivo o del régimen subsidiado.

Según los lineamientos técnicos del Ministerio de Salud y Protección Social, establecidos en la Resolución 3374 de 2000, uno de los principales propósitos de las IPS es facilitar la relación entre los prestadores de servicios de salud y las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB), garantizando la adecuada prestación de los servicios de salud en los diferentes regímenes establecidos por la Ley 100 de 1993.

Es importante mencionar que, en Colombia, diversas leyes y cambios en los gobiernos han influido en las condiciones laborales dentro de las IPS. La Ley 50 de 1990 introdujo reformas que impactaron las condiciones laborales, ya que incluyó la contratación no directa de los profesionales de la salud y reguló la jornada laboral (Santa María, 2011). Por otro lado, la Ley 100 de 1993 fue una de las reformas más significativas, ya que transformó profundamente el sistema de salud con el objetivo de garantizar la atención básica a todos los colombianos. Esta ley estableció el Sistema de Seguridad Social Integral y, mediante la instauración de los regímenes contributivo y subsidiado, obligó a las IPS a prestar servicios a toda la población. Sin embargo, las tarifas pagadas por las EPS o entidades territoriales no cubren los costos reales de los servicios prestados, lo que ha llevado a las IPS a enfrentar problemas financieros, tales como el alto nivel de cartera vencida y la falta de garantías de pago oportuno por parte de las EPS. Aunque se han implementado reformas con el fin de crear mecanismos adicionales para revisar las cuentas y manejar los pagos pendientes entre EPS e IPS, los desafíos financieros persisten, poniendo en riesgo la sostenibilidad del sistema de salud (Hernán et al., n.d.).

Adicionalmente, el seguimiento y control realizados por el Ministerio de Protección Social hacia las entidades prestadoras de servicios de salud buscan garantizar la trazabilidad de

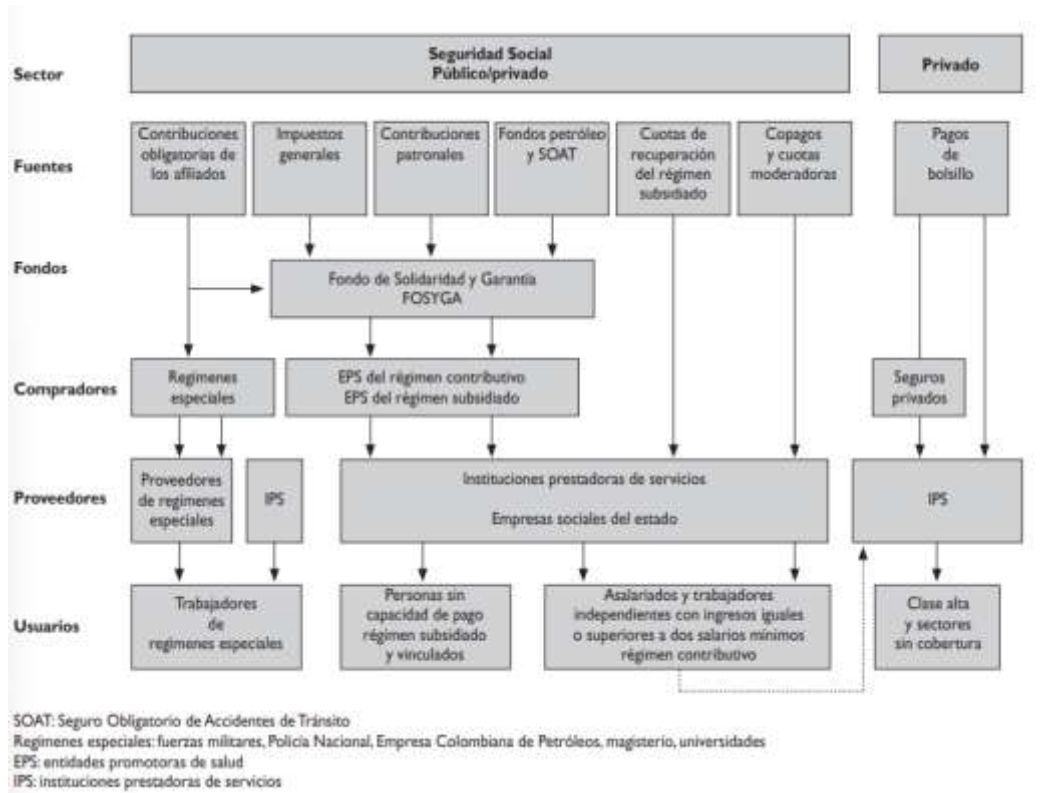
los procesos y priorizar la calidad de los servicios y la buena práctica médica para los beneficiarios finales, que son los ciudadanos afiliados a los regímenes subsidiados o contributivos del país. Según el Ministerio de Protección Social (2017), Colombia ha creado un sistema obligatorio para garantizar la calidad de la atención en salud, basado en la reforma de salud que busca el aseguramiento universal. Este sistema se fundamenta en un plan de intervención que aborda problemas administrativos históricos.

Desde la perspectiva de la calidad en los servicios de salud, el Ministerio de Salud de Colombia lo define como un espacio en el que se prestan los servicios, tomando en cuenta aspectos como la comodidad, la privacidad, y la confianza que percibe el usuario (Campos e Hidalgo, 2018). En este sentido, la calidad del entorno es un factor fundamental para generar seguridad y confianza en los usuarios, quienes deben recibir atención bajo condiciones óptimas de confort y seguridad, como señalan Cañón y Rubio (2018). No obstante, aunque los informes muestran un crecimiento en la oferta de servicios, los recursos destinados a este sector no han sido suficientes para garantizar condiciones adecuadas, debido a la falta de un balance entre las necesidades de la población y los recursos disponibles.

El sistema de salud colombiano, compuesto por un amplio sector público de seguridad social y un decreciente sector privado, se enfrenta a desafíos en términos de cobertura, eficiencia y sostenibilidad financiera. La afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) es obligatoria, a través de las Entidades Promotoras de Salud (EPS), públicas o privadas, que reciben las cotizaciones y, a través de las IPS, ofrecen el Plan Obligatorio de Salud (POS). Sin embargo, la atención no está completamente garantizada en términos de calidad, debido a las deficiencias estructurales y de financiamiento que afectan a las IPS, especialmente a las privadas.

A continuación, se presenta el esquema general de seguridad social pública y privada, el cual permite entender la estructura del sistema actual:

Ilustración 2. Estructura de Seguridad Social



Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social (2017)

Por otro lado, la Circular conjunta No. 000030 del 2 de septiembre de 2013, emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social y Superintendencia Nacional de Salud para las entidades promotoras de salud del régimen contributivo y subsidiado, instituciones prestadoras de servicios de salud públicas y privadas y entidades territoriales, donde se estipula el procedimiento de aclaración de cartera, depuración obligatoria de cuentas, pago de facturación

por prestación de servicios y cobros, en consideración de la perenne problemática presentada en la información de cartera del sector salud y con el fin realizar acciones de depuración y compromisos de pago, se estipulo el procedimiento de aclaración de cuentas y saneamiento de cuentas por pagar del sector salud, por medio de la revisión y cruce de información entre las organizaciones que son responsables de los pagos (EPS de los régimen subsidiado y contributivo y las entidades territoriales) y las IPS privadas como públicas, y posterior a la revisión de estos cruces de debe de obtener como resultado el estado de las cuentas, que de haber reconocimiento y coincidencia de los valores revisados por pagar, se fijan y suscriben compromisos de pago, deputando del mismo modo la información que no coincidió en los cobros realizados por parte de las IPS.

Poco a poco el sistema se va viendo limitado para obrar con eficiencia en cuanto al logro de objetivos, para aumentar la complejidad de los servicios, ya que las acciones tanto individuales como colectivas cada vez presentan menos eficacia y no logran cumplir con su gran objetivo que es el promocionar la salud y gestionar el riesgo (Solá, 2011).

Lo que realmente se requiere en el sector, es que además de políticas y/o regulaciones, se realice una reforma profunda, dentro de la cual se tenga claridad en la necesidad de abordar de manera integral todos aquellos problemas que tienen que ver con la insuficiencia en cobertura. Adicionalmente, la corrupción que cada vez se hace más notoria dentro de este sistema, y que no permiten el desarrollo de un servicio de salud con calidad y eficiencia; ni la implementación de planes de intervención, a través de los cuales se dé el crecimiento que el sector salud necesita.

5.5.1 Análisis del entorno financiero frente a otras organizaciones dedicadas a la misma actividad económica en Colombia

Para conocer mejor la tendencia financiera del sector salud en Colombia, se ha realizado el análisis comparativo de los indicadores de estructura de pasivos y evaluación de rentabilidad de las empresas Centro Cancerológico del Caribe Ltda., IPS San Martín Bogotá, y Hematología y Oncología del Oriente.

Tabla 3. *Análisis Comparativo de IPSs*

Empresa	Evaluación de rentabilidad	Análisis de la estructura de pasivos	
	Rentabilidad. Retorno sobre activos (ROA)	Razón deuda (%)	Razón corriente (%)
Hematología y oncología del oriente	4,49%	71%	1,43%
Centro cancerológico del caribe Ltda.	1,84%	80%	1,39%
IPS San Martín Bogotá	6,60%	60%	1,54%

Fuente: Elaboración propia a partir de estados financieros analizados de Emis Next Academic Research

En este análisis, se comparan tres instituciones del sector salud: Hematología y Oncología del Oriente, Centro Cancerológico del Caribe Ltda. e IPS San Martín Bogotá. El objetivo es evaluar su rentabilidad, nivel de deuda y capacidad para cubrir sus pasivos a corto plazo, a partir de tres indicadores clave: el Retorno sobre Activos (ROA), la Razón de Deuda y la Razón Corriente.

1. Rentabilidad: Retorno sobre Activos (ROA)

- El ROA mide la rentabilidad de las empresas en relación con sus activos totales, es decir, qué tan eficientes son en generar beneficios a partir de sus recursos.

- Hematología y Oncología del Oriente tiene un ROA del 4,49%, lo que indica que es relativamente eficiente en el uso de sus activos para generar ganancias. Esta rentabilidad es moderada, pero muestra una gestión sólida de los recursos.
- Centro Cancerológico del Caribe Ltda. presenta un ROA de 1,84%, lo que sugiere que la rentabilidad de sus activos es bastante baja en comparación con las otras dos instituciones. Esto podría ser un indicio de que la empresa no está aprovechando tan eficientemente sus recursos.
- IPS San Martín Bogotá, con un ROA de 6,60%, destaca como la más rentable de las tres. Esto muestra que es la que mejor está aprovechando sus activos para generar beneficios, lo que podría indicar una gestión más eficiente.

2. Razón de Deuda

- La Razón de Deuda indica qué porcentaje de los activos de la empresa está financiado a través de deuda. Un valor alto podría ser preocupante, ya que implica un mayor riesgo financiero.
- Hematología y Oncología del Oriente tiene una razón de deuda del 71%. Esto significa que un 71% de sus activos están financiados con deuda, lo que puede ser un indicio de un nivel de apalancamiento alto. Si bien no es excesivamente alto, puede implicar una mayor exposición a riesgos financieros.
- Centro Cancerológico del Caribe Ltda. tiene una razón de deuda del 80%, que es la más alta de las tres. Esto indica que gran parte de sus activos están financiados con deuda, lo cual podría ser riesgoso, ya que la empresa depende más de financiamiento externo para operar.

- IPS San Martín Bogotá, con una razón de deuda del 60%, se muestra como la más conservadora en términos de apalancamiento. Esto sugiere que la empresa tiene un menor nivel de riesgo en comparación con las otras dos, ya que una menor proporción de sus activos está financiada por deuda.

3. Razón Corriente

- La Razón Corriente mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo con sus activos corrientes. Una razón superior a 1 generalmente indica que la empresa tiene suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones inmediatas.
- Hematología y Oncología del Oriente tiene una razón corriente de 1,43%, lo que indica que tiene una capacidad adecuada para cubrir sus pasivos a corto plazo.
- Centro Cancerológico del Caribe Ltda. presenta una razón corriente de 1,39%, que es también adecuada, pero ligeramente inferior a la de Hematología y Oncología del Oriente. Esto sugiere que, aunque la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, su capacidad para hacerlo es algo más limitada.
- IPS San Martín Bogotá tiene la mejor razón corriente, con 1,54%, lo que significa que tiene una mejor capacidad para cubrir sus pasivos a corto plazo en comparación con las otras dos. Esto es positivo y sugiere una mayor estabilidad financiera en el corto plazo.

5. Marco Teórico

La IPS HyO enfrenta desafíos financieros que han impactado su desempeño organizacional, por lo cual se hace evidente la necesidad de diseñar una estrategia administrativa sólida en la alta dirección, que en un futuro pueda ser implementada y permita mejorar la gestión financiera de la compañía. En este sentido, la formulación de esta estrategia es esencial para abordar los problemas existentes, y así mismo garantizar la continuidad y el progreso de la organización.

En el desarrollo de este capítulo, se proporciona un marco de antecedentes, el cual incluye aportes de otras investigaciones, exponiendo algunos conceptos claves que fácilmente pueden ser vinculados a la estrategia administrativa, el liderazgo y los temas financieros, lo cual está directamente relacionado con el objetivo principal. Posteriormente, se desarrolla una base teórica sólida que permite identificar elementos para tener prácticas administrativas efectivas, guiando de esta forma el desarrollo de metodologías apropiadas para superar las dificultades en términos de liderazgo, y subsanar sus impactos negativos sobre el desempeño financiero de la compañía.

En resumen, se presenta un marco teórico con el propósito de contextualizar la importancia de una estrategia administrativa para la IPS HyO, aportando diferentes elementos que, a través de un enfoque estructurado, podrán mejorar en gran medida la gestión y el desempeño financiero de la compañía.

6.1 Marco de Antecedentes

El sector empresarial se ha caracterizado por la fuerte competencia que existe entre las organizaciones, de allí que además de tener un diseño organizacional muy bien definido, un área

administrativa bien fundamentada, profesional y con muy buena capacidad de mando, requiere adicionalmente de un control financiero acorde a las necesidades de cada empresa.

Desde esta perspectiva, son muchas las investigaciones que se han llevado a cabo, y que han dado a conocer la importancia de tener un buen control financiero, conjugado con la capacidad para identificar oportunidades, reconocer amenazas, entre otros aspectos que puedan incidir en la sostenibilidad, rentabilidad y/o crecimiento de la organización.

Naranjo (2015), analiza en su investigación la incidencia del control financiero en la liquidez de una empresa. En ella se hace una descripción de su función en las decisiones de inversión y financiamiento, la cual se enmarca en las responsabilidades de los administradores financieros, que son los encargados de la gestión de los recursos económicos, enfocándose en el tratamiento adecuado de los fondos, y en no acumular innecesariamente costos y gastos.

El propósito de la investigación de Naranjo (2015), se centra en reconocer los principales instrumentos de gestión y de estrategia financiera, los cuales se caracterizan por su fácil desarrollo y aplicación, facilitando la toma de decisiones administrativas, apoyadas en la información fidedigna que es generada por la organización.

Es evidente que el control financiero es relevante en el sector empresarial, ya que permite una administración eficiente de los recursos económicos que posee una empresa, y con los cuales se hace factible el alcance de las metas financieras propuestas, contribuyendo a la optimización de los procesos y garantizando una administración más eficaz. Por otra parte, la ausencia de un plan financiero limita la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades, anticiparse a sus necesidades de rendimiento y garantizar su seguridad financiera, aspectos que pueden ser gestionados eficazmente a través de los diferentes sistemas de control, lo que les permitirá actuar

oportunamente, y garantizar el rumbo y la sostenibilidad financiera de la compañía (Bermeo, 2010).

De acuerdo con Rodríguez (2021), el control financiero forma parte del control interno de las empresas, y tiene como objetivo garantizar que el sistema contable y financiero funcione correctamente, entendiendo que es un proceso que involucra a todas las áreas de la empresa, pues cada departamento requiere de recursos financieros para poder operar. A través del control financiero se hace un empleo óptimo de los recursos con los que cuenta la empresa, lo cual repercute en la maximización de beneficios y minimización de los costos. Así mismo, facilita la comprensión del entorno financiero y contribuye a la identificación de fuentes de financiamiento seguras, beneficios, perjuicios, evaluación de riesgos y a la gestión efectiva de las inversiones (Ramón, 2021).

Por otro lado, las finanzas empresariales juegan un papel clave al cuantificar las funciones básicas de la organización, como la producción y comercialización, representando la dualidad causa y efecto, así como el poder de adquisición del dinero. En este contexto, la administración financiera está influenciada tanto por factores económicos como políticos, y se apoya en la contabilidad para obtener información mediante los estados financieros.

En consecuencia, las organizaciones deben reconocer la importancia de tener una gestión administrativa eficiente, la cual no sólo facilita el flujo de trabajo, sino que también promueve una mayor cohesión interna, lo que impacta positivamente el desempeño. Para lograr esto, hay muchas herramientas que persiguen entre otros objetivos, lograr una rentabilidad que supere la expectativa de los socios o del mismo mercado, siendo el control financiero el arma más importante para hacer frente a estos desafíos.

6.2 Teorías y Modelos del Liderazgo en la Alta Gerencia

El liderazgo en la alta gerencia tiene un papel fundamental en la optimización de los procesos financieros mediante estrategias administrativas. De ese modo se analizan diferentes teorías y modelos sobre el liderazgo y su influencia para lograr metas estratégicas en el ámbito organizacional y de los procesos financieros.

El concepto de liderazgo es diverso y se ha analizado en diferentes enfoques, entre los más conocidos está el liderazgo transformacional y transaccional. Burns (2003), destaca que el liderazgo transformacional se caracteriza por la motivación y la moralidad, resaltando la importancia de inspirar y elevar a los seguidores hacia metas compartidas mediante la transformación personal y organizacional. Por otro lado, el liderazgo transaccional se centra en el intercambio entre un líder y seguidores, utilizando recompensas y castigos para motivar el desempeño (Bass, 1985).

De acuerdo con los autores, el liderazgo en sí siempre ha sido visto como la capacidad para dirigir un grupo de personas. Una de las herramientas utilizadas por estos grandes líderes es la motivación, donde de acuerdo con ello, si una persona está motivada, cualquier labor encomendada será realizada en menos tiempo y con gran éxito. Pero en la actualidad, esta percepción ha ido cambiando, y aunque la motivación sigue siendo importante, está siendo reemplazada por el deseo del logro, el cual más que una intención, se considera como una fuente de fortaleza determinante para cualquier negocio.

Por otro lado, desde el concepto de liderazgo, también se encuentran modelos más contemporáneos como el de Kotter (1988), quien resaltaba la importancia del liderazgo estratégico en el contexto del cambio organizacional. Kotter propuso un marco de 8 pasos para facilitar las transiciones drásticas dentro de las organizaciones, enfatizando la necesidad de una

dirección efectiva, que movilice a los equipos hacia nuevos horizontes sin recurrir a métodos coercitivos. En cambio, Yukl (2008), considera que el líder dentro de una organización es crucial para facilitar los cambios y el éxito en la implementación de estrategias, para este autor, es necesario comprender las razones detrás de la resistencia al cambio, el proceso del cambio y el uso de modelos adecuados, que los considera esenciales para el liderazgo efectivo en tiempos de cambio organizacional.

Otro autor importante es Goleman (2005), el cual tiene una perspectiva diferente del liderazgo, que parte de la inteligencia emocional, al considerar que, dentro de la organización, un componente esencial es el liderazgo efectivo, es decir, dirigir con acciones, no es haciendo grandes cosas, sino logrando que otros las hagan; esto a su vez facilita la gestión de relaciones y la resolución constructiva de conflictos.

Sin embargo, Drucker (2004), tiene una perspectiva más pragmática, mediante la cual enfatiza el liderazgo efectivo en la alta gerencia, centrándose en la orientación de los resultados, la toma de decisiones informadas y la ejecución estratégica. Desde esta perspectiva, considera que es importante que los líderes tengan la capacidad de influir de manera efectiva, y que se asegure una implementación exitosa de estrategias, que solvete las necesidades y oportunidades organizacionales.

Una definición más actual de liderazgo es la que ofrecen Mera, Cruz y Zambrano (2021), para ellos es una habilidad que influye en las demás habilidades directivas, que al englobarse permite el desarrollo adecuado en cualquiera de los ámbitos de la empresa, y que, de su guía y gestión, va a depender su éxito o fracaso.

Los líderes cumplen entonces una función de marcada importancia dentro de la organización, y de su capacidad dependerá que la empresa pueda construir un futuro. Dentro de

sus labores deberán guiar al personal hacia el logro de objetivos comunes, fomentando la participación, la solidaridad, los valores compartidos y el trabajo en equipo.

6.3 Medición de Activos Intangibles Alineados a la Estrategia Corporativa

Crear valor para las organizaciones es esencial, ya que permite diferenciarse de la competencia al alinear esfuerzos y estrategias en torno a los valores corporativos. A largo plazo, esta creación de valor contribuye a mejorar la imagen de la empresa y aumentar la percepción positiva de la marca.

Según indica Chiavenato (2020), las oportunidades de creación de valor en una empresa están cambiando de la administración de bienes físicos, a estrategias con un enfoque más centrado en activos intangibles. Este cambio refleja un interés por el conocimiento y los bienes intangibles en el ámbito del desarrollo y sostenibilidad empresarial. Entre esos activos intangibles se destaca las relaciones comerciales, la innovación continua de los productos, la implementación de nuevas tecnologías, el procesamiento y uso de la información, y la motivación de las personas involucradas en el proceso de creación de valor.

Para la gestión y optimización de esos activos, es esencial contar con herramientas que faciliten su alineación con la estrategia corporativa. En ese contexto, Kaplan y Norton (citado por Chiavenato 2020) propone el Balance Scorecard (BSC) como una herramienta que permite a las organizaciones enfocar y alinear la estrategia administrativa mediante la medición de resultados.

Para Méndez y Méndez (2021), el Balanced Scorecard es una herramienta efectiva para la medición del desempeño, por su gran capacidad de adaptación, por su flexibilidad y por estar monitoreando de forma constante la implementación de las estrategias planificadas. Además, se

presenta como un sistema gerencial que conecta "el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de la organización" (p. 68).

El Balance Scorecard (BSC) se basa en cuatro perspectivas, que, de acuerdo con los autores, muestran cual es la relación entre los diferentes grupos de interés del negocio.

- **Perspectiva Financiera:** Enfocada en el área financiera de la empresa, permite analizar desde una visión relacionada con la parte económica. Implica indicadores contables y financieros que muestran a los socios los niveles de rendimiento sobre su inversión, el valor económico agregado, la productividad y cualquier otro indicador financiero que la compañía considere importante para su desarrollo y funcionamiento.
- **Perspectiva de los clientes:** Este punto de vista se realiza en el área de mercadeo o marketing y observa la empresa desde la óptica del cliente, incluye indicadores y medidas como la satisfacción, los porcentajes de participación en el mercado, el número de nuevos clientes, retención de clientes, y posicionamiento en el mercado.
- **Perspectiva de los procesos internos:** Es parte del área de operaciones y pretende analizar el negocio desde el interior, utiliza indicadores que pretenden garantizar la calidad de los productos o servicios prestados, la innovación, la capacidad productiva, la logística y la optimización del flujo de los productos a través de los procesos productivos.
- **Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento organizacional:** Hace parte del área de Gestión del Talento Humano, es de suma importancia en las organizaciones que pretendan perdurar en el tiempo de forma exitosa, analiza el factor humano según sus competencias, capacidades, motivaciones, alineación estratégica y estructura organizacional.

Ilustración 3. *Perspectivas del Balance Scorecard (BSC).*



Fuente: Robert Kaplan y David Norton. Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.

La implementación del Balance Scorecard permite a las empresas gestionar eficazmente sus activos intangibles, alineando sus estrategias corporativas con las dimensiones clave del rendimiento organizacional. Esto permite que la creación del valor se mantenga y se adapte a las necesidades cambiantes del mercado y de la organización.

El estudio de herramientas de gestión para alcanzar resultados positivos en las empresas es cada vez más relevante, ya que constantemente se desarrollan nuevas y mejores estrategias que buscan adaptarse de manera más eficiente a la estructura organizativa existente. El Balanced Scorecard, nace como una herramienta útil para el logro de estos objetivos, con capacidad para relacionarlos con las metas, y los indicadores propios que pueden direccionar el comportamiento, tanto de la empresa, como de todos los que la conforman.

6.4 Procesos Financieros en las Organizaciones

Los procesos financieros en la alta gerencia son fundamentales para comprender cómo una organización como la IPS HyO está evolucionando, y para desarrollar una estrategia

administrativa eficaz que impulse su crecimiento y eficiencia. En este apartado, se exploran conceptos básicos, modelos, teorías y su relación con el liderazgo, y se incluyen elementos para la toma de decisiones financieras, análisis de la rentabilidad, inversiones, reducción de costos, utilización de recursos, y la minimización de riesgos.

6.4.1 Conceptos Clave en la Gestión Financiera.

6.4.1.1 Gerencia Financiera.

La gerencia financiera es primordial para la toma de decisiones relacionadas con las inversiones y las finanzas, así como para el manejo de necesidades de efectivo a corto plazo, y la maximización del patrimonio de los propietarios. Su enfoque, se centra en la reducción de costos, la minimización de los riesgos y el aumento de las utilidades (Berk, De Marzo & Harford, 2021).

La gerencia financiera tiene el propósito de implementar estrategias orientadas a la creación de valor, y su diseño va a depender de las características de cada empresa. A nivel corporativo, es crucial involucrarla activamente, sin limitar su función en el ámbito financiero (Vera, 2013). Entre estas funciones se destaca: el análisis de la creación de valor, el compromiso de la gerencia, la fijación de metas ambiciosas, la capacitación y disponibilidad de información, la delegación y la distribución de los beneficios alcanzados.

6.4.1.2 Contabilidad y Gestión Financiera.

Es necesario entender, en primer lugar, el concepto de contabilidad y gestión financiera, ya que ambos son pilares en la toma de decisiones dentro de la organización. Brealey, Myers & Allen (2020), explican que las decisiones financieras están orientadas a maximizar el valor de la

empresa. Asimismo, esto implica la realización de planificaciones de ahorros e inversiones, donde el administrador financiero desempeña un papel fundamental al buscar maximizar el valor de la empresa.

Se entiende, por lo tanto, que la gestión financiera tiene como objetivo administrar eficiente y eficazmente los activos de una empresa, teniendo como fin mejorar los resultados financieros. En cuanto a la contabilidad financiera, tiene como objetivo la producción de información, para ayudar a los responsables en la toma de decisiones, y de ser necesario puedan identificar las alternativas de financiamiento más favorables para las operaciones de la empresa, puedan continuar sin interrupciones o problemas.

6.4.2 Conceptos Financieros generales.

Los estados financieros han sido claves para analizar la salud financiera de la IPS HyO. En los cuales se incluye:

- **Balance General:** Evalúa los activos frente a los pasivos y el capital contable. Es importante para la interpretación de datos en la toma de decisiones financieras, como el manejo efectivo y de crédito (Ross, 2022).

- **Activos Fijos y Corrientes:** Los activos se clasifican en fijos y corrientes; los fijos son a largo plazo y los corrientes a corto plazo. En los activos, se encuentran propiedades, planta y equipo, por el contrario, en los activos corrientes, todo lo relacionado con efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.
- **Pasivo y Capital Contable:** Los pasivos se dividen también en largo y corto plazo; los de largo plazo corresponde a las deudas a más de un año, y los de corto plazo, son las

deudas que se vencen en menos de un año. El capital contable representa esa diferencia entre los pasivos y activos, lo que refleja el patrimonio neto de los accionistas.

- **Estado de Resultados:** Mide la rentabilidad de la empresa calculando la utilidad neta, que es la diferencia entre los ingresos y gastos, con el fin de evaluar también el rendimiento financiero (Ross, 2022).

El análisis de los Estados Financieros permite evaluar indicadores como:

- **Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización:** Medida de rendimiento operativo (Ross, 2022).
- **Liquidez:** Ross (2022), define la liquidez como la capacidad de una empresa en pagar las obligaciones a corto plazo sin dificultad. Es crucial para la estabilidad financiera y para mantener la operatividad sin problemas.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad es una medida que permite medir la eficiencia de como una empresa maneja sus activos y sus operaciones para generar utilidades. Se evalúa mediante indicadores como el margen de utilidad neta y el retorno sobre los activos (ROA) (Ross, 2022).
- **Razones Financieras:** Herramientas para comparar y relaciona la información financiera, como la liquidez, la solvencia y la rentabilidad (Ross, 2022).
- **Análisis Comparativo:** Permite analizar los resultados financieros de otros periodos o con otras empresas del sector para identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora (Ross, 2022).

6.5 Estrategia

En la búsqueda de una estrategia efectiva para IPS HyO, se hace necesario comprender el concepto de estrategia y su relación con la organización. Contreras Sierra (2013) realiza una exploración de los diversos conceptos, para estudiar su relación con las actividades de la organización, el direccionamiento, y su enfoque hacia la competitividad y el entorno. A continuación, se relacionan algunas citas usadas por el autor para contextualizar sus diferentes enfoques.

En relación con la organización, Chandler (2003), define la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para el logro de dichas metas. (p. 161).

Por su parte Ansoff (1965), define la estrategia como el "lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, de manera que se defina la naturaleza esencial de los negocios en los que participa la organización, así como aquellos que proyecta para el futuro" (p. 162).

En el ámbito del direccionamiento, Smith (1977), considera la estrategia como la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. La estrategia es el "plan para obtener los mejores resultados de los recursos disponibles, la selección del tipo de negocio en el que comprometerse, y el diseño de un plan para lograr una posición favorable en el ámbito empresarial" (p. 164), mientras que Schendel y Chofer (1978), se refieren a la estrategia como un “modelo fundamental de despliegue de recursos presentes y futuros, y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos” (p. 164).

Abordando la competitividad y el entorno, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) argumenta que el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: “plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva” (p. 168).

Por otro lado, Porter (1996), (citado por Mintzberg et ál., 1998) asevera que la estrategia es “la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades” (p. 169).

Contreras (2013), resalta la estrategia como un elemento crítico en el contexto de la gestión empresarial, que le puede permitir a la organización mantener su competitividad y alcanzar sus objetivos. En cuanto al establecimiento de la estrategia, destaca la importancia del conocimiento profundo de la actividad empresarial y de su entorno, de tal modo, que los planes y acciones sean coherentes con la realidad del negocio.

Así mismo, resalta el compromiso que deben tener los miembros de la organización, para comprender y respaldar su implementación, donde su efectividad depende en gran medida de su colaboración, sumada a una adecuada gestión de los recursos. De igual forma, el autor no omite la importancia de evaluar los riesgos internos y externos para la toma de decisiones estratégicas, evidenciando dicha acción como un factor esencial para prevenir o enfrentar eventos inesperados.

Por otra parte, Montoya (2009), proporciona un contraste entre las perspectivas tradicionales de la dirección estratégica, que tienen como pilares conceptos como el posicionamiento, los recursos y las capacidades, y los compara con los planteamientos de Mintzberg para la formación de la estrategia en las organizaciones. Mintzberg citado por Montoya (2009), reconoce que la estrategia se concibe como un plan desarrollado de forma

anticipada, consciente y de manera explícita, que orienta los esfuerzos hacia un objetivo revelando su intencionalidad.

No obstante, Mintzberg indica que esta definición es incompleta, e introduce la noción de estrategia como un “patrón de flujo de decisiones”, aclarando que cada decisión tiene un compromiso a la acción, dando cabida a que puedan considerarse como estrategia “los comportamientos o decisiones consistentes” (p. 25-26). En este sentido, considera dos aspectos claves en la formación de la estrategia, la intencionalidad y la consistencia en el comportamiento decisional, “así, el creador de la estrategia puede formular una estrategia vía un proceso consciente antes de tomar sus decisiones específicas. O una estrategia puede ser formada, quizás no intencionadamente, de forma que toma sus decisiones una por una”. (Montoya, 2009, p. 26).

Según Montoya (2009) y Mintzberg, (1978) “gran parte de la literatura concibe la formación de la estrategia bajo enfoques teóricos, definiéndola como “planes anticipados para la toma de decisiones, y reconociendo su valor adaptativo para favorecer su ajuste en la organización” (p. 26). Sin embargo, Mintzberg aboga por un modelo más práctico, basado en la observación y comprensión de la estrategia, centrándose en patrones de comportamiento y en cómo se toman las decisiones.

La revisión de la propuesta de Mintzberg, y su contraste con los enfoques tradicionales que realizó Montoya (2009), ha llevado a identificar la necesidad de adoptar un enfoque más práctico y observacional para la formación de estrategias. Además, se destaca la importancia de incorporar estrategias emergentes y adaptativas en el proceso de formulación, las cuales son descritas por el autor como “Estrategias deliberadas, que son estrategias intencionadas que resultan realizadas; y las estrategias emergentes, que corresponden a estrategias realizadas que no fueron intencionadas” (Mintzberg, 1978, p. 31).

Los estudios de Contreras (2013) y Montoya (2009) ofrecen un marco sólido para comprender la importancia de la estrategia en la competitividad y el logro de objetivos empresariales. Destacan la necesidad de un enfoque innovador que reconozca tanto los componentes deliberados como los emergentes, inspirando así un diseño de estrategia administrativa más adaptativo, reflexivo y observacional en su enfoque.

La estrategia y la administración estratégica, es conceptualizada en la mayoría de literatura como un proceso metódico, que requiere de una secuencia de pasos para su diseño, desarrollo y seguimiento. Generalmente, contempla un análisis del entorno, una fase de formulación, otra de implementación, y una fase final de seguimiento y control.

Whellen & Hunger (2013), definen la administración estratégica como un “conjunto de decisiones y acciones que moldean el desempeño a largo plazo de una compañía” (p. 5).

A continuación, se presenta las etapas fundamentales del proceso:

Tabla 4. *Etapas Administración Estratégica.*

Etapas 1. Análisis ambiental	DOFA: (Oportunidades y Amenazas) Análisis Elementos Externos, industria, mercado, gobierno. EFI: (Fortalezas y Debilidades) Análisis Elementos Internos, procesos, servicio, precio, cadena de mando, valores.
Etapas 2. Formulación de la estrategia	Metas y Objetivos Metodología SMART ser (Específico, Medible, Alcanzable, Realizables, a Tiempo). Estrategia (Cadena de Valor, matriz BCG y Las 5 fuerzas de Porter.) Políticas (Directrices para la toma de decisiones).
Etapas 3. Implementación de la estrategia	Programas (actividades necesarias para cumplir el plan), presupuestos y procedimientos (secuencia de pasos para realizar el trabajo).
Etapas 4. Evaluación y control	Resultados reales (evaluación y control de KPIS generados a partir de la estrategia y contemplando los procesos, servicio, calidad, tecnológico, financieros, contemplando todas las áreas de la empresa).

Fuente: Adaptación a partir de Whellen & Hunger, 2013, p. 17.

Las etapas propuestas por Whellen y Hunger (2013) sirven de referencia para el diseño e implementación de estrategias que permitan abordar los problemas financieros y de liderazgo que afectan a IPS HyO, proporcionando de esta manera una estructura organizada para su resolución.

Las tendencias actuales en estrategia empresarial se enfocan en encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, lo cual se ha convertido en un objetivo prioritario para las empresas que buscan sobrevivir en un entorno competitivo.

En este escenario de competencia, la presencia de gran cantidad de empresas ha moldeado la dinámica de los mercados, obligando a los empresarios a reaccionar de manera rápida y contundente, promoviendo la búsqueda constante de nuevas e innovadoras estrategias para impedir que los efectos negativos recaigan sobre ellos.

Como se ha venido argumentando, el establecimiento de estrategias es importante para las empresas desde cualquier perspectiva, ya que les permite mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios del entorno. Sin embargo, este proceso va más allá de la simple supervivencia, y las empresas que empiezan a incursionar con fuerza, desde ese mismo momento están implantando nuevas estrategias para evitar que la competencia impida su entrada al mercado (Pineda Henao, (2020).

Es evidente que la identificación y formulación de estrategias favorecen la toma de decisiones, estableciendo las condiciones necesarias para un desarrollo organizacional óptimo. Esto abarca todas las actividades que se realizan en la empresa, dándoles un buen sentido de unidad, dirección y propósito.

A pesar de ello, las herramientas estratégicas que se han desarrollado con el propósito de mejorar la efectividad y eficiencia de las organizaciones, no se consideran en la actualidad suficientes, ya que se enfocan únicamente en aspectos parciales de los problemas organizacionales, limitando su capacidad para enfrentar la complejidad del entorno actual.

Por ello, la mejor forma para que una empresa obtenga el máximo rendimiento, radica en una buena planificación estratégica. Desde esta perspectiva, la gestión estratégica deberá encaminarse hacia la consecución de un lugar dentro del mercado, logrando así un crecimiento sostenido y una ventaja frente a la competencia.

6.6 Liderazgo y Gestión

La Empresa de Hematología y Oncología del Oriente S.A.S. (HyO), desde su fundación ha tenido que afrontar diferentes retos, que la han forzado a desarrollar estrategias creativas y originales, para hacer frente, tanto a la competencia, como a los desafíos del sector de la salud, entre los cuales se encuentra la globalización de la economía, cuyos efectos han impactado significativamente a todos los sectores (Angel y de la Cuesta, 2001)

En este sentido, puede decirse que la globalización incrementa la interdependencia y la integración económica entre los países desarrollados, y facilita el flujo de capitales y tecnología hacia los países en desarrollo, brindándoles mayores oportunidades de expansión en el mercado global. Como argumenta Bassi (2004), “el aumento de la competencia internacional por los mercados impuso nuevos niveles de desempeño productivo, tecnológico, y mercadológico a las empresas que pretendan alcanzar un nivel de competitividad global. (p. 47)”

Ante este escenario, una empresa debe comprender la importancia de implementar cambios, especialmente en el ámbito tecnológico, en sus productos, en las concepciones de

negocio y en la adopción de nuevas y mejores formas de pensar y actuar. Particularmente, es fundamental fortalecer las relaciones de los integrantes de la organización, promoviendo una actitud que conlleve a lograr un alto nivel de conocimiento, y a partir de allí avanzar hacia una nueva cultura empresarial.

Desde esta perspectiva, las autoras Angel y De La Cuesta, en su obra “Un sueño en construcción”, analizan y describen la resistencia al cambio que enfrentan algunas organizaciones, siendo la participación activa de todos sus integrantes el mediador más importante, permitiéndoles aportar ideas, compartir opiniones, entre otros aspectos que han contribuido al crecimiento de la organización, transformando ampliamente su cultura, y haciendo que sus miembros no solo se sientan parte de ella, sino que la perciban como una construcción propia, a partir de sus experiencias y de los desafíos propios del proceso de transformación.

En una organización, la cultura empresarial es uno de los pilares que pueden llevarla a ser más competitiva dentro del mercado, logrando el cumplimiento de los objetivos propuestos desde su creación. Es importante anotar, que la empresa no debe descuidar el ambiente de trabajo, pues se ha reconocido que es la cultura la que va a promover el sentido de pertenencia entre los colaboradores, ayudándolos a adquirir un compromiso más serio con sus funciones.

Esto se va a traducir en una ventaja competitiva para la empresa, pues sus actividades estarán realizadas con gran desempeño, la productividad será mayor, la calidad se verá reflejada en cada producto o servicio prestado, aumentando paralelamente el desempeño de los trabajadores. Este aspecto es un tema de gran interés, ya que, de la labor realizada al interior de la empresa, va a depender su desarrollo económico.

Dentro del sector empresarial, es importante alcanzar una mayor eficiencia, y esto es posible cuando hay una mayor concentración en aquellas áreas que son más representativas para la organización. La innovación, juega un papel crucial en la gestión de la calidad, lo cual puede llevar a la empresa a ser más competitiva, por lo tanto, es importante generar procesos que permitan impulsarla, orientando esfuerzos en pro de la optimización, la adaptabilidad, y la ejecución de un control eficiente.

En este sentido, se puede hacer referencia a Kottler (2004), quien considera el liderazgo como la herramienta más eficaz para preparar a una organización para afrontar los cambios. El liderazgo permite dirigir y orientar al personal que conforma la organización, entendida como un sistema diseñado para alcanzar objetivos y metas comunes.

El liderazgo es sinónimo de autoridad, aquella que se ejerce sobre los que están a su alrededor, pero una autoridad entendida como el arte de influir sobre las personas para que tomen acción de manera voluntaria. No se trata de imposiciones, es más bien la capacidad de señalar y determinar un rumbo para que sea seguido por todos acorde a la meta propuesta. El liderazgo trasciende el ámbito conceptual y se materializa como una práctica que exige trabajo, compromiso y una sólida ética.

Las sociedades con éxito no esperan a que aparezcan líderes espontáneamente. Estas buscan activamente personas con potencial de liderazgo y las exponen a experiencias profesionales diseñadas para desarrollarlas. De hecho, con una cuidadosa selección, formación y estímulo, docenas de personas pueden desempeñar una importante función de liderazgo en una organización empresarial (Berenstein, 2011, p. 10).

Según Kottler, el rol de los líderes es preparar el terreno para enfrentar los cambios, a través de decisiones certeras, de relaciones duraderas entre las personas que realizan el trabajo, y

de una buena planificación, ya que “para liderar a una organización hacia el cambio constructivo, se debe empezar por fijar una orientación: elaborando una visión del futuro junto con las estrategias para lograrla” (Kottler, 2004, p. 41).

Son muchas las personas que tienden a confundir la gestión con el liderazgo, pero ellas se diferencian entre sí, ya que la gestión tiene como objetivo el desarrollo de la capacidad empresarial para dar cumplimiento al plan de la organización. Por el lado del liderazgo, éste busca alinear a ese personal a través de la comunicación para lograr un entendimiento total de la visión de la empresa, y así mismo se comprometan con ella.

Por medio de la gestión, se controla la manera de lograr el plan de la empresa, y por medio del liderazgo, se motiva e inspira para que la visión sea una realidad y el personal avance por la dirección adecuada. Por medio de la gestión también se planifica la mejor forma de obtener resultados, y por medio del liderazgo se da originalidad a la visión, para que esta sirva a los intereses de la organización en general.

Todo lo anterior, debe ser realizado considerando la motivación como un factor de estímulo para las personas, ya que esto impulsa a los colaboradores a seguir la dirección correcta, y esto es posible, siempre y cuando satisfagan sus necesidades básicas, ya que de esta forma lucharán más por el logro de sus objetivos, los cuales han sido fijados en común con los objetivos de la empresa. Esto no solo fortalecerá el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, sino que también incrementará su autoestima. Un buen líder motiva a las personas a alinearse con la visión de la organización, y apoya sus esfuerzos para materializarla, reconociendo y recompensando el éxito logrado a través de sus actividades.

6.7 Liderazgo Orientado hacia la Obtención de Resultados

Habitualmente, una de las herramientas utilizadas por grandes líderes es la motivación. Según esta perspectiva, cuando una persona está motivada, cualquier labor encomendada será realizada en menos tiempo y con éxito. Sin embargo, en la actualidad, esta percepción ha cambiado. Aunque la motivación sigue siendo importante, está siendo reemplazada por el deseo de logro, que se considera más que una herramienta: es una fuente de fortaleza para cualquier negocio.

En este contexto, es relevante destacar las ideas más significativas y los aportes de diversos autores que han investigado en grandes empresas. Estas investigaciones buscan identificar las mejores prácticas en la gestión de personal, los tipos de liderazgo aplicados y las ventajas o desventajas derivadas de cada estilo de dirección. Además, se pretende determinar cuál es el modelo de liderazgo más efectivo para alcanzar los objetivos organizacionales. Cabe resaltar que los líderes cumplen una función de alta importancia, ya que tienen la capacidad de construir un futuro, rediseñarlo y orientarlo hacia el bien común a través de la participación, la solidaridad, los valores y el trabajo en equipo.

Como afirman Spreier, Fontaine y Malloy (2006), “El deseo de logro es una fuente de fortaleza importante en los negocios, tanto para los ejecutivos como para las organizaciones que lideran. Genera pasión y energía, lo que estimula el crecimiento y ayuda a las empresas a mantener su desempeño en el largo plazo” (p. 3). En este sentido, el deseo de logro ha pasado a ser el motivo que impulsa al ser humano hacia la consecución de sus metas. Sin embargo, este deseo debe ser bien gestionado; no debe usarse para imponer órdenes ni para justificar acciones personales, sino para forjar una visión organizacional y orientar a la empresa hacia la adquisición de compromisos colectivos.

El logro, como parte de la motivación, incrementa la creatividad. Aquellos que buscan el logro tienden a innovar, crear nuevos productos, elevar las ventas y esforzarse para que la organización sobresalga frente a la competencia. No obstante, es una etapa difícil de controlar para el líder, ya que un afán excesivo por el logro puede llevarlo a descuidar otros aspectos importantes, como las necesidades de los empleados o la cohesión del equipo. Este desequilibrio puede repercutir negativamente en el ambiente laboral y en la efectividad de la organización.

La motivación influye directamente en las conductas de liderazgo, impulsando a los líderes hacia el logro y contribuyendo a la búsqueda de la excelencia, la mejora del desempeño y las relaciones interpersonales. Puede adoptar dos formas: el poder personalizado, que se centra en controlar a los demás y puede generar dependencia o debilidad en el equipo, y el poder socializado, donde el líder busca fortalecer al grupo que dirige. Este último es el preferido por los líderes carismáticos, ya que fomenta el desarrollo del equipo en lugar de explotarlo.

Los líderes deben saber adaptar su estilo según las circunstancias, reconociendo la motivación requerida para cada situación y dirigiéndola hacia los objetivos organizacionales. Esto implica buscar un balance que permita mantener un ambiente de trabajo óptimo, evitando la presión excesiva que podría afectar el rendimiento y la productividad del equipo.

Goleman (2005) afirma que un líder debe combinar diversos estilos de liderazgo con su deseo de logro. Un liderazgo efectivo se enfoca en la colaboración y el trabajo en equipo, dejando de lado la individualidad para alcanzar metas que sirvan de ejemplo para futuros logros más ambiciosos. Según Goleman, “el entorno de negocios está continuamente cambiando y un líder debe responder de igual forma. Día tras día, los ejecutivos deben usar sus estilos de liderazgo de manera profesional, seleccionando el estilo apropiado, en el momento adecuado y en la medida justa. La ganancia está en los resultados”.

Existen diversos tipos de liderazgo, cada uno con fortalezas y limitaciones. Goleman (2005) describe los siguientes estilos de liderazgo como los más efectivos:

1. Liderazgo Afiliativo: Este estilo prioriza la creación de armonía y la construcción de lazos emocionales, considerando a las personas como el recurso más importante de la organización. Facilita la comunicación y las relaciones interpersonales, permitiendo resolver conflictos, aumentar la motivación y fomentar el apoyo mutuo.
2. Liderazgo Democrático: Está orientado a la participación del equipo, promoviendo la colaboración y la comunicación. Este enfoque permite recoger aportes valiosos de los empleados, lo que puede ser decisivo en la toma de decisiones empresariales.
3. Liderazgo Ejemplar: Este estilo se basa en establecer altos estándares de desempeño, exigiendo que los empleados sigan el ejemplo del líder. Aunque puede ser efectivo en ciertos contextos, no se recomienda su uso prolongado, ya que puede percibirse como una imposición que limita la iniciativa y creatividad de los trabajadores.
4. Liderazgo Formativo: Considerado el más adecuado, busca desarrollar el potencial de los empleados, ayudándolos a alcanzar sus objetivos personales y organizacionales. Este estilo requiere que los empleados reconozcan sus áreas de mejora y participen activamente en procesos de formación y capacitación para mejorar sus habilidades y desempeño.

En conclusión, el liderazgo efectivo implica una combinación estratégica de estilos según las circunstancias y las necesidades del equipo. Los líderes deben ser flexibles, adaptativos y orientados al logro, buscando siempre el bienestar colectivo y los resultados sostenibles.

6.8 Estrategias Administrativas y Operativas

Las empresas que permanecen en el mercado son aquellas que además de ser competitivas mantienen una lucha constante por llevar a cabo cualquier tipo de acciones de mejora continua en sus procesos productivos. Pulido (2005) y García (2002) consideran que la visión estratégica hace énfasis en la necesidad de combinar las ventajas comparativas con los recursos naturales y la abundancia de mano de obra no calificada. Toda visión estratégica requiere cambios dentro del actual proceso de competencia global, donde la mayor fuente de competitividad se relaciona con las ventajas que se van adquiriendo a través de la inversión en conocimiento, actualización e innovación.

Toda organización debe implementar estrategias de mejora continua, revisión e identificación constante de sus productos y servicios, buscando que se ajusten a los estándares que la empresa requiere para hacerlos llegar al cliente. De acuerdo con Monsalve y Calvo (2024), la mejora continua de la administración en el sector salud, se debe centrar en la optimización de sus procesos administrativos, enfrentando los desafíos que demandan soluciones efectivas; lo cual inicialmente será como una especie de estrategia, apta para evitar perder la productividad y el liderazgo dentro del sector empresarial.

Dentro de las estrategias administrativas para la alta gerencia, se encuentran también la responsabilidad motivacional y económica, debido a la necesidad de invertir en los procesos tecnológicos y formativos de todo el personal; por lo tanto, es responsabilidad de la alta gerencia liderar la implementación de políticas claras y precisas para el alcance de objetivos estratégicos, que han de orientarse a potenciar la productividad y reducción de costos (Imai, 1998).

La gerencia tiene entre sus funciones el mejoramiento y mantenimiento, es decir, no descuidar la determinación e implementación de actividades dirigidas a conservar actualizados

sus estándares de operación, tecnológicos y gerenciales, y del mismo modo conservar la disciplina de sus colaboradores, para que lleven a cabo las tareas asignadas bajo un procedimiento operacional estándar.

Desde la perspectiva de Chirinos, et al. (2010), el proceso de mejoramiento tiene como función principal potenciar los estándares organizacionales, y que tenga concordancia con la visión de gerencia, orientándolos al crecimiento organizacional a través del esfuerzo continuo de la gerencia y de los colaboradores de la empresa.

Es una manera de fomentar el pensamiento orientado a procesos para la obtención de resultados, evitar fallas, identificar y corregir posibles errores, mediante el esfuerzo humano, en conjunto con la implementación del ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar); EHVA (Estandarizar-Hacer-Verificar-Actuar); CCE (Calidad, Costo y Entrega); GCT (Gerencia de Calidad Total); JAT (Justo a Tiempo) y MPT (Mantenimiento Productivo Total) (Barrios, 2011).

De acuerdo con el autor, es una manera efectiva para involucrar a los trabajadores en los procesos de la empresa, lo cual a su vez incrementa la motivación hacia el desarrollo de la creatividad y la innovación en sus funciones diarias, mejorando la percepción de la calidad de vida laboral, formando una unidad organizacional gestora (Berbesi, 2013), relacionando el clima con la cultura organizacional, permitiendo a su vez adaptar e integrar el entorno para hacer frente a los retos que requiere la empresa para permanecer en el mercado.

En este orden de ideas, administrar es coordinar recursos, siguiendo los procesos estratégicos de planeación, dirección y control para el alcance de metas y objetivos, sin confiarse en que la empresa este en su punto más alto de excelencia, sino estando atento a nuevas propuestas, métodos, procesos, y mejores formas para hacer las cosas, con la ayuda de indicadores de crecimiento empresarial y desarrollo productivo, por medio de la innovación en

procesos y como en algún momento lo advirtió Dean y Bowen (1994), considerando una serie de valores y principios establecidos dentro del sistema de gestión de la organización, entendido éste como el mantenimiento y la mejora de los estándares de trabajo implementados dentro de la cultura empresarial (Suárez y Miguel, 2008).

6.9 Liderazgo y Procesos Financieros

Considerando los conceptos analizados en el apartado anterior, se convierte de utilidad hacer referencia a los ocho pasos propuestos por Kotter (1996) para transformar una organización. Estos pasos pueden orientar un modelo que relacione el liderazgo y la gestión financiera enfocado a la obtención de resultados sostenibles. A continuación, se presentan los pasos de Kotter y su posible relación con los procesos financieros:

1. Establecer razón de urgencia: Implica generar un incentivo para impulsar el cambio mediante la identificación de crisis u oportunidades financieras. Esto incluye analizar el mercado, detectar amenazas y puntos financieros débiles, y actuar de forma inmediata. Por ejemplo, identificar un flujo de caja negativo o alta dependencia de la deuda, puede movilizar a la organización hacia la acción.

2. Formar una coalición de liderazgo: Un grupo comprometido que lidere el proceso de cambio, y que este compuesto por personas influyentes dentro de la organización con conocimientos financieros y estratégicos puede fomentar la cohesión y confianza para dirigir el cambio. Por ejemplo, integrar al director de finanzas y a los gerentes de diferentes áreas.

3. Desarrollar una visión y estrategia: Es crucial establecer una visión clara y coherente que dirija el cambio financiero, la cual debe ser comprensible, realista y estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

4. Comunicar la visión del cambio: La comunicación efectiva y continua de la visión es esencial para que todos los niveles de la organización comprendan cómo sus actividades impactan en los resultados financieros.

5. Eliminar obstáculos: Se deben identificar y eliminar barreras que dificulten el cambio, como procesos ineficientes, resistencia del personal o falta de automatización. Por ejemplo, modernizar sistemas de contabilidad para mejorar la precisión y eficiencia de los datos financieros.

6. Generar triunfos a corto plazo: Establecer metas de corto plazo permite mostrar resultados tangibles y mantener la motivación. Por ejemplo, reducir gastos administrativos en un trimestre o demostrar el impacto directo en la liquidez de la organización.

7. Consolidar las mejoras y producir más cambios: Los éxitos iniciales deben servir como plataforma para abordar problemas financieros más complejos y avanzar en cambios estructurales.

8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura: Integrar los cambios financieros y de liderazgo en la cultura organizacional asegura su sostenibilidad. Esto implica capacitar al personal, reconocer los logros y reforzar los nuevos comportamientos deseados. Por ejemplo, promover la gestión financiera eficiente como un valor fundamental de la organización.

A pesar de que Kotter no menciona específicamente los procesos financieros en sus ocho pasos, destaca una ruta de liderazgo que proporciona un enfoque claro para la administración, entendida como la búsqueda de eficiencia operativa. Asimismo, resalta la importancia de la motivación como un elemento esencial del liderazgo para dirigir y facilitar el cambio dentro de la organización.

Ilustración 4. 8 pasos del cambio exitoso de John Kotter.



Fuente: Kotter, J. (1997). El líder del cambio. México: McGraw-Hill.

Por otra parte, Drucker (1954), en *The Effective Executive*, destaca la importancia de integrar el liderazgo con la gestión financiera, requiere comprender y atender las necesidades reales de la organización. Asimismo, la teoría administrativa de Drucker incluye cuatro puntos clave para una administración y liderazgo efectivo, enfatizando la descentralización, la administración por objetivos y la aplicación del método SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)(Reckmann, 2024).

En este sentido, conocer y manejar adecuadamente los procesos financieros permite a los líderes diseñar estrategias alineadas con los recursos disponibles y los objetivos organizacionales, promoviendo una gestión eficiente orientada a la sostenibilidad a largo plazo.

No obstante, muchas empresas han enfocado sus esfuerzos únicamente en estrategias de reducción de costos y aumento de ingresos para competir en el mercado.

Por lo anterior, combinar liderazgo y procesos financieros en HyO es esencial para potenciar el talento, fomentar el aprendizaje y garantizar que los esfuerzos de transformación organizacional se traduzcan en logros sostenibles.

7. Diseño Metodológico del Proceso

7.1 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación consiste en “Diseñar una estrategia administrativa en la alta gerencia para mejorar los problemas financieros que pueden estar asociados al liderazgo en la organización Hematología y Oncología del Oriente, buscando optimizar su desempeño y sostenibilidad a largo plazo”, se hará uso de una metodología mixta con triangulación concurrente, con base en un diseño no experimental con aplicación transversal.

La investigación, desde lo cualitativo utilizará la técnica de la entrevista a grupos claves y líderes de la organización, con apoyo del análisis documental, lo que permite explorar en profundidad los problemas financieros de la organización, así como las percepciones sobre el liderazgo y la comunicación de la empresa.

La investigación desde lo cuantitativo considerará la evaluación de los indicadores de desempeño empresarial y una recopilación de datos a través de cuestionarios diseñados para testear la estrategia, el liderazgo, la cultura organizacional, y otros aspectos claves que puedan relacionarse con los problemas identificados.

Mediante esta aproximación, se obtendrá una comprensión holística de los problemas de la organización, cuyos resultados podrán ser integrados y analizados de forma conjunta, de tal

forma, que permitan establecer las bases necesarias para el diseño de una estrategia administrativa, que respalde una futura toma de decisiones y contribuya a solucionar los desafíos financieros que actualmente tiene la organización.

7.2 Población y Muestra

La organización HyO cuenta con varias sedes en Colombia donde ofrece más de 15 especialidades médicas para dar atención y tratamiento. Actualmente, su tamaño y capacidad de acuerdo con los parámetros del sector de la salud al que pertenece, la clasifica como una IPS mediana, empleando alrededor de 30 personas con vinculación directa y 60 personas bajo modalidad de prestación de servicios.

Dentro de la muestra, para la aplicación de la entrevista y los cuestionarios se seleccionó a la gerente, considerando que este perfil posee un conocimiento integral de la empresa en los aspectos relevantes para la investigación, así como su posible relación con los factores que podrían estar generando la problemática en estudio.

Adicionalmente, para garantizar una visión más completa y representativa, se consideró necesario extender la aplicación de los cuestionarios a otros directivos involucrados en la gestión diaria de la organización, permitiendo una comprensión general de los componentes administrativos, financieros, estratégicos, y de liderazgo de la organización.

Tabla 5. *Clasificación Muestra.*

ROL	NUMERO CARGOS
Gerente General	1
Directores	4
Especialistas	60
Administrativos	19
Asistenciales	7

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las anteriores observaciones, se tiene que la muestra seleccionada es “no probabilista, teniendo en cuenta que su elección obedece a los criterios y objetivos de la investigación” (Sampieri, 2005, p. 176), y que tiene como fin conocer las variables sobre la estrategia, el liderazgo y los problemas financieros

7.3 Definición y Operacionalización de Variables

La identificación de las variables se realizó a partir de la pregunta de investigación, de la cual se derivaron los siguientes elementos:

- ✓ Estrategia administrativa - Variable independiente.
- ✓ Problemas financieros - Variable dependiente.
- ✓ Liderazgo en la organización - Variable independiente.

La clasificación de las variables se deriva de la influencia que tiene la estrategia administrativa y el liderazgo sobre el desempeño financiero de la organización.

A continuación, se presenta la matriz de operacionalización de las variables:

Tabla 6. *Matriz de Operacionalización de Variables.*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	OPERACIONALIZACIÓN	INSTRUMENTO
ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	De acuerdo con Whellen & Hunger (2013, p. 21) la estrategia es “el plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva”. Así mismo, definen la administración estratégica como un “conjunto de decisiones y acciones que moldean el desempeño a largo plazo de una compañía” (p. 5). A continuación, se presenta las etapas requeridas para su desarrollo:	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO: DOFA: (Oportunidades y Amenazas) Análisis Elementos Externos, industria, mercado, gobierno. EFI: (Fortalezas y Debilidades) Análisis Elementos Internos, procesos, servicio, precio, cadena de mando, valores.	Formulando preguntas que permitan identificar el conocimiento de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y debilidades de la organización, e identificar su posición sobre la pertinencia y gestión de dichos elementos	Cuestionario Escala Likert
		FORMULACIÓN ESTRATEGIA Metas y Objetivos SMART Estrategia (C.V, matriz BCG 5 fuerzas de Porter.) Políticas (Directrices para la toma de decisiones).	Identificando en la muestra seleccionada, el conocimiento, instauración y pertinencia de las metas, objetivos, y políticas, así como su alineación con la estrategia de la organización.	
		IMPLEMENTACIÓN: Programas, presupuestos y procedimientos	Identificando la existencia de programas, procedimientos, asignación de presupuestos y pertinencia de los recursos. Así como la coherencia del actuar de la organización en función de los desafíos de su operación.	
		EVALUACIÓN Y CONTROL: Resultados reales (evaluación y control de KPIS generados a partir de la estrategia)	Identificando la existencia de KPIS para cada área seleccionada y evaluando los resultados obtenidos.	
	Mintzberg, (1985), resalta la importancia de considerar estrategias emergentes y adaptativas en el proceso de formación de estrategias.	ESTRATEGIA EMERGENTES: Mintzberg aboga por un modelo más práctico, basado en la observación y comprensión de la estrategia, centrándose en patrones de comportamiento y en cómo se toman las decisiones. El autor las describe como Estrategias emergentes: Son estrategias realizadas que no fueron intencionadas (Mintzberg,1978, p. 31).	Formulando preguntas que permitan identificar las estrategias realizadas que no fueron intencionadas	Cuestionario Escala Likert
	Rodríguez et al. (2010), sugiere que un liderazgo sólido, perceptible y efectivo, orienta y mejora la formulación de la estrategia, y aunque el líder pueda influir en la cantidad de conocimiento compartido, lo vital es que se garantice que no se pierda, y que sea significativo para el diseño de una buena estrategia.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN: En cuanto a la gestión del conocimiento, Gómez (2006), la define como un “conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (p. 29)	Formulando preguntas que permitan evaluar la gestión de la innovación en la organización. Conocimiento.	Cuestionario Escala Likert
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		Inventario de prácticas de liderazgo IPL-COUZES Y POSNER: Este tipo de dimensión aborda cómo los diferentes tipos de comportamiento se pueden enseñar o aprender, por tal motivo, después de años de estudios y encuestas por parte de los autores, surgen cinco prácticas para tener en cuenta para el desarrollo de un buen liderazgo:		

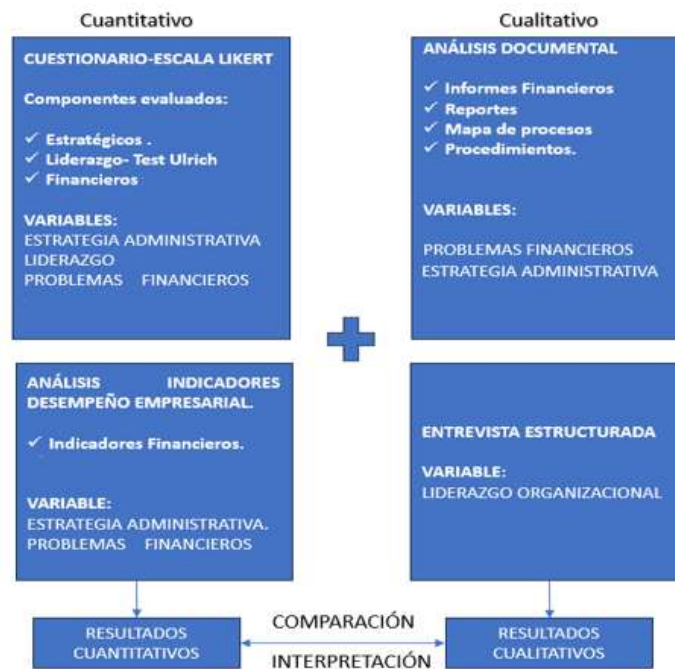
Guía 4. Protocolo final de investigación

<p>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Chiavenato (2020), en su libro <i>Gestión del Talento Humano</i>, define el liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana.</p> <p>Según House et al., (1999), el liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización” (p. 184).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El modelar el camino. - La inspiración de una visión compartida. - Desafiar el proceso - Habilitar a los demás para que actúen. - Alentar con el corazón. <p>Anexo 5. Instrumento de liderazgo.</p> <hr/> <p>Liderazgo basado en resultados tomado de Ulrich, Zenger y Smallwood: Este tipo de liderazgo se centra en los objetivos fijados y la consecución de ellos para la generación de resultados. Por tal motivo, los autores según sus experiencias en cientos de entrevistas fijan sus preguntas en cuatro áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijación del rumbo. - Demostrar carácter personal. - Movilizar la dedicación personal. - Construir capacidad organizacional. <p>Anexo 5. Instrumento de liderazgo.</p>	<p>Formulando preguntas que permitan identificar las prácticas de liderazgo y el estado en el que se encuentran el líder o los líderes de la organización, según su comportamiento.</p> <p>Formulando preguntas que permitan identificar las prácticas de liderazgo y el estado en el que se encuentran el líder o los líderes de la organización, según su comportamiento.</p>	<p>Cuestionario Escala Likert</p> <p>Cuestionario Escala Likert</p>
<p>PROBLEMAS FINANCIEROS</p>	<p>Los problemas financieros se originan en función de la salud financiera de una empresa, y es crucial atender este tipo obligaciones y tomar decisiones basadas en la estabilidad de su futuro. En este sentido, el control de las finanzas abarca diversos aspectos, que incluyen la puntualidad en el pago de las cuentas, la gestión de las deudas y la capacidad para afrontar desafíos financieros. Además, se refiere a la capacidad de establecer metas financieras y tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo que estén alineadas con la misión y visión de la empresa. Por lo tanto, si surgen problemas en alguno de estos aspectos, la empresa experimentará dificultades financieras (Roa García & Villegas, 2021).</p>	<p>ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO: DOFA: (Oportunidades y Amenazas) Análisis Elementos Externos, industria, mercado, gobierno.</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ahorro ✓ Gasto ✓ Crédito ✓ Planeación 	<p>A partir de una revisión documental de Estados Financieros que permitan las dimensiones (ahorro, gasto, crédito y planeación)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores de comportamientos financieros ✓ Balance entre ingresos y gastos y la deuda sostenible ✓ Supervivencia y el Acceso a financiamiento externo ✓ Planificación y presupuesto y el ahorro y seguro 	<p>Análisis Documental</p> <p>Análisis Indicadores Financieros</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Escala de Likert</p>

7.4 Métodos e Instrumentos

La recolección de información para el análisis de las variables se realizará mediante el diseño, implementación y revisión de cuatro tipos de instrumentos, los cuales contribuirán al cumplimiento de los objetivos de la investigación. En la siguiente ilustración, se presenta de forma general su clasificación, tipo y relación con las variables de estudio:

Ilustración 5. *Metodología Mixta Triangulación Concurrente.*



Fuente: Adaptación propia a partir de Sampieri (2014)

7.4.1 Cuestionarios – Escala de Likert

El primer instrumento por utilizar para la recolección de datos es un cuestionario basado en la Escala de Likert, diseñado de manera específica para valorar la percepción y opiniones de los participantes, así como la pertinencia y el estado de las variables al interior

de la organización. El grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones asociadas a cada variable, proporcionan a la investigación datos cuantitativos que permiten realizar un análisis estadístico. A continuación, se presenta el diseño y estructura del instrumento:

Tabla 7. *Estructura Instrumento Cuantitativo.*

ESTRUCTURA INICIAL INSTRUMENTO CUANTITATIVO			
Escala Likert: 5. Completamente de acuerdo, 4. Ligeramente De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2. Ligeramente en Desacuerdo, 1. Totalmente en Desacuerdo			
VARIABLE	DIMENSIÓN	COMPONENTE PARA VALORAR	Item
ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	Referente Estratégico.	Revisión de la Misión y Visión.	1-2
	Análisis Externo e Interno	Análisis Externo. (Oportunidades y Amenazas)	3-8
		Análisis Interno. (Fortalezas y debilidades)	9-15
	Formulación Estrategia	Metas, objetivos, estrategias.	16-21
	Implementación Estrategia	Liderazgo.	22-23
		Estructura Organizativa.	24-25
		Cultura organizacional.	26-27
		Recursos y capacidades.	28-29
		Comunicación y participación	30-31
	Planificación	32	
	Evaluación y control	KPIS, Seguimiento, evaluación reducción de Brechas.	33-41
	Estrategias emergentes	Estrategias no planificadas, adaptación, flexibilidad, mejora continua	42-50
Gestión del Concomimiento	Promoción, creación, intercambio de conocimiento y cultura organizacional	51-55	
Innovación	Promoción, inversión, cultura organizacional, medición y evaluación.	56-63	
LIDERAZGO	Prácticas de liderazgo	- El modelar el camino - La inspiración de una visión compartida - Desafiar el proceso - Habilitar a los demás para que actúen - Alentar con el corazón	64-67
	Liderazgo basado en resultados	- Fijación del rumbo - Demostrar carácter personal - Movilizar la dedicación personal - Construir capacidad organizacional	68-75

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Adicionalmente, la evaluación del liderazgo se complementa mediante la aplicación del Instrumento de Ulrich, Zenger y Smallwood, y el de IPL-COUZES y POSNER (IPL). Este

último aborda el liderazgo en todas sus dimensiones dentro de la organización, en relación con el inventario de prácticas de liderazgo y el liderazgo basado en resultados. Ambos instrumentos son cuestionarios en escala Likert, validados por sus autores y estandarizados para su uso en investigaciones sobre liderazgo organizacional.

7.4.1.1 Validez del Instrumento

Sampieri (2005), se refiere a la validez como “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Así mismo, define la validez total de un instrumento, como la evaluación que integra todos los tipos de evidencia, a nivel de contenido, criterio y constructo, donde el nivel de profundidad de cada uno de estos elementos determinará su capacidad para representar las variables que quieren medir (p 204).

Para efectos de esta etapa de la investigación, se adaptará el instrumento para validar su contenido y constructo mediante la aplicación de V de Aiken, donde cada afirmación contará con unos elementos de evaluación, con el propósito de dar respuesta a los planteamientos de Sampieri (2005), el cual indica:

- “La pregunta que se responde con la validez de contenido es: ¿el instrumento mide adecuadamente las principales dimensiones de la variable en cuestión?” (p. 201).
- “Las preguntas que se responden con la validez de constructo son: ¿el concepto teórico está realmente reflejado en el instrumento?, ¿qué significan las

puntuaciones del instrumento?, ¿el instrumento mide el constructo y sus dimensiones?, ¿por qué sí o por qué no?, ¿cómo opera el instrumento?” (p. 204).

A partir de la adaptación del instrumento, el juez tiene la posibilidad de calificar con uno (1) si la afirmación cumple con el criterio, o con cero (0), si la afirmación no cumple con el criterio de evaluación. A continuación, se presenta un ejemplo del esquema de valoración de cada sentencia:

Tabla 8. *Estructura de Valoración Instrumento.*

Sentencia	Indicadores	Califique la sentencia con:	
		(1) Si Cumple el criterio (0) No cumple el criterio.	
		Juez 1	Juez 2
1. La declaración de misión y visión de su organización es clara y comprensible	La cuestión está claramente redactada	0	1
	La cuestión es comprensible	1	1
	La cuestión es apropiada teóricamente	1	0
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Posterior a la valoración de los jueces sobre cada sentencia del instrumento, se procede a calcular su validez teniendo en cuenta la fórmula y el criterio presentado por Irawan & Wilujeng, (2020):

Ilustración 6. *Fórmula Coeficiente V Aiken.*

$$V = \frac{\sum s}{n(c-1)}$$

Donde:

- V es el coeficiente de Aiken
- $\sum s$ es la sumatoria de puntaje de todos los expertos.
- n la cantidad de expertos.
- c el numero de opciones de valoración.

Fuente: Irawan & Wilujeng, (2020).

Ilustración 7. *Criterio de Validación.*

Coefficiente de Validez	Interpretación
$0 \leq V \leq 0.4$	Invalido
$0.4 \leq V \leq 0.8$	Medianamente Valido
$0.8 \leq V \leq 1$	Muy válido.

Fuente: Irawan & Wilujeng, (2020).

La validación del instrumento se llevó a cabo mediante un proceso de verificación cruzada realizado por los investigadores, utilizando el método Aiken. En este proceso cada investigador desempeñó el papel de juez, evaluando y asignando un valor de 0 y/o 1 a cada criterio asociado a los reactivos del instrumento. Posteriormente, se descartan todos los reactivos que obtuvieron un coeficiente de validez inferior a 0.8.

Tabla 9. *Resultados Validación Aiken.*

Resultados de la Validación- Instrumento	
Reactivos Validados	89
Coefficiente Validez Aiken-Inicial	0.87
Reactivos Descartados	15
Cantidad Final Reactivos	74
Coefficiente Validez Aiken-Final	0.92

Fuente: Elaboración propia, 2024.

7.4.1.2 Confiabilidad del Instrumento

Según Quero (2010), la confiabilidad se refiere a la coherencia o estabilidad de una medida, lo que implica evaluar la presencia de errores de medición en un instrumento, incluyendo la variabilidad sistemática y aleatoria (p. 248). Así mismo, Sampieri (2005)

indica que el método de consistencia interna permite la estimación de la confiabilidad, y se puede calcular por medio del coeficiente de alfa de Cronbach.

De acuerdo con Rodríguez & Álvarez (2020) que cita a (Aiken, 2003; Cortina, 1993) el coeficiente alfa de Cronbach es una herramienta ampliamente usada para medir la confiabilidad de un instrumento, especialmente cuando éste involucra respuestas binarias o de múltiples opciones, como en el caso de cuestionarios con escalas tipo Likert (p. 6). Su cálculo se realizará en esta investigación a partir de la fórmula citada por el mismo autor:

Ilustración 8. *Fórmula cálculo Alfa Cronbach.*

$$\alpha = \frac{k(1 - \sum s_i^2 / s_t^2)}{k - 1}$$

Donde:

s_i^2 es la varianza de las puntuaciones del ítem i

s_t^2 la varianza de las puntuaciones totales del cuestionario

k es el número de ítems del instrumento.

Fuente: Rodríguez & Álvarez (2020).

Para valorar la confiabilidad del instrumento, se suministró a cinco jueces de una empresa externa con el propósito de realizar una prueba piloto, como resultado del cálculo del Alfa de Cronbach se obtuvo un coeficiente igual a: 0.87- indicando una Alta confiabilidad.

En el análisis del coeficiente alfa de Cronbach, se considera que valores inferiores a 0,70 indican una consistencia interna baja en la escala utilizada. Por otro lado, el valor máximo recomendado es 0,90, ya que valores superiores pueden sugerir redundancia o

duplicación en los ítems evaluados. En este estudio, se obtuvo un coeficiente de 0,87, lo que demuestra una alta confiabilidad de la escala empleada, posicionándose dentro de un rango óptimo.

Ilustración 9. Alfa Cronbach Inicial.

α :	Coficiente de confiabilidad del cuestionario	→	0.87
k:	Número de ítems del instrumento	→	73
$\sum_{i=1}^k S_i^2$:	Sumatoria de las varianzas de los ítems.	→	33.200
S_t^2 :	Varianza total del instrumento.	→	229.360

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Fuente: Anexo 2. Validación Instrumento.

Los resultados de la prueba piloto destacaron la importancia de realizar el análisis considerando la clasificación de la muestra, ya que dependiendo del cargo o nivel que se ocupe en la organización, puede variar la interpretación de la realidad y la respuesta del instrumento.

De igual forma, una vez aplicado el instrumento a los integrantes de la empresa objeto de estudio, se propone el uso del coeficiente Omega como una alternativa sólida para confirmar su confiabilidad. Según Ventura-León y Caycho-Rodríguez (2017), el coeficiente Omega utiliza las cargas factoriales, lo que permite una estimación más estable, y proporciona una representación más precisa del verdadero nivel de fiabilidad de un instrumento. A diferencia del alfa de Cronbach, el coeficiente Omega no se ve afectado por el número de ítems, convirtiéndolo en una opción más adecuada en situaciones donde la

cantidad de ítems puede variar significativamente. A continuación, se presenta la fórmula de cálculo.

Ilustración 10. *Coficiente Omega*

$$\omega = \frac{\left[\sum_{i=1}^i \lambda \right]^2}{\left[\sum_{i=1}^i \lambda \right]^2 + \left[\sum_{i=1}^i 1 - \lambda_i^2 \right]}$$

Dónde:

ω : es el símbolo de coeficiente Omega;

λ_i , es la carga factorial estandarizada de i

Ilustración 11. *Criterio de Validación Omega*

Coficiente de Validez	Interpretación
$0 \leq V \leq 0.69$	Invalido
$0.7 \leq V \leq 0.89$	Medianamente Valido
$0.9 \leq V \leq 1$	Muy válido.

Fuente: Adaptación a partir de Campo Arias & Oviedo (2008, citado por Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2017)

7.4.2 *Entrevista Abierta*

El segundo instrumento maneja un esquema de entrevista abierta, mediante la formulación de preguntas relacionadas con el liderazgo de la organización, las cuales fueron cuidadosamente diseñadas para identificar relaciones o patrones de conducta, que puedan influir sobre los aspectos del objeto de estudio. De este modo, se pretende

recolectar información cualitativa contextualizada, facilitando el diagnóstico y la comprensión de la realidad organizacional. (Anexo 4. Ficha técnica entrevista)

7.4.3 Análisis de Indicadores Financieros.

El tercer enfoque de recolección de datos consiste en el análisis de los indicadores financieros de la compañía HYO, los cuales de forma cuantitativa permiten evaluar su desempeño y establecer relaciones con las variables independientes de la presente investigación. En el cual se analizan “los indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez” (Rosillón, 2010).

Según Coello (2015), con el análisis de los estados financieros mediante métodos verticales y horizontales se puede comprender de manera más clara la evolución de las partidas financieras a lo largo de diferentes períodos de tiempo. Además, Coello destaca que la aplicación de estos métodos proporciona una visión preliminar del estado financiero de la organización, sirviendo como base para tomar decisiones estratégicas.

El análisis horizontal según Coello, (2015) facilita la comparación de las cuentas de los estados financieros a lo largo de varios períodos contables. Lo cual permite evaluar la gestión de un período en relación con otro, resaltando los aumentos y disminuciones en las cuentas de los estados financieros. Es fundamental que este análisis se enfoque en los cambios significativos de cada cuenta, ya que reflejan variaciones clave en la estructura financiera de la organización. Estos pueden registrarse tanto en valores absolutos calculados mediante la diferencia entre un año base y el año anterior, o en valores relativos

que se obtienen a partir de la relación porcentual entre el año base y el año de comparación. Este enfoque proporciona una perspectiva integral de la evolución financiera y facilita la identificación de tendencias relevantes.

Con el análisis horizontal se pueden identificar los siguientes resultados:

- **Evaluación del crecimiento o la reducción:** Evidenciando los cambios en cada cuenta de los estados financieros de un periodo a otro, destacando las áreas de mejora o alerta.
- **Base de análisis financiero:** Proporciona una base sólida para examinar las fuentes y usos del efectivo del capital de trabajo y los cambios en la situación financiera.
- **Tendencia general de las cuentas:** Ayuda a determinar el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, reflejando una tendencia general sin pretender un estándar ideal, pero útil para el análisis estratégico.
- **Reflejo de la gestión organizacional:** Muestra los resultados de las decisiones tomadas, ya que los cambios registrados en las cuentas reflejan la eficacia de las estrategias y de las gestiones implementadas en los distintos períodos analizados.

Por otro lado, el análisis vertical se centra en examinar la participación relativa de cada cuenta dentro de los estados financieros, evaluando su relación con el total de activos, pasivos y patrimonio en el balance general o con el total de ventas en el estado de resultados, facilitando su interpretación al permitir las siguientes observaciones:

- **Visión general de la estructura financiera:** Ofrece una perspectiva clara sobre cómo están distribuidos los elementos dentro del estado financiero, lo que permite entender la composición de los activos, pasivos y patrimonio.
- **Relevancia de cuentas específicas:** Identifica la importancia de cuentas o grupos de cuentas dentro del estado financiero, lo que permite comprender las relaciones de inversión y financiamiento que se originan de las decisiones financieras adoptadas.
- **Evaluación de decisiones de gestión:** Ayuda a valorar las decisiones que han generado cambios en la estructura financiera.
- **Optimización de políticas internas:** Facilita la formulación de políticas orientadas a la optimización de costos, reducción de gastos, ajustes en precios y estrategias de financiamiento.

7.4.4 Análisis Documental

En esta etapa se revisarán documentos internos y externos de la organización, como informes anuales, comunicados, estructura de procesos y documentos de planificación estratégica. Los cuales proporcionarán información útil para determinar indicios y la influencia de la estrategia administrativa y del liderazgo organizacional, con el fin de conocer a profundidad los manuales de normas y procedimientos tanto contables como administrativos, asignación de funciones y responsabilidades de los empleados, estrategia de desarrollo de control de operaciones, rotación del personal, normas, sistema de control interno (Escalante & Hulett, 2010).

Los documentos que inicialmente se revisaran, son:

1. Estados Financieros.
2. Información de ingresos.
3. Costos y gastos.
4. Indicadores de rendimiento.

8. Diagnóstico organizacional

8.1 Ajuste y verificación final de la confiabilidad de los instrumentos

Después de realizar los ajustes necesarios al instrumento tras la prueba piloto, se llevó a cabo una nueva verificación de su confiabilidad, utilizando los datos obtenidos de la organización objeto de estudio. Este proceso permitió evaluar la consistencia interna del instrumento, con los siguientes resultados:

Tabla 10. *Resultado Final Alfa Cronbach*

Reactivos iniciales	89
Alfa-Cronbach- Prueba Piloto IAC ENERGY	0.87
Total, Reactivos Descartados	27
Reactivos Finales -Aplicados a IPS HyO	62
Alfa-Cronbach Final - Aplicación IPS HyO	0.987
Coefficiente Omega	0.988

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Como se puede observar, el coeficiente de confiabilidad del instrumento mejoró notablemente, confirmando la eficacia de los ajustes realizados. Asimismo, el cálculo del coeficiente Omega proporciona una verificación cruzada que respalda los resultados obtenidos. A continuación, se presentan los datos generados mediante Jamovi Statistics.

Tabla 11. *Estadística Fiabilidad (Alfa Cronbach y Omega)*

Estadísticas de Fiabilidad de Escala		
	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
escala	0.987	0.988

Fuente: Jamovi (Version 2.6.23) [Computer Software].

8.2 Presentación de Resultados

Los resultados del instrumento permitieron identificar las dimensiones que requieren mayor atención, las cuales podrían contribuir a solucionar el problema de investigación. Para su clasificación, se establecieron los criterios de valoración a través de un proceso de baremación, con los cuales se logró definir la siguiente escala:

Tabla 12. *Criterio de Valoración.*

Nivel	Intervalo
Bajo	0.00 – 3.32
Medio	3.33 – 4.10
Alto	4.11 – 4.90

Fuente: Elaboración propia, 2024.

A continuación, se presentan los resultados consolidados producto de la aplicación del instrumento de diagnóstico de estrategia administrativa y liderazgo:

Tabla 13. *Resultados Consolidados Instrumento Cuantitativo.*

DIMENSIÓN	PROMEDIO	PORCENTAJE	VALORACIÓN	OBSERVACIÓN INICIAL
Misión y Visión	4.90	98%	ALTO	La alta valoración sugiere una comprensión compartida y de respaldo a la dirección de la organización.
Análisis Externo	3.90	78%	MEDIO	Se identifica una percepción positiva, pero se destaca la necesidad de una mayor atención a las oportunidades y amenazas externas.
Análisis Interno	3.53	71%	MEDIO	Se evidencia la percepción que hay procesos internos que requieren ser optimizados para mejorar el desempeño organizacional.
Formulación de la Estrategia	3.08	62%	BAJO	La puntuación baja indica la necesidad de un mayor enfoque o revela la falta de claridad en la definición de los objetivos estratégicos y en la planificación a largo plazo.
Implementación de la Estrategia	3.60	72%	MEDIO	La percepción general es positiva, pero desde la implementación se evidencia la necesidad de contar mecanismos de control.
Fase de Evaluación y Control	3.06	61%	BAJO	La baja valoración, indica una oportunidad crítica para fortalecer los procesos de medición y seguimiento, los cuales son fundamentales para una gestión efectiva.
Estrategias Emergentes	3.77	75%	MEDIO	La valoración media, indica la capacidad de adaptación a cambios no planificados, lo cual es un aspecto coherente ante las debilidades en la formulación de la estrategia.
Gestión del Conocimiento	3.50	70%	MEDIO	Sugiere oportunidades de mejora para la gestión del conocimiento y su aplicación en la estrategia.
Innovación	3.31	66%	BAJO	Se resaltan oportunidades para fomentar la creatividad y la introducción de nuevas ideas en la organización.
Liderazgo	3.24	65%	BAJO	Se destaca la importancia de fortalecer las prácticas de liderazgo para abordar desafíos financieros y operativos.

Fuente: Elaboración propia.

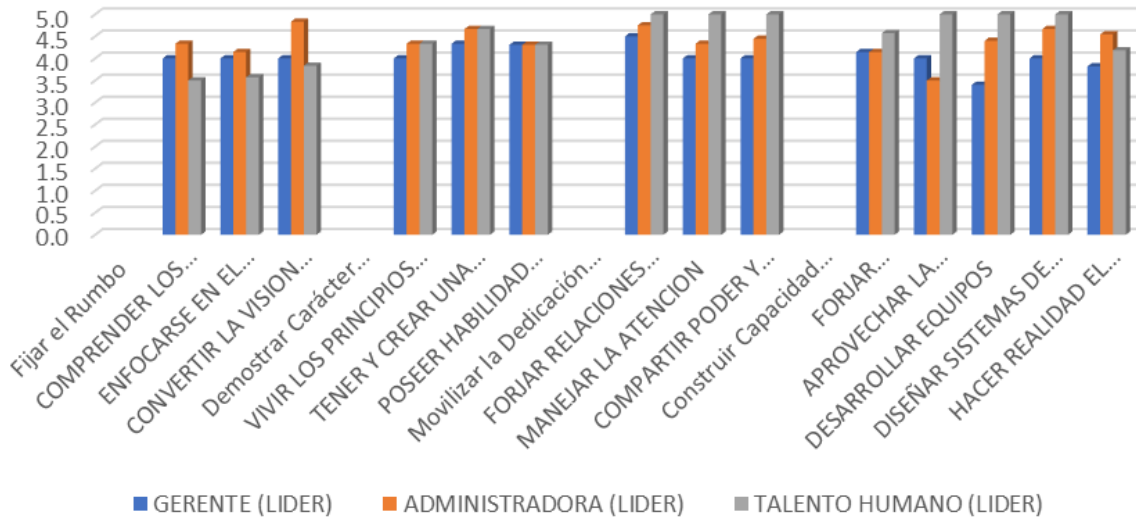
Como se puede observar, entre los elementos más críticos se encuentra la formulación de la estrategia, la evaluación y el control, así como la innovación y el liderazgo. Este último, ejerce un papel central y transversal en la dinámica organizativa, y su impacto puede verse reflejado de manera significativa en las dimensiones estratégicas con valoraciones bajas. Por esta razón, se llevó a cabo un análisis más profundo del liderazgo mediante la prueba de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (1995), lo que evidenció los siguientes resultados:

Tabla 14. *Resultados de la Prueba basado en resultados.*

RESULTADOS DE LA prueba BASADOS EN RESULTADOS			
DIMENSIÓN	GERENTE (LÍDER)	ADMINISTRADOR A (LÍDER)	TALENTO HUMANO (LÍDER)
FIJAR EL RUMBO			
Comprender los sucesos externos	4,0	4,3	3,5
Enfocarse en el futuro	4,0	4,1	3,6
Convertir la visión en acción	4,0	4,8	3,8
DEMOSTRAR CARÁCTER PERSONAL			
Vivir los principios practicando lo que se predica	4,0	4,3	4,3
Tener y crear una imagen positiva de uno mismo	4,3	4,7	4,7
Poseer habilidad cognitiva y encanto personal	4,3	4,3	4,3
MOVILIZAR LA DEDICACIÓN PERSONAL			
Forjar relaciones colaborativas	4,5	4,8	5,0
Manejar la atención	4,0	4,3	5,0
Compartir poder y autoridad	4,0	4,4	5,0
CONSTRUIR CAPACIDAD ORGANIZACIONAL			
Forjar infraestructura organizacional	4,1	4,1	4,6
Aprovechar la diversidad	4,0	3,5	5,0
Desarrollar equipos	3,4	4,4	5,0
Diseñar sistemas de RR.HH.	4,0	4,7	5,0
Hacer realidad el cambio	3,8	4,5	4,2

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfica 1. *Test basado en resultados.*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Como se puede evidenciar los valores más bajos están entre 3.4 y 3.9 (con bastante frecuencia) en los roles de desarrollo de equipos, hacer realidad el cambio, aprovechar la diversidad, convertir la visión en acción, enfocarse en el futuro y comprender los sucesos externos. Los demás factores medidos con los resultados del instrumento mostraron valores superiores a 4.

Los resultados obtenidos presentan la necesidad de liderazgo dentro de la organización. Según autores como Yukl (2008), los líderes eficaces demuestran conductas orientadas a las tareas que incluyen el desarrollo de los equipos, las relaciones y la adaptación al cambio según la situación.

Los líderes utilizan conductas orientadas a las tareas para mejorar y mantener la eficiencia y coordinación interna en un equipo u organización. Asimismo, califican y programan las actividades de forma que se aprovechen mejor a los empleados, recursos,

información y equipos. Además, ayudan a definir los objetivos, prioridades y normas para evaluar los resultados.

De esta manera, resulta fundamental implementar un seguimiento constante que permita evaluar el rendimiento interno del equipo u organización, con el propósito de identificar las problemáticas que necesitan ser abordadas. Estos elementos subrayan la relevancia de desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo dentro de la organización para alcanzar una gestión más eficiente (Yukl, 2008, p. 479).

8.2.1 Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL – Kouzes y Posner.

Para el desarrollo de esta prueba, se seleccionó como muestra objetiva a los colaboradores de la organización encargados de la gestión directiva en las áreas administrativas, gerenciales y de recursos humanos. Este instrumento permitió obtener información sobre las prácticas llevadas a cabo por los dirigentes de la organización.

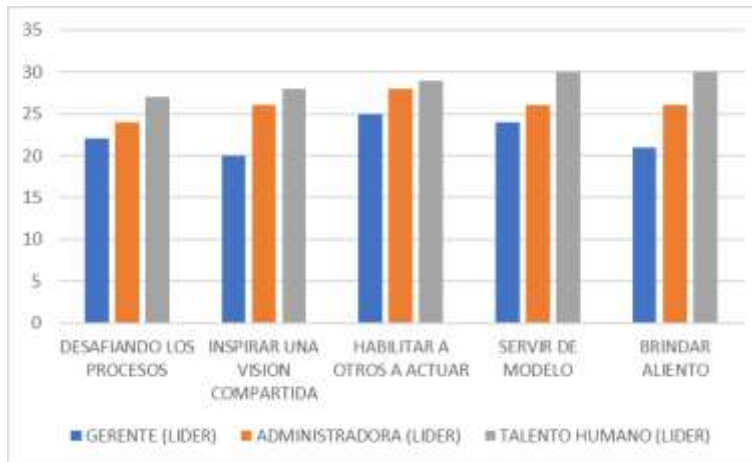
El desarrollo de la prueba incluyó la clasificación de las respuestas a las preguntas según un estándar de puntuación, de la siguiente forma: casi nunca (1), con poca frecuencia (2), ocasionalmente (3), con bastante frecuencia (4), casi siempre (5). A continuación, se presenta el resumen de los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario:

Tabla 15. *Inventario IPL - IPS Hematología y Oncología del Oriente SAS.*

INVENTARIO DE PRACTICAS DE LIDERAZGO IPL - KOUZES Y POSNER.	GERENTE (LÍDER)	ADMINISTRADOR (LÍDER)	TALENTO HUMANO (LÍDER)
DESAFIANDO LOS PROCESOS	22	24	27
INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	20	26	28
HABILITAR A OTROS A ACTUAR	25	28	29
SERVIR DE MODELO	24	26	30
BRINDAR ALIENTO	21	26	30

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfica 2. Resultados Inventario de prácticas de liderazgo IPL.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

8.2.2 Análisis de Resultados IPL.

Los resultados de la encuesta de prácticas de liderazgo IPL aplicada en los líderes de la organización, permiten concluir que, de los 5 grandes grupos de preguntas evaluados, los líderes obtuvieron resultados por debajo de la media (2.5 - 3 puntos). Esta situación refleja una ausencia de competencias en prácticas de liderazgo, que abarcan en conocimiento, implementación de procesos, visión inspiradora, capacitación de otros para actuar, modelo de comportamientos y el estímulo hacia los demás.

Asimismo, se evidencia que la Gerente General, quien es el miembro con mayor poder de decisión dentro de la organización, muestra indicadores más bajos en el desempeño como líder. Este panorama resalta la importancia de mejorar estas competencias como punto de partida para abordar los problemas identificados.

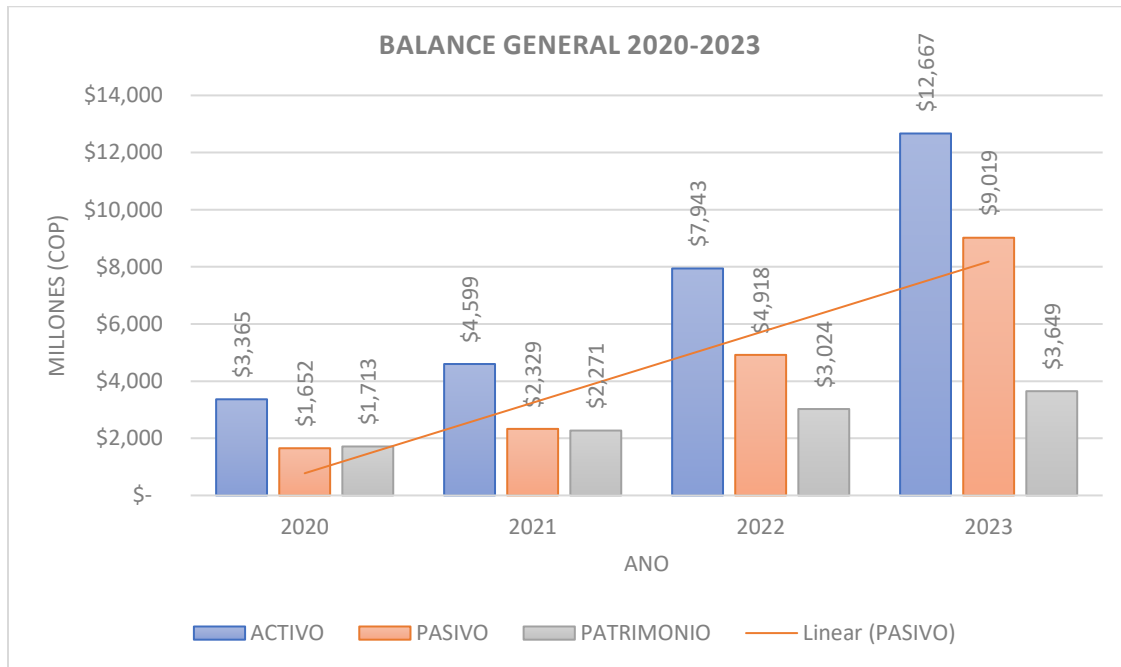
9. Análisis Financiero

A continuación, se presenta el análisis de los estados financieros de la empresa, basado en los balances generales de los años 2020 al 2023, los cuales proporcionan una mejor comprensión de la evolución financiera de la compañía, sus tendencias y variaciones, las cuales permiten extraer conclusiones valiosas para el desarrollo y toma de decisiones estratégicas en la alta gerencia.

9.1 Evolución Financiera y Principales Hallazgos

Al comparar los balances generales de los años 2020 a 2023, se observa un crecimiento significativo del 276 % en los activos totales de la empresa. En cuanto a los pasivos, estos experimentaron un incremento aún más notable alrededor del 446% para el mismo período. Por otra parte, aunque el patrimonio también mostró un crecimiento del 113%, su ritmo fue más lento en comparación con los activos y pasivos. Este patrón sugiere que la empresa ha estado utilizando un apalancamiento considerable para impulsar su expansión, lo que puede aumentar su riesgo financiero sino se maneja con cuidado la deuda acumulada.

Gráfica 3. *Balance General 2020-2023.*



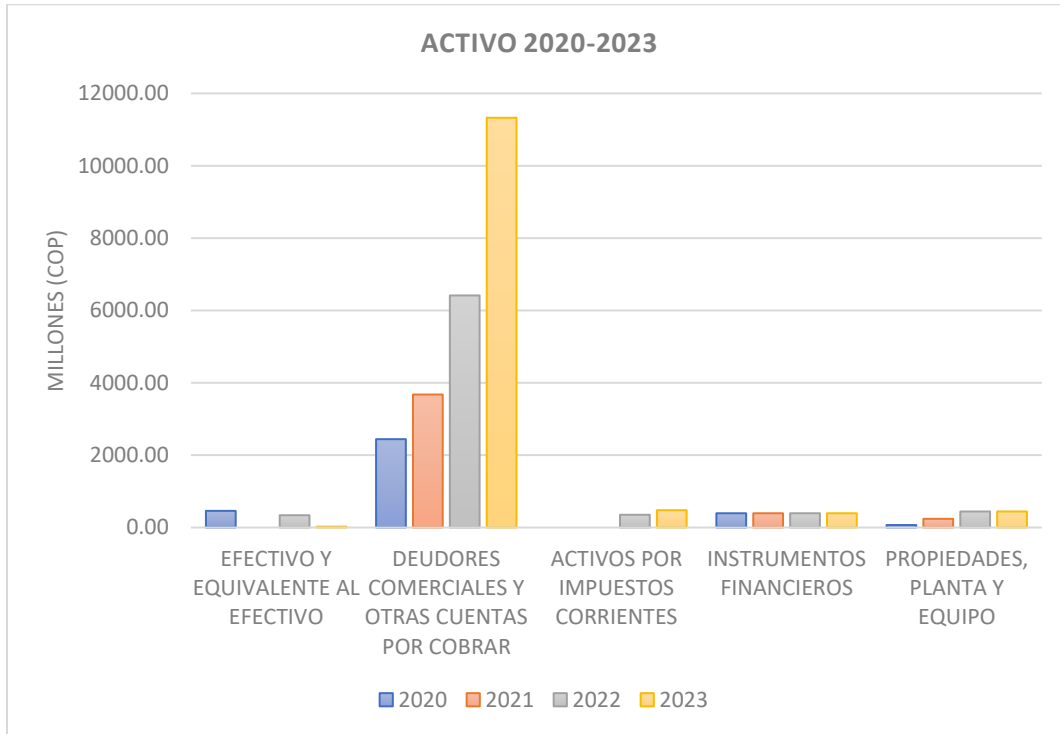
Fuente: Elaboración propia, 2024.

9.2 Análisis del Activo y Pasivo

Como se puede observar en la gráfica 4 el crecimiento de los activos totales de la empresa ha sido impulsado principalmente por un aumento en las cuentas por cobrar y otros activos corrientes. Este incremento sugiere un crecimiento en las ventas y en las operaciones de crédito, lo que refleja una expansión de la actividad comercial.

Sin embargo, el aumento constante en las cuentas por cobrar también plantea interrogantes sobre la eficiencia en la gestión del cobro, lo que puede estar afectando la liquidez de la empresa.

Gráfica 4. Activo 2020-2023.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Tabla 16. *Análisis Activos.*

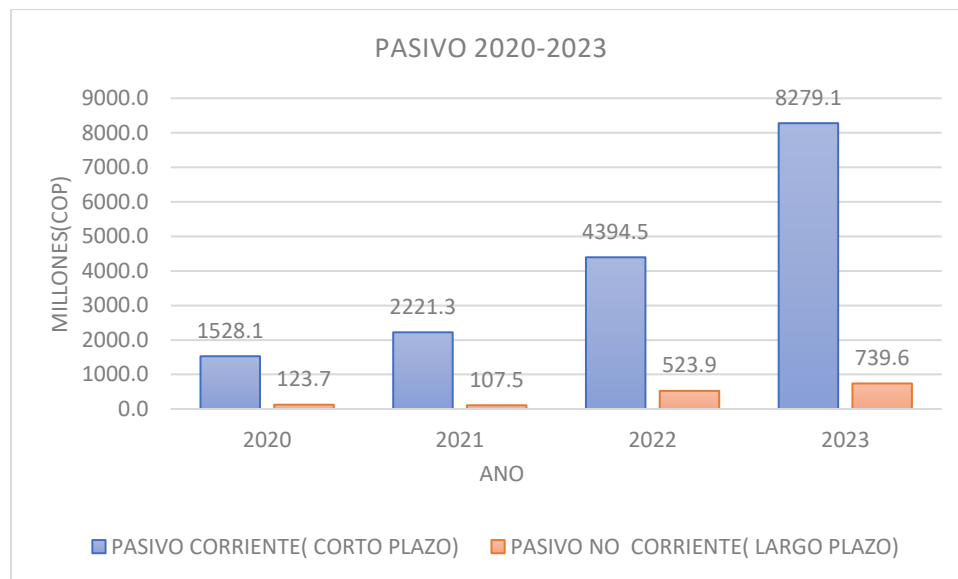
ACTIVOS	ANO	MILLONES (COP)	OBSERVACIONES	
1. Efectivo y Equivalentes al Efectivo:	2022	\$339,4	Hay una notable disminución en el efectivo disponible, lo que puede indicar un uso significativo de efectivo o inversiones en otros activos.	La drástica reducción en efectivo y equivalentes puede sugerir varias cosas: posibles inversiones en activos de largo plazo, pago de deudas, o utilización del efectivo para financiar operaciones. Este cambio puede impactar la capacidad de la empresa para cubrir obligaciones a corto plazo, afectando su liquide
	2023	\$24,4		
2. Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar:	2022	\$6,414	Un aumento considerable, lo que sugiere un crecimiento en las ventas a crédito o problemas en la cobranza de deudas.	Este rubro incluye cuentas por cobrar de clientes, socios/accionistas, anticipos y avances, entre otros El aumento considerable indica un crecimiento en ventas a crédito o dificultades en la cobranza. La cuenta de "Clientes" en particular aumentó de \$5,572,101,339 a \$10,008,491,562, lo cual es positivo en términos de ventas, pero puede representar un riesgo si el aumento de las cuentas por cobrar no se convierte en efectivo.
	2023	\$11,327		
3. Activo No Corriente	2022	\$836,7	Se mantiene relativamente estable, con una ligera variación. Esto incluye inversiones en propiedades, planta y equipo, lo que indica estabilidad en activos a largo plazo.	Los instrumentos financieros se mantuvieron constantes, indicando una estabilidad en las inversiones a largo plazo. En cuanto a propiedades, planta y equipo, la variación es mínima, mostrando una inversión estable en activos físicos. La depreciación acumulada aumentó, lo cual es natural y refleja el uso y desgaste de los activos.
	2023	\$837,4		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

9.3 Análisis del Pasivo

Por otro lado, el pasivo revela un incremento en las cuentas por pagar y otros pasivos corrientes, lo que indica una mayor dependencia de financiamiento a corto plazo para sustentar las operaciones de la empresa.

Gráfica 5. *Pasivo 2020-2023.*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Este fenómeno podría estar relacionado con la necesidad de financiar el crecimiento operativo mencionado anteriormente, pero también plantea riesgos en caso de un desequilibrio entre los plazos de pago y los plazos de cobro.

Tabla 17. *Análisis del Pasivo.*

Análisis de Pasivos	MILLONES (COP)	OBSERVACIONES	
4. Pasivo Corriente:	2022: \$4,394	El aumento en los pasivos corrientes, especialmente en proveedores y costos por pagar, indica mayores compromisos a corto plazo.	Proveedores: El aumento de \$2,143,714,581 a \$4,869,698,552 sugiere un incremento en compras a crédito o un retraso en los pagos. Esto puede ser una señal de presión sobre el flujo de caja.
	2023: \$8,279		Costos y Gastos por Pagar: El aumento de \$1,250,443,743 a \$2,517,663,562 podría indicar una acumulación de gastos pendientes de pago, lo que puede poner en riesgo la liquidez si no se gestiona adecuadamente. Pasivo por Impuesto Corriente: Disminuyó de \$947,959,670 a \$770,315,829, lo que podría sugerir una menor carga impositiva o una mejora en la gestión fiscal.
5. Pasivo No Corriente:	2022: \$523	El pasivo corriente aumento, aunque sigue siendo una proporción menor del pasivo corriente.	Se refleja un incremento en el financiamiento a largo plazo, posiblemente de clientes o socios.
	2023: \$739		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Cabe resaltar, que los principales acreedores incluyen proveedores y entidades por costos y gastos por pagar, que en conjunto representan una parte significativa de los pasivos corrientes en donde los principales son Novo Nordisk, Bayer, Sumedi SAS, Clinic Pharma SAS, Distrimedical del oriente SAS y Vitabest.

9.4 Análisis del Patrimonio

En el análisis del patrimonio de la empresa, se observa que el aumento en su patrimonio neto ha sido principalmente impulsado por las utilidades acumuladas. Sin embargo, es importante destacar que la capacidad de la empresa para generar nuevas utilidades se ha estancado, lo cual ha impactado negativamente en su rentabilidad general.

Gráfica 6. *Patrimonio 2022-2023.*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

9.5 Capital Suscrito y Pagado

El capital suscrito y pagado se ha mantenido constante durante el período analizado, lo que indica que no se ha llevado a cabo ninguna emisión de nuevas acciones ni ampliación del capital social. La disminución de la participación de este componente en el patrimonio total sugiere que el crecimiento del patrimonio de la empresa ha sido impulsado por factores distintos al capital suscrito, principalmente por las utilidades retenidas.

9.6 Utilidad del Ejercicio

Se ha registrado una reducción del 17.2% en las utilidades del ejercicio actual en comparación con el año anterior, lo que puede ser motivo de preocupación. Esta disminución sugiere que la empresa no ha generado tantas ganancias en 2023 como lo hizo en 2022. Las posibles causas incluyen una disminución en los márgenes de ganancia, un incremento en los costos operativos o variaciones en la demanda del mercado. A pesar de esta reducción, la utilidad del ejercicio sigue representando una porción significativa del patrimonio, lo que indica que la empresa mantiene su rentabilidad, aunque en menor medida que el año anterior.

9.7 Utilidades o Pérdidas de Ejercicios Anteriores

El aumento en la proporción de utilidades acumuladas de ejercicios anteriores en 2023, en comparación con 2022, refuerza la idea de que la empresa está acumulando recursos internos. Este fenómeno contribuye a una mayor estabilidad financiera y puede interpretarse como un intento de reducir la dependencia a financiación externa. La acumulación de utilidades pasadas mejora la solidez del patrimonio y ofrece un colchón financiero que puede ser útil en momentos de incertidumbre económica o para financiar futuros proyectos de expansión.

Tabla 18. *Análisis de Resultados.*

Análisis de Patrimonio	RESULTADOS Millones COP	OBSERVACIONES	
6. Total Patrimonio:	2022: \$3,024	Incremento en el patrimonio neto, lo cual es positivo ya que indica una retención de beneficios o una capitalización adecuada	Capital Suscrito y Pagado: Se mantuvo constante en \$70,000,000, lo cual indica que no hubo cambios en el capital social. Utilidad del Ejercicio: La disminución de \$753,748,427 en 2022 a \$624,341,172 en 2023 podría indicar una reducción en la rentabilidad anual, lo cual es un área de preocupación. Sin embargo, la "Utilidad de Ejercicios Anteriores" ha aumentado, mostrando que las ganancias retenidas se han incrementado.
	2023: \$3,648		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

9.8 Ciclo de Conversión del Efectivo

En 2023, la empresa experimentó un promedio de 223 días para cobrar sus cuentas por cobrar, mientras que el tiempo promedio para pagar a sus proveedores fue de 145 días. Esta diferencia de 78 días en el ciclo de conversión de efectivo (CCE) resalta una brecha significativa en el flujo de caja, lo que puede tener varias implicaciones negativas.

Tabla 19. *Conversión del Efectivo.*

CONCEPTOS	2020	2021	2022	2023
CUENTAS X COBRAR	\$ 3,038,722,102	\$ 1,584,717,381	\$ 5,572,101,339	\$ 10,008,491,562
VENTAS NETAS	\$ 3,895,762,674	\$ 5,068,403,637	\$ 9,319,538,409	\$ 16,148,986,653
CUENTAS X PAGAR	\$ 79,799,176	\$ 638,427,965	\$ 2,143,714,581	\$ 4,869,698,552
COSTO DE VENTAS	\$ 2,332,032,692	\$ 3,225,864,389	\$ 6,364,513,243	\$ 12,121,438,604
DIAS CTAS X COBRAR	281	113	215	223
DIAS CTAS X PAGAR	12	71	121	145
CICLO CONVERSION EFECTIVO (DIAS)	268	41	94	78

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfica 7. Cuentas por Cobrar -vs- Cuentas por Pagar.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

9.9 Implicaciones de la Brecha en el Ciclo de Conversión de Efectivo

- Presión sobre el Flujo de Caja:** La diferencia de 78 días entre el tiempo de cobro y el tiempo de pago indica que la empresa tiene que financiar su operación durante un período prolongado. Esto puede ejercer presión sobre el flujo de caja, especialmente si el volumen de cuentas por cobrar es alto, lo que podría llevar a problemas de liquidez y a la necesidad de recurrir a financiamiento externo para cubrir las operaciones diarias.
- Riesgo de Liquidez:** Una brecha prolongada en el ciclo de conversión de efectivo puede aumentar el riesgo de liquidez. La empresa podría enfrentar dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, como pagos a proveedores, sueldos y otros gastos operativos.

- **Costos de Financiamiento:** Para manejar la brecha en el ciclo de conversión de efectivo, la empresa podría necesitar recurrir a líneas de crédito o préstamos para mantener sus operaciones. Generando costos adicionales en forma de intereses y comisiones, afectando negativamente la rentabilidad.
- **Relaciones con Proveedores y Clientes:** La brecha en el ciclo de conversión de efectivo podría afectar las relaciones con proveedores y clientes. Puesto que en ese caso los proveedores tendrían el derecho a exigir términos más estrictos o reducir el crédito ofrecido si perciben que la empresa está enfrentando problemas de liquidez. Por otro lado, los clientes se beneficiarían de un período prolongado para pagar, lo que puede llevar a la empresa en una posición desfavorable si no gestiona adecuadamente sus cuentas por cobrar.
- **Estrategia de Gestión del Capital de Trabajo:** La diferencia en el ciclo de conversión de efectivo sugiere que la empresa debe revisar y optimizar su estrategia de gestión del capital de trabajo. Implementar políticas más eficientes en la cobranza de cuentas por cobrar y negociar mejores términos de pago con proveedores podría ayudar a reducir la brecha y mejorar el flujo de caja.

9.10 Indicadores Financieros

9.10.1 Indicadores de Liquidez.

La disminución en la Razón Corriente a lo largo de los años, combinada con el aumento en el Capital de Trabajo, sugiere que la empresa está enfrentando una presión creciente en su liquidez relativa, aunque su capacidad absoluta para cubrir deudas a corto

plazo sigue mejorando. La empresa debería evaluar y ajustar su estrategia de gestión de activos y pasivos corrientes para mantener una posición de liquidez sólida y asegurar que pueda afrontar eficazmente sus obligaciones financieras a corto plazo.

Tabla 20. *Indicadores de liquidez.*

INDICADORES DE LIQUIDEZ	Formula	2020	2021	2022	2023
RAZÓN CORRIENTE	Activo corriente ÷ Pasivo corriente	1.90	1.79	1.62	1.43
CAPITAL DE TRABAJO	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 1,374,260,021	\$ 1,744,589,173	\$ 2,711,492,583	\$ 3,550,871,202

Fuente: Elaboración propia, 2024.

9.10.2 Indicadores de Gestión.

El análisis de los indicadores de gestión revela que la empresa ha experimentado un aumento en el tiempo para cobrar y pagar, lo que sugiere una creciente brecha en la eficiencia de gestión del capital de trabajo. La disminución en la Rotación de Cuentas por Cobrar y el aumento en los Días de Cobranza indican una posible, mientras que la disminución en la Rotación de Cuentas por Pagar y el aumento en los Días de Pago reflejan estrategias para optimizar el flujo de efectivo o problemas de liquidez. Es fundamental que la empresa revise y ajuste sus políticas de crédito y pago para mejorar la eficiencia en la gestión de sus cuentas y asegurar una salud financiera.

Tabla 21. *Indicadores de Gestión*

INDICADORES DE GESTIÓN	Formula	2020	2021	2022	2023
Rotación de cuentas por cobrar o cartera	Ventas a crédito/Promedio de cuentas por cobrar	3.20	1.67	1.67	1.61
DÍAS DE COBRANZA	365 / ROTACION CXC =(DIAS)	114	216	215	223
Rotación de cuentas por pagar.	Costo de Ventas /Promedio de cuentas por pagar (Proveedores)	19.60	5.05	2.97	2.489
DÍAS DE PAGO	365 / ROTACION CXP =(DIAS)	18.371	71.247	121.256	144.627

Fuente: Elaboración propia, 2024.

9.10.3 Indicadores de Apalancamiento.

La empresa ha experimentado un aumento significativo en su apalancamiento financiero, evidenciado por la creciente Razón de Deuda Total. Este aumento en la dependencia de la deuda para financiar sus activos evidencia un mayor riesgo financiero, que puede comprometer la estabilidad económica de la empresa si no se maneja adecuadamente. Aunque la calidad de la deuda ha mostrado una leve mejora desde 2020, la proporción de pasivos corrientes sigue siendo alta, sugiriendo una carga significativa de deuda a corto plazo.

Tabla 22. *Indicadores Apalancamiento.*

INDICADORES APALANCAMIENTO	Formula	2020	2021	2022	2023
Razon deuda Total	$\text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$	49%	51%	62%	71%
Calidad de la Deuda	$\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}$	102%	95%	89%	92%

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Estos indicadores sugieren que la empresa debe prestar atención a la gestión de su estructura de deuda y considerar estrategias para reducir su apalancamiento y mejorar la calidad de su deuda. La alta proporción de deuda en relación con los activos y la persistente carga de pasivos corrientes podrían poner en riesgo la flexibilidad financiera y la capacidad de la empresa para afrontar adversidades económicas.

Es necesario que la empresa evalúe sus estrategias de financiamiento y explore opciones para optimizar su estructura de capital, con el fin de asegurar una mayor estabilidad financiera y sostenibilidad a largo plazo.

9.10.4 Indicadores de Rentabilidad.

Los indicadores de rentabilidad de la empresa han mostrado una tendencia descendente notable. El Margen de Utilidad Neta, el ROA y el ROE han disminuido significativamente, lo que indica una reducción en la capacidad de la empresa para generar beneficios.

Tabla 23. *Indicadores de Rentabilidad.*

INDICADORES DE RENTABILIDAD	Formula	2020	2021	2022	2023
Margen Utilidad Neta	Utilidad neta / Ventas Totales	18%	11%	8%	4%
ROA Rentabilidad sobre Activos	Utilidad Neta/ Total Activo	21%	12%	9%	5%
Rentabilidad Patrimonial. (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	41%	25%	25%	17%

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La disminución en la rentabilidad puede ser consecuencia de varios factores, incluyendo un aumento en los costos operativos, una menor eficiencia en la utilización de los activos y una reducción en la capacidad para generar ganancias sobre el patrimonio. La empresa enfrenta desafíos para mantener unos márgenes de ganancia saludables y un retorno atractivo para los accionistas.

Para abordar estos problemas, la empresa debe examinar en detalle sus estrategias operativas, de costos y de inversión, con el objetivo de mejorar su eficiencia y rentabilidad, garantizando la sostenibilidad financiera a largo plazo y para mantener la confianza de los inversionistas.

9.11 Factores y Discusión

9.11.1 Discusión de análisis resultados internos

Los resultados exponen los puntos clave y hacen hincapié en su incidencia con las implicaciones estratégicas, lo cual facilita la comprensión del problema de investigación. Los objetivos planteados se centran en la identificación de áreas de mejora, y en el diseño de una estrategia que permita superar los desafíos financieros, los cuales se ven respaldados por la evaluación detallada de cada dimensión. Estos resultados, proporcionan una hoja de ruta para enfrentar las deficiencias que impactan el desempeño general de la organización.

Así mismo, se evidencia patrones que permiten relacionar el liderazgo con los bajos resultados en la formulación de la estrategia, la evaluación y el control, así como los procesos de innovación. Estos hallazgos están alineados con el marco teórico, destacando la importancia de la alineación estratégica, con la gestión del conocimiento y con un liderazgo efectivo.

La relevancia de los resultados destaca la capacidad para orientar el estudio y la toma de decisiones, guiando acciones concretas para mejorar la formulación y la ejecución de futuras estrategias. Además, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer la gestión del conocimiento e innovación, de tal forma que se pueda impactar positivamente en el desempeño de liderazgo y de la gestión financiera de la organización. En este sentido, es fundamental el diseño de una estrategia integral que mejore el liderazgo e impacte las dimensiones analizadas.

Por lo tanto, la investigación realizada en HyO muestra la importancia de mejorar las prácticas de liderazgo, debido a su influencia en la formulación de estrategias y en el

desempeño financiero. En los resultados del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) muestra que los líderes de la organización tienen una puntuación baja en áreas como la visión inspiradora y la capacitación, aspectos que, según la literatura sobre liderazgo transformacional (Chiavenato, 1993; Robbins & Judge, 2009), son esenciales para fomentar una cultura organizacional sólida y eficiente. La insuficiencia en estas competencias de liderazgo impacta no solo en la motivación y el compromiso del personal, sino también en la efectividad de la comunicación interna. Una variable que estudios previos (como el de Blanco et al., 2021) se ha destacado como un aspecto crítico de la gestión en las instituciones de salud, limitando la efectividad de la toma de decisiones y el control de los procesos.

Por otro lado, el análisis financiero reveló un apalancamiento considerable que incrementa el riesgo financiero de la organización. Adicionalmente, se evidencia que el flujo de caja está siendo afectado por un deficiente ciclo de conversión del efectivo; y el alto nivel de deuda está materializando los riesgos que afectan la sostenibilidad de la compañía. Asimismo, los indicadores de rentabilidad, como el ROA y el ROE, muestran una tendencia descendente, sugiriendo la necesidad de una estrategia que optimice el manejo de recursos y reducción de costos operativos. Según Vom Brocke y Rosemann (2010), una gestión eficiente del apalancamiento requiere un liderazgo fuerte que asegure tanto el control de los costos operativos, como la optimización de los recursos, aspectos que representan actualmente un desafío para HyO.

Al realizar un contraste de los resultados con la teoría, se evidencia que un liderazgo deficiente impacta en los resultados financieros de las organizaciones de salud (Carreño,

Castro y Ochoa, 2012). Además, las deficiencias en liderazgo y comunicación se asocian en estudios previos, con problemas de retención de personal y una disminución en la satisfacción del usuario. Esta investigación confirma como las prácticas de liderazgo, cuando no están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, pueden representar un obstáculo para su sostenibilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, existe un alto riesgo que las debilidades en el liderazgo no contribuyan en el manejo de la organización, y en ejecutar una estrategia de manera eficaz y eficiente. Pues estas debilidades, en temas de gestión y administración de los recursos humanos, limitan el nivel de influencia y el apoyo del personal para poder garantizar el rendimiento organizacional. La falta de indicadores de seguimiento y gestión del desempeño del personal, hacen que sea más complejo evaluar el rendimiento del recurso humano para alcanzar las metas establecidas, por ejemplo: el crecimiento del mercado, posicionamiento, mejoramiento de procesos y aspectos asociados a la sostenibilidad financiera.

Con los hallazgos se resalta la necesidad de fortalecer el liderazgo en HyO con el fin de alinear una estrategia en la alta gerencia que asegure un desempeño financiero estable y sostenible. Un liderazgo efectivo permitirá mejorar la comunicación organizacional y asegurar la implementación de controles que ayuden a gestionar eficientemente el crecimiento y el endeudamiento. Asimismo, la gestión del conocimiento puede fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, aspecto crucial para que la empresa fortalezca su posición.

Con este estudio, se aporta una evidencia empírica de como el liderazgo y la comunicación impactan en los resultados financieros y en la capacidad de adaptación de una institución de salud. Sin embargo, aunque se realizó un análisis profundo, los resultados no pueden ser generalizados con otras IPS debido a las limitaciones propias del estudio al estar enfocada en una sola institución.

9.11.2 Discusión Análisis del Sector

El sector salud es una industria vulnerable debido a los diferentes factores que se pueden presentar, como lo son: las pandemias, la migración de países vecinos, y el comportamiento de pagos generado desde las EPS a las IPS. Lo que sumado al mal manejo de recursos disponibles genera un sobre costo en la prestación del servicio, lo que requiere un aumento de presupuesto de este sector.

En respuesta de lo anterior, la Circular N. 000030, buscaba solucionar la problemática de pagos de cobros y pagos de facturas dentro de las IPS. Sin embargo, por diferencias entre las mismas IPS, y la competencia desleal, han generado fuertes inconvenientes en el flujo de efectivo; donde las cuentas emitidas, facturadas y reconocidas por las EPS como deudoras de las IPS, no han sido subsanadas, afectando el funcionamiento del sistema y arriesgando la salud de los colombianos.

Es importante destacar que con la implementación de este sistema de facturación sujeto a la Resolución 1557 de 2023, se logró establecer el mecanismo único de validación para el Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud (RIPS). Asegurando la

consistencia que está enviando la IPS por medio de la factura electrónica emitida, garantizando su estructura y contenido; eliminando los procesos manuales que se usaban para facturar los servicios de salud que aumentaban el tiempo de revisión de la información por medio de reprocesos en los tiempos de facturación.

Según la Resolución 2275 del 28 de diciembre de 2023, emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social, se estableció la normativa con la que se regula la facturación y el mecanismo utilizado para realizar el Registro Individual de Prestación de Servicios de salud; definiendo el RIPS como el único soporte establecido y reconocido para las facturas electrónicas generadas.

Si bien el reconocimiento de la cartera vencida es un paso importante, se requiere complementar esta acción con mecanismos efectivos de seguimiento que aseguren el cumplimiento de los pagos pendientes. Esto es especialmente relevante dado que, en algunos casos, la falta de monitoreo dificulta la solución oportuna de los compromisos financieros pactados entre las EPS y las IPS. Asimismo, implementar un seguimiento riguroso contribuiría significativamente a la sostenibilidad de las IPS y a garantizar que los usuarios reciban atención oportuna.

10. Diseño de Estrategia Administrativa

Para el desarrollo de la estrategia, se recopilaron y analizaron los elementos clave basados en los resultados de los instrumentos de evaluación, entrevistas, marcos de referencias y análisis financieros, con el propósito de integrarlos en la metodología de análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Entre los elementos identificados se destacan:

Tabla 24. Nivel estratégico y de liderazgo.

Descripción	Dimensión	Causa/síntoma
Falta de claridad en la definición de los objetivos estratégicos y en la planificación a largo plazo.	Debilidad	Ausencia de objetivos estratégicos
Comprensión compartida y de respaldo a la dirección de la organización en misión y visión	Fortaleza	Respaldo del personal a la alta dirección
Monitoreo Insuficiente del entorno externo.	Debilidad	Pérdida de oportunidades de negocio Orientación inadecuada del mercado objetivo Baja adaptabilidad a cambios en regulatorios
Procesos de medición y seguimiento deficientes	Debilidad	Glosas no reconocidas por parte de los clientes (EPS) que pueden generar pérdidas por servicios ya prestados
Bajos procesos innovación	Debilidad	No existe exploración del mercado, ni evaluación de otras líneas de negocio.
Ausencia de prácticas de liderazgo para enfrentar los desafíos financieros.	Debilidad	No se evidencia medidas correctivas y los indicadores financieros presentan una evolución desfavorable.
Movilización de la dedicación personal	Fortaleza	Ambiente colaborativo
Baja adaptabilidad al cambio	Debilidad	Ausencia de respuesta a los cambios del entorno.
Convertir la visión en acción	Debilidad	Ausencia de Objetivos estratégicos.
Servicios altamente especializados en el sector de la salud	Fortaleza	Portafolio de servicios y reconocimiento del sector.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Tabla 25. *Nivel Administrativo y Financiero.*

Descripción	Dimensión	Causa/síntoma
Modalidad de Contrato PGP	Fortaleza	Contrato Pago Global Prospectivo (PGP): Asegura un ingreso mensual durante su duración.
Modalidad de Contrato por Evento	Debilidad	Riesgo de no reconocimiento del servicio facturado. Retenciones de garantía sobre el (20%) de la facturación.
	Amenaza	Falta de destinación presupuestal por parte de la EPS para asegurar el pago de la obligación. Falta de garantías por parte del estado para asegurar el pago de las EPS hacia las IPS.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Tabla 26. *Análisis del entorno.*

Descripción	Dimensión	Causa/síntoma
Cambio de la reforma tributaria de la salud, eliminando la prestación de servicios privados.	Amenaza	Incertidumbre en los modelos de Contratación.
Falta de rigurosidad normativa para garantizar los pagos de las EPS a las IPS	Amenaza	Crecimiento de las cuentas por Cobrar, Afectación del Ciclo de conversión del Efectivo
Intervención por parte de la Superintendencia de Salud a las EPS	Amenaza	Perdida de Cartera por falta de reconocimiento.
Recesión económica	Amenaza	Incapacidad del estado para sostener las prestaciones del servicio.
Regulación excesiva para la prestación de servicios de salud	Amenaza	Incremento de los costos de prestación de servicio.
Alto crecimiento en la demanda de los servicios ofertados	Oportunidad	Incremento en el número de pacientes que requieren los servicios.
Apertura de nuevos clientes y mercados	Oportunidad	Diversificación de ingresos y selectividad de clientes
Tecnologías de la información	Oportunidad	Recursos tecnológicos para mayor control.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

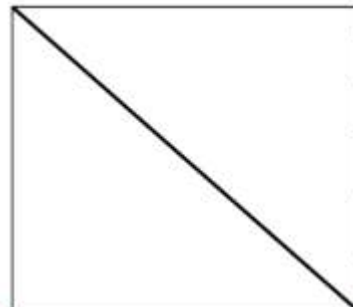
Tabla 27. *Indicadores Financieros.*

Descripción	Dimensión	Causa/síntoma
Ciclo de Conversión del Efectivo	Debilidad	Problemas de Liquidez y solvencia.
Crecimiento en las ventas	Debilidad	Contratos por eventos representan la mayor facturación y son los que tienen el mayor grado de morosidad.
Flujo de Caja	Debilidad	Disminución del efectivo disponible
Pasivos	Debilidad	Crecimiento desproporcionado de obligaciones.
Activos	Debilidad	Crecimiento desproporcionado de Cuentas por Cobrar

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Posterior a la priorización, se procedió a realizar un análisis DOFA el cual es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo de la empresa, el cual permitió la definición conceptual de las siguientes estrategias.

Tabla 28. *Análisis DOFA.*

		Fortalezas		Debilidades	
	1.	Comprensión compartida y de respaldo a la dirección de la organización en misión y visión	1.	Falta de claridad en la definición de los objetivos estratégicos y en la planificación a largo plazo.	
	2.	Movilización de la dedicación personal (Ambiente de trabajo colaborativo)	2.	Ausencia de prácticas de liderazgo para enfrentar los desafíos financieros.	
	3.	Servicios altamente especializados en el sector de la salud	3.	Procesos de medición y seguimiento deficientes, generando pérdidas de servicios ya prestados a EPS	
	4.	Modalidad de Contrato PGP (Respaldo del personal a la alta dirección)	4.	Baja adaptabilidad al cambio	
	5.	Reconocimiento y confianza en la región que atrae nuevos clientes	5.	Indicadores financieros con problemas de liquidez y crecimiento desproporcionado de cuentas por cobrar	
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
1.	Alto crecimiento en la demanda de los servicios ofertados	FO1	Apertura de clientes privados con bajo riesgo	DO1	Evaluación rigurosa de clientes nuevos para mejorar liquidez
2.	Apertura de mercados nuevos servicios	FO2	Implementación de tecnologías de la información para la toma de decisiones	DO2	Incremento en el reconocimiento de cartera de servicios
3.	Tecnologías de la información	FO3	Optimización en la prestación de servicios bajo contrato PGP	DO3	Aumentar el reconocimiento de cartera de los servicios ejecutados mitigando las pérdidas derivadas a procesos de liquidación
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
1.	Cambio de la reforma tributaria de la salud, eliminando la prestación de servicios privados.	FA1	Evaluación la terminación de contratos	DA1	Comité asesor para adaptación a cambios regulatorios
2.	Falta de rigurosidad normativa para garantizar los pagos de las EPS a las IPS	FA2	Evaluación de terminación de contratos activos que no están realizando los pagos correspondientes, incrementando los tiempos de recolección de cartera	DA2	Comité para análisis de comportamiento de pagos de clientes activos
3.	Intervención por parte de la Superintendencia de Salud a las EPS				
4.	Recesión económica que pueda afectar los pagos del gobierno nacional (PGN) al sector salud	FA3	Diversificación de servicios hacia industrias con buen comportamiento de pago	DA3	Cláusulas de protección de pagos para clientes nuevos
5.	Regulación excesiva para la prestación de servicios de salud				

Fuente: Elaboración propia, 2024.

10.1 Estructura de la Estrategia Administrativa

El diseño de la estrategia administrativa de la alta gerencia se estructura en un plan orientado a la mejora financiera y al liderazgo estratégico, aprovechando las características propias de la organización y de su entorno; identificadas a partir de los instrumentos de diagnóstico, entrevistas y del análisis del sector.

10.1.1 Objetivo de la estrategia.

Mejorar el desempeño financiero y la sostenibilidad de HyO mediante el fortalecimiento del liderazgo en la alta gerencia, optimizando prácticas de gestión y promoviendo una cultura organizacional que responda proactivamente a los desafíos financieros y regulatorios.

10.1.2 Componentes Estratégicos del Plan

10.1.2.1 Fortalecimiento del Liderazgo y la Cultura Organizacional

Se propone una implementación de programas de capacitación en liderazgo financiero y estratégico para los directivos, con un enfoque en la toma de decisiones financieras y en la gestión de recursos. Esto con el fin de aportar a la ausencia de prácticas de liderazgo para enfrentar los problemas financieros.

Así mismo, es importante el fomento de una cultura de adaptación al cambio, que promueva una mentalidad flexible en los empleados y en la alta gerencia, y estén preparados para responder a cambios en las políticas del sector salud, como la reforma tributaria y una regulación excesiva.

Recomendaciones para la implementación:

Tabla 29. *Recomendaciones Liderazgo y Cultura Organizacional.*

Dimensión	Acciones
<p>Mentoring y Coaching Acompañamiento para la consecución de metas determinadas, a través del establecimiento de relaciones profesionales con el fin de compartir experiencias. Desde el liderazgo, fortalecerá la confianza, la creatividad y la transmisión de conocimientos.</p>	<p>- Implementar programas de mentoring donde los líderes sean entrenados en habilidades de coaching. - Asignar mentores a otros colaboradores para apoyar su desarrollo profesional. Según Kram (1985), el mentoring es crucial para el crecimiento organizacional y el desarrollo de talento.</p>
<p>Fomento de la retroalimentación Fortalece los vínculos laborales con vínculos sólidos teniendo como base la confianza. Es presencial, con exposición verbal y acompañada de expresiones. Desde la perspectiva de liderazgo, guiará el desarrollo laboral del personal médico, para aumentar la calidad de su desempeño y así se fomenta el mejoramiento continuo.</p>	<p>- Implementar ciclos de retroalimentación en los que se realicen revisiones periódicas de los resultados estratégicos. - Capacitar a líderes para que faciliten estas sesiones de retroalimentación. Garvin, Edmondson y Gino (2008) sugieren que una cultura de aprendizaje facilita el intercambio de retroalimentación y mejora la toma de decisiones.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

10.1.2.2 Optimización Financiera y Control de Liquidez

Establecer un Comité de Gestión Financiera, para monitorear y mejorar los procesos financieros de la organización, haciendo seguimientos constantes a los indicadores de liquidez y cuentas por cobrar. Lo esencial del comité es que debe evaluar continuamente la situación financiera y coordinar los esfuerzos para garantizar el cumplimiento de las metas financieras a largo plazo.

También es importante la implementación de una política de cobranza rigurosa, lo que asegure los pagos oportunos de las EPS y reduzca el crecimiento desproporcionado de las cuentas por cobrar. En este proceso se incluye las negociaciones para establecer términos de pago claros y planes de cobro cuando sea necesario y descuentos por pronto pago. Así

mismo, recomendará oportunamente la terminación anticipada de aquellos contratos con morosidad recurrente en sus obligaciones.

Tabla 30. *Recomendaciones Optimización Financiera y Control de Liquidez.*

Dimensión	Acciones
<p>Optimización del Ciclo de Conversión de Efectivo.</p> <p>Crucial para aumentar el flujo de caja y reducir los tiempos de pagos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renegociar con proveedores para extender los plazos de pago o buscar descuentos por pronto pago. - Automatización de los procesos de facturación. - Seguimiento de pagos para reducir el tiempo de ingreso del efectivo
<p>Reducción de los Niveles de Deuda.</p> <p>Lo considerado a continuación es fundamental para disminuir el del costo del dinero representado con el pago de interés, aliviándose la carga financiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renegociar las condiciones de préstamos actuales - Amortización acelerada para reducir las deudas - Posibilidad de convertir deuda en capital
<p>Transición de modelos de contratación actual</p> <p>Es importante tener en cuenta realizar la transición en los modelos de contratación que se están usando en la actualidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de modelo de contrato por eventos a contrato global prospectivo (PGP) buscando de este modo mejorar la situación financiera con un mejor comportamiento de pagos de los servicios prestados.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

10.1.2.3 Mejora de Procesos de Medición y Seguimiento

En este componente, se propone la integración de tecnologías de información para el control de servicio, para el aprovechamiento de un sistema que permita un seguimiento preciso de los servicios prestados, especialmente a las EPS, minimizando pérdidas. Esto ayudará a reducir la deficiencia en los procesos de medición y seguimiento. Por otro lado, la automatización de reportes financieros y operativos, en el que se desarrolle un sistema automatizado de reportes que facilite la visibilidad en tiempo real del estado financiero y

operativo, lo que permita a la alta gerencia tomar decisiones informadas rápidamente y mejorar la eficiencia general.

Tabla 31. *Recomendaciones de Proceso de Medición y Seguimiento.*

Dimensión	Acciones
<p>Establecimiento de un Sistema de Seguimiento Controlar los servicios de salud, con el fin de asegurar que se brinden con eficacia, eficiencia y calidad, según las competencias de la empresa, de sus requerimientos legales y reglamentarios y de acuerdo con las necesidades de los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPI) que permita monitorear el progreso de las estrategias. - Realizar reuniones mensuales para evaluar el avance de las iniciativas. <p>Según Kaplan y Norton (1996), el Balanced Scorecard es un método eficaz para alinear las acciones de los empleados con la estrategia organizacional.</p>
<p>Medición y evaluación de innovaciones Conduce a la innovación y al éxito empresarial, incrementa la competitividad, apoya la consecución de los objetivos internos de la organización, ayuda a consolidar la empresa en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un marco que permita evaluar las iniciativas de innovación mediante el impacto en el rendimiento y la viabilidad financiera. - Realizar evaluaciones semestrales de proyectos innovadores, utilizando el modelo de innovación propuesto por Tidd, Pavitt y Bessant (2013).
<p>Mejora del Modelo de Evaluación de Desempeño A través del establecimiento de objetivos claros, se va creando un ambiente de confianza, lo que le va a proporcionar a la empresa una visión integral del trabajo que realiza el personal con la ayuda de retroalimentación externa, donde se evaluará el desempeño individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el modelo de evaluación para incluir métricas de innovación y desarrollo personal. - Realizar evaluaciones anuales en colaboración con los colaboradores para asegurar la claridad de expectativas. <p>Referencia de la importancia de la evaluación 360° se encuentra en Bracken, Timmreck y Church (2001).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

10.1.2.4 Desarrollo de una Estrategia de Diversificación y Expansión de Servicios

La expansión de nuevos mercados es fundamental para que se pueda aprovechar la alta especialización y el crecimiento de la demanda en los servicios de salud para que generen nuevos ingresos. Esa diversificación reducirá la dependencia de los pagos del gobierno y de las EPS, mitigando el impacto de la recesión económica y de posibles problemas con pagos gubernamentales.

Además, la promoción de servicios especializados en la región permite que capitalice la reputación y confianza regional para atraer más clientes, diferenciando los servicios de HyO en el sector. Esto ayudará a compensar posibles caídas en ingresos causadas por cambios regulatorios en el sector salud.

Tabla 32. *Recomendaciones de Estrategia de Diversificación y Expansión de Servicios.*

Dimensión	Acciones
<p>Estructuración de planes estratégicos Procesos innovadores que generan valor, se derivan de la experiencia en la empresa y de la investigación de campo; orientarán a la identificación de oportunidades, para el desarrollo de valor con fundamento en los objetivos estratégicos de innovación, a través de la creatividad y el trabajo en equipo (Sánchez, 2015).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir claramente los plazos, responsabilidades y recursos para cada iniciativa. - Utilizar un software de gestión de proyectos para asegurar la planificación y la responsabilidad. McKinsey & Company (2015) resaltan la importancia de estructurar las iniciativas estratégicas para asegurar su éxito.
<p>Cultura de riesgo y apoyo a la innovación Se orientará hacia la apertura, colaboración y búsqueda e identificación de riesgos, para fomentar la experimentación y el aprendizaje, explorar y aplicar nuevas soluciones y le dará a la empresa la posibilidad de alcanzar sus objetivos estratégicos, crear cultura de innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar una cultura organizacional que valore la creatividad y el riesgo mediante talleres y sesiones de brainstorming. - Brindar recursos para la implementación de ideas innovadoras. Según Amabile (1998), un entorno que apoya la creatividad puede aumentar la participación y el compromiso de los colaboradores.
<p>Inversión en innovación y desarrollo Proporcionará a la empresa beneficios en el corto y mediano plazo, como diferenciación, desarrollo económico, crecimiento de actividades, estabilidad, mayor desempeño, le genera valor a la empresa, oportunidad de crecimiento, además, gana relevancia y competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar un porcentaje del presupuesto organizacional específicamente a la investigación y el desarrollo. - Establecer alianzas con instituciones educativas para aprovechar recursos externos. Para una inversión efectiva, Drucker (1985) sugiere una evaluación continua del retorno de las inversiones en innovación.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

10.1.2.5 Definición de Objetivos Estratégicos Claros y Planificación a Largo

Plazo

Por último, se encuentra la elaboración de un plan estratégico, con el cual se busca definir los objetivos financieros y estratégicos alineados con la alta gerencia y el grupo de

trabajo. Con el fin de establecer metas de sostenibilidad y crecimiento, eliminando la falta de claridad en la planificación a largo plazo, mediante el establecimiento de metas y mecanismos de seguimiento.

Tabla 33. *Recomendaciones Objetivos Estratégicos y Planificación a Largo Plazo.*

Dimensión	Acciones
<p>Divulgación de la Visión Organizacional Permitirá resaltar los puntos más fuertes de la empresa, junto con la misión y valores, determinará las estrategias más adecuadas para cumplir los objetivos, para comunicar los propósitos y la forma de lograrlos para el crecimiento y desarrollo futuro, bajo el lema: “creando el futuro de la organización”. Para el líder: “dirección clara y concisa.</p>	<p>- Realizar sesiones informativas regulares donde los líderes compartan la visión y objetivos a largo plazo. - Fomentar la participación de los colaboradores en la creación de la visión organizacional. Según Kotter (1996), comunicar y alinear a los colaboradores con la visión es esencial para su implementación.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

No obstante, se debe realizar una revisión periódica de la estrategia, lo que permitirá a la alta gerencia anticiparse a cambios internos o externos, como nuevas regulaciones o variaciones en su contexto económico. Adicionalmente, se propone los siguientes pilares estratégicos:

Tabla 34. *Pilares Estratégicos.*

Pilares estratégicos	Propósito	Acciones
1. Excelencia en la Atención al Paciente	Ofrecer un servicio médico especializado que satisfaga las necesidades y expectativas de los pacientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un modelo de atención centrada en el paciente, priorizando empatía, comunicación efectiva y seguimiento personalizado. - Establecer indicadores de satisfacción del paciente y realizar encuestas periódicas para identificar áreas de mejora. - Crear un protocolo de retroalimentación en tiempo real para obtener opiniones.
2. Expansión y Consolidación Regional	Alcanzar un reconocimiento regional con presencia en diversas ciudades y municipios de la Orinoquía.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar necesidades de salud en otras ciudades y municipios de la Orinoquía para identificar ubicaciones de nuevas sedes. - Desarrollar un plan de expansión con recursos necesarios y cronograma para apertura de nuevas sedes. - Fortalecer la relación con comunidades y autoridades locales para asegurar respaldo y reconocimiento.
3. Alta Calidad Técnica y Humana	Ser una organización con altos estándares de calificación técnica y humana.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un plan de desarrollo profesional para el personal médico y administrativo, enfocado en habilidades técnicas y humanas, y en servicio. - Mantener actualización continua en tecnologías de diagnóstico y tratamiento para asegurar calidad técnica. - Crear un sistema de reconocimiento y evaluación que valore competencias.
4. Expansión Nacional y Proyección de Futuro	Tener una proyección de crecimiento a nivel nacional para 2026 y en adelante.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un estudio de viabilidad para evaluar el potencial de expansión nacional, centrado en ciudades estratégicas fuera de la Orinoquía. - Crear alianzas con instituciones de salud de otros departamentos para facilitar la entrada de HyO en nuevas regiones.
5. Contribución al Mejoramiento de la Calidad de Vida	Mejorar la calidad de vida de la población atendida.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear programas de seguimiento y prevención para pacientes oncológicos y hematológicos, enfocados en salud integral y bienestar. - Invertir en proyectos de educación y prevención en la comunidad, como charlas y talleres de salud. - Desarrollar alianzas con otras entidades de salud para ofrecer un servicio integral de bienestar.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Entre los indicadores clave de desempeño (KPI) se proponen los siguientes para medir la efectividad de esta estrategia administrativa:

Tabla 35. *Indicadores Clave de Desempeño.*

Indicadores clave de desempeño (KPIs)	
Reducción del Ratio de Cuentas por Cobrar	Monitorear el tiempo promedio de cobro para reducir la carga financiera de cuentas pendientes.
Crecimiento en Ingresos de Servicios Especializados:	Medir el crecimiento en ingresos provenientes de nuevos mercados y servicios.
Eficiencia en la Implementación de Procesos de Medición y Seguimiento	Evaluar la reducción en pérdidas por servicios no cobrados debido a mejoras en el seguimiento
Satisfacción del Personal y Adaptabilidad al Cambio	Realizar encuestas para evaluar la satisfacción y adaptabilidad del equipo, lo cual reflejará el éxito en el fortalecimiento del liderazgo y cultura organizacional.

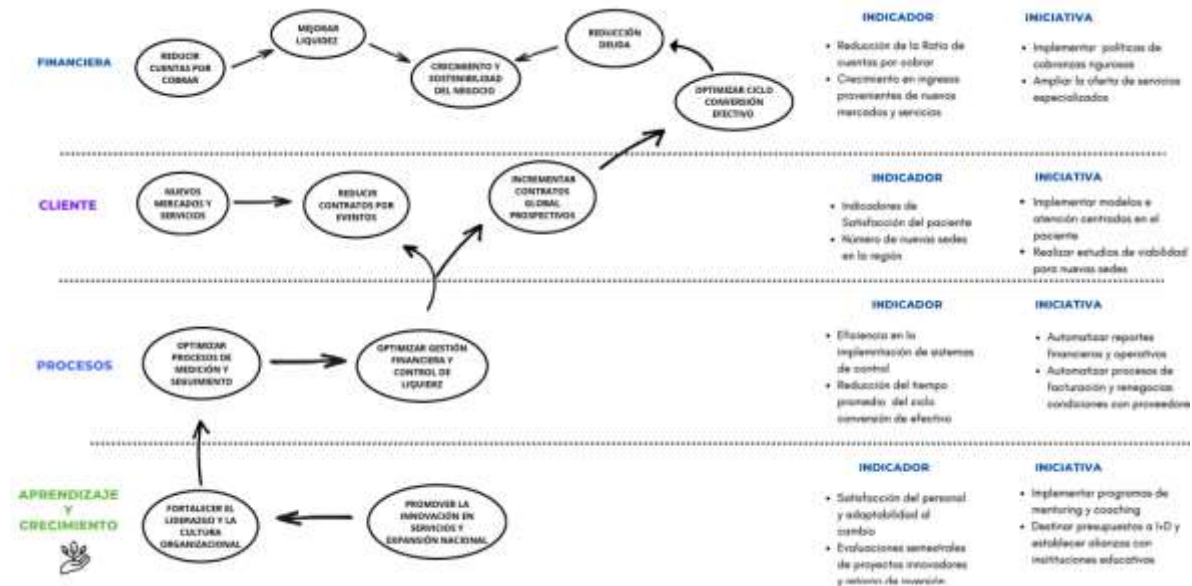
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Estableciendo los objetivos y la ruta para la estrategia, es necesario implementar un marco que permita alinear los objetivos a largo plazo con las acciones diarias. Para este propósito, se utiliza el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta eficaz para lograr esta alineación, proporcionando una visión integral que abarca las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Con base en lo expuesto, se ha definido la siguiente estrategia administrativa, la cual engloba un conjunto de decisiones clave para la alta dirección. Su propósito es impulsar el crecimiento de la IPS y garantizar su sostenibilidad a largo plazo, permitiéndole fortalecer su posicionamiento en el sector y afrontar con éxito los desafíos del entorno. Además, busca generar un valor diferencial que la distinga de la competencia. A continuación, se presenta

una tabla que sintetiza los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño (KPI) y las acciones prioritarias que la organización debe implementar para mejorar su estabilidad financiera, optimizar la toma de decisiones y monitorear el avance hacia las metas establecidas.

Tabla 36. *Balanced Scorecard.*



La implementación de este Balanced Scorecard permitirá a la organización no solo medir su desempeño en áreas clave, sino también adaptarse a los cambios del entorno y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo. A través de un enfoque sistemático y basado en datos, se podrán identificar oportunidades de mejora y garantizar que todos los colaboradores estén alineados con la visión y misión de la empresa.

11. Impactos Esperados

El diseño de la estrategia administrativa para el crecimiento organizacional de HyO busca implementar acciones concretas que generen cambios significativos en el sector de la salud, considerando tanto los resultados organizacionales como los sociales. Este enfoque requiere fortalecer el liderazgo a través de programas de capacitación en liderazgo transformacional y gestión estratégica, además de diseñar un sistema de evaluación y retroalimentación continua para los líderes. Acciones que permitirán mejorar la toma de decisiones, motivar al personal y fortalecer la cultura organizacional, incrementando la confianza del equipo y la efectividad de los procesos.

En el ámbito financiero, la estrategia incluye la optimización del flujo de caja mediante políticas efectivas para la gestión de cuentas por cobrar y pagos a proveedores, junto con la diversificación de fuentes de ingresos mediante servicios especializados y nuevas áreas de atención, contribuyendo a una mayor estabilidad financiera, reduciendo los riesgos de liquidez y aumentando los ingresos.

El desarrollo del talento humano también es un componente clave dentro de la estrategia, para lo cual se propone implementar un sistema de incentivos basado en el desempeño y diseñar un plan de carrera profesional y bienestar laboral. Lo que permitirá aumentar la motivación y la retención del talento humano, así como mejorar la satisfacción laboral y atraer talento de alta calidad.

Finalmente, este diseño estratégico tendrá un impacto crucial al convertirse en una guía práctica que permita a las IPS superar las dificultades financieras que enfrentan en el sector de la salud, ofreciendo un modelo integral que fomente la sostenibilidad y los logros organizacionales a largo plazo.

Conclusiones

La estrategia administrativa diseñada, proporciona a la alta gerencia una hoja de ruta para enfrentar los problemas financieros y fortalecer el liderazgo dentro de la organización. Su implementación, no solo refuerza la posición financiera de la empresa, sino que también la prepara para enfrentar los desafíos del sector salud, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

El estudio destaca la importancia de un liderazgo efectivo, que sea capaz de alinear los objetivos financieros y organizacionales. Donde su actuación debe ir más allá de una gestión de recursos, y enfocarse en una transformación que fomente una cultura organizacional saludable y motive el compromiso de los empleados. Un liderazgo transformacional es crucial para construir un sentido de pertenencia y fortalecer la capacidad de adaptación, impactando directamente el desempeño y la competitividad de la organización.

El diagnóstico permitió identificar que la liquidez, el apalancamiento y el ciclo de conversión de efectivo han sido los aspectos financieros más afectados por las deficiencias del liderazgo en la organización. Razón por la cual, se priorizó el replanteamiento de la visión y de los objetivos estratégicos, como una medida clave para afrontar las dificultades financieras que amenazan la sostenibilidad de la empresa. Esto incluyó la reorientación del tipo de clientes y la apertura de nuevos mercados, respaldados por procesos eficientes de medición, seguimiento y control, todo ello impulsado por un liderazgo sólido y una cultura organizacional renovada.

La evaluación de las prácticas de liderazgo y los estados financieros evidenció falencias en la visión estratégica, la planificación y la adaptación al cambio. Estas debilidades han contribuido a la reducción de la liquidez, un alto nivel de apalancamiento y un ciclo de conversión del efectivo prolongado, problemas que no han sido abordados a tiempo para corregir el rumbo de la organización.

Para el diseño de la estrategia, se destacaron conceptos clave como el liderazgo, la planeación estratégica, la gestión financiera y la gestión del cambio. Estos elementos fueron integrados a través del Balanced Scorecard, proporcionando una visión estructurada que garantiza la alineación de las operaciones con los objetivos estratégicos de la empresa. Según Guevara (2015), las medidas de prevención, corrección y evaluación son indispensables para garantizar la supervivencia de cualquier organización. Identificar los riesgos y clasificarlos por su frecuencia e impacto, permite anticiparse a los problemas y tomar decisiones estratégicas más acertadas.

El sector salud en Colombia enfrenta retos significativos, que van desde la insatisfacción de los usuarios hasta altos costos operativos asociados a la falta de calidad en los procesos. Por lo tanto, la organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno, desarrollando estrategias innovadoras que le permitan mantener su competitividad y relevancia en el mercado. Adicionalmente, la diversificación de servicios y la expansión hacia nuevos mercados son estrategias recomendadas para reducir la dependencia de los pagos gubernamentales y de las EPS. Esto no solo disminuirá el impacto de posibles recesiones económicas, sino que también abrirá nuevas oportunidades de crecimiento.

Si bien este estudio proporciona hallazgos significativos, también es importante reconocer sus limitaciones. El análisis se centró en una sola institución, lo que dificulta la generalización de los resultados a otras IPS sin considerar sus contextos específicos. Adicionalmente, el uso de cuestionarios y datos auto informados puede introducir sesgos relacionados con la interpretación subjetiva, el interés reputacional o la falta de conocimiento. En este estudio se tomaron precauciones para mitigar este efecto, se recomienda realizar estudios adicionales que incluyan una muestra más amplia y enfoques metodológicos complementarios.

Los problemas financieros persistentes en la organización reflejan deficiencias estructurales y la ausencia de una dirección estratégica efectiva, lo que resalta la importancia de un liderazgo sólido y alineado con los objetivos organizacionales. A través de esta investigación, se evidenció que la optimización de los procesos financieros no puede lograrse de manera aislada, sino que debe integrarse con una gestión estratégica que fortalezca la toma de decisiones, fomente la sostenibilidad y potencie la capacidad de adaptación al entorno. En este sentido, el liderazgo emerge como un factor clave para alinear la visión institucional con la ejecución operativa, promoviendo una cultura organizacional basada en la eficiencia, la innovación y la mejora continua. La estrategia propuesta busca no solo abordar las deficiencias detectadas, sino también sentar las bases para un modelo de gestión que garantice la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible de la organización, posicionándola de manera competitiva en el sector.

Finalmente, entender los problemas financieros en una organización simplemente como inconvenientes derivados de una gestión deficiente es un error. Una dirección estratégica adecuada y un liderazgo efectivo no solo permiten identificar estos problemas,

sino también actuar de manera oportuna para resolverlos y preservar la estabilidad organizacional.

En definitiva, esta estrategia se fundamenta en la definición de nuevos objetivos estratégicos, impulsados por un liderazgo capaz de trazar y ajustar el rumbo de la organización, inspirando una visión compartida, y alineando los equipos hacia el logro de resultados que respondan a las necesidades del negocio.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos obtenidos en el diagnóstico de la IPS, se sugieren diversas estrategias para mejorar la situación financiera y fortalecer la sostenibilidad de la organización. Inicialmente, se recomienda diversificar las fuentes de ingreso, como medida para reducir la dependencia de una sola línea de servicios. La expansión de servicios complementarios, como la creación de paquetes médicos especializados y la implementación de programas de prevención y atención ambulatoria, podría no solo mejorar la oferta de servicios, sino también aumentar diferentes opciones de ingreso de recursos. Además, la ampliación de la oferta de servicios a poblaciones específicas representa una oportunidad para captar nuevos segmentos de mercado.

Asimismo, las iniciativas de alianzas estratégicas con otras entidades del sector de la salud, que proporcionen recursos financieros o conocimientos técnicos adicionales, impulsarían una ventaja competitiva para participar en proyectos o acceder a subsidios que fortalezcan la capacidad financiera de la IPS.

Adicionalmente, se sugiere la implementación de un sistema de gestión financiera que permita tener una mejor visibilidad en tiempo real de la organización. Como por ejemplo la herramienta tecnológica ERP (Enterprise Resource Planning), que facilita la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento continuo de indicadores financieros, promoviendo una gestión más ágil y proactiva.

Es importante destacar que las conclusiones y estrategias propuestas en este estudio están basadas en el análisis específico de una sola IPS. Por ello, sería pertinente validar estas recomendaciones a través de investigaciones adicionales en diferentes instituciones con contextos similares y distintos. Esto permitiría corroborar la eficacia y aplicabilidad de las estrategias planteadas, así como identificar posibles ajustes para su implementación en otros escenarios.

La presencia significativa de cuentas por cobrar y la alta proporción de deuda pueden poner a la empresa en una situación vulnerable si no se gestionan adecuadamente, por lo anterior se recomienda trabajar en la gestión de cobranzas y el control de gastos para mantener una estructura financiera equilibrada.

Se sugiere a la alta gerencia la implementación de un sistema de control financiero más estricto, que permita facilitar la supervisión, teniendo a la mano los flujos de caja, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inversiones en infraestructura. Con un enfoque más riguroso en el control del gasto, priorizando las áreas con mayor retorno de inversión, se contribuye a mejorar la liquidez y la rentabilidad de la IPS. Además, un adecuado sistema de auditoría interna puede prevenir fraudes y malas prácticas financieras, aumentando la transparencia y la confianza de los inversionistas.

Referencia bibliográfica

Alvarado-Ramírez, K. & Pumisacho-Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.901>

Álvarez Enciso, L. P., Mendoza Rincón, J., & Navarro Oquendo, L. M. (2019). Costo/beneficio como estrategia para la toma de decisiones del SG-SST para el sector hotelero de la localidad de Usaquén. Usaquén: Corporación Universitaria Minuto de Dios. URI: <https://hdl.handle.net/10656/8160>

Álvarez Castañón, LD. & Bolaños Evia, GR. (2010). Innovación y Estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova Scientia*, 3(5), pp. 118-142
Retrieved Octubre 01, 2023,
from <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203315472007.pdf>

Álvarez, RP. (2020). El estratega ante la sociedad en riesgo. México: Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa. Recuperado de: <https://acortar.link/cdkmTu>

Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), pp. 76-87.
Recuperado de: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>

Amador Medina, LF., Vargas Ruiz, ÁG. Hemofilia. *Revista Médica del Instituto Mexicano*, 51(6), pp. 638-43. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=46631>

Amórtegui Tole, L. Y., Barbosa Delgado, W. J., & Albornoz Trujillo, L. (2022). Análisis

financiero de la IPS Todomed Ltda. para la elaboración de estrategias financieras ante la crisis actual del sector salud. Universidad Piloto de Colombia: Repositorio Institucional UNIPILOTO. Recuperado de:
<https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/12037/Trabajo%20Ofinal%20de%20Grado?sequence=6>

Angel, AL. & De La Cuesta, C. (2001). Un sueño en construcción: el caso de Locería Colombiana. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=654671>

Ansoff, H. I. 1965. Strategies for diversification. *Harvard Business Review* 35(5):113-124.
CONABIO. 2012. Ficus carica L. 50-MORAC5M. Recuperado de:
http://www.conabio.gob.mx/conocimiento/info_especies/arboles/doctos/50-morac5m.pdf.

Aparicio Guerrero, L. (2018). Importancia de los valores corporativos en el desarrollo y crecimiento para empresas pymes. Estudio documental. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Administración de Empresas, Bogotá. URI:
<https://hdl.handle.net/20.500.12494/13805>

Barberan, N., Bastidas, T., y Herrera, C. (2024). Estilos de liderazgo en el rendimiento financiero y no financiero de las microempresas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(106), 730-744. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.17>

Barney, J. B. (1999). Los recursos de la empresa y la ventaja competitiva sostenida. España: Universidad ICESI. Recuperado de:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/250/html

- Barrios, N. (2011). Calidad de las escuelas bolivarianas en Venezuela. España: *Universidad de León*. Recuperado de:
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1436/Calidad_Barrios.pdf
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Bassi, Eduardo. (2004). Globalización de negocios. México: Limusa. Recuperado de:
https://biblioteca.ucatolica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=64577&shelfbrowse_itemnumber=93357
- Berbesi, G. (2013). Innovación y gestión: dos grandes elementos de un buen administrador. *Desarrollo gerencial*, 5(1), pp. 277-304. Recuperado de:
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2397/2289>
- Berenstein, M. (2011). Liderazgo y Gestión. México: Dialnet. Recuperado de:
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/333/324>
- Berg, P. (1999). The Effects of High-Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 54(1), pp. 111-135. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23077360>.
- Berk, J., De Marzo, P. & Harford, J. (2021). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Gerencia financiera. España: Pearson Educación. Recuperado de:
https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/finanzas-corporativas-berk.pdf
- Bermeo, G. (2010). Gestión de la Información Financiera. Colombia: NOVUM. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/84003>

Berne, E. (2011). *Games people play: The basic handbook of transactional analysis*. New York, EE. UU.: Ballantine Books. Recuperado de:

<https://tse.net.in/assets/ckeditor/kcfinder/upload/files/pdf/895389304.pdf>

Blanco Rey, C., Clavijo Pineda, S., Cúvelo Vallejo, L. & Gómez Díaz, C. (2021). *Plan de Gestión Comercial para la Empresa Onco Oriente S.A.S. de Villavicencio*.

Villavicencio: Corporación Universitaria del Caribe - CECAR. URL:

<https://catalogo.cecar.edu.co/bib/34394>

Bracken, DW., Timmreck, C. W. & Church, A. H. (2001). *Soft skills: The new competitive advantage*. In *The Handbook of Personal and Organizational Development*, 9(4), pp. 33-56. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2016.93>

Brealey, RA. Myers, S.C. & Allen, F. (2020), *Principios de finanzas corporativas*.

México: McGraw Hill. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.cvirtual.cesa.edu.co/?il=10408)

[com.cvirtual.cesa.edu.co/?il=10408](https://www-ebooks7-24-com.cvirtual.cesa.edu.co/?il=10408)

Brunet, A. y New, S. (2003). *Kaizen in Japan: An Empirical Study*. *International journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446. DOI:

<https://doi.org/10.1108/01443570310506704>

Burns, J. (2003). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores*

venezolanos. Venezuela, Universidad de Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), pp. 56-74. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Buyens, D. & De Vos, A. (1999). *The added value of the HR department*. In *International HRM. Contemporary Issues in Europe*. Londres: Brewster and Harris. Recuperado

de: <https://biblio.ugent.be/publication/276277>

- Calderón-Hernández, G., Murillo-Galvis, S., & Torres-Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), pp. 109-137. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 31, 9-55. Recuperado de: <http://bit.ly/2Z7FMXG>
- Calle Álvarez, GO., Narváez Zurita, CI. & Erazo Álvarez, JC. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), pp. 429-465, ISSN-e 2477-8818.
- Campos Martínez, L., Hidalgo. Y. (2018). Diseño de un modelo para la gestión del servicio y la satisfacción del cliente en la oferta académica en los programas pregrado, basado en la aplicación del modelo SERVQUAL en la universidad cooperativa de Colombia sede Bogotá, <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b5990d3a-4c5b-401f-bef0-7383c0c61597/content>
- Canzio, M. Cecilia. Z. (2019). Relación entre la calidad de servicio y satisfacción del usuario en emergencia de hospitales públicos de Lima Este, 2018. Lima – Perú 2019. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20500.14005/8822>
- Cañón, A., & Rubio, D. (2018). Importancia de la utilización del modelo SERVQUAL a partir de una revisión sistemática. repositorio fucsalud. Recuperado de: <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/669/REDI-FDA-2018-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Carreño Beltrán, DM., Castro Quilaguy, RD. & Ochoa Sánchez, SP. (2012). Plan de mejoramiento continuo para una IPS. Bogotá: Universidad EAN. URL: <http://hdl.handle.net/10882/1989> ESTE ES IMPORTANTE PARA EL PLAN)
- Castañón-Martínez, R. (1998). El sistema japonés de administración y calidad. Contacto Unión Empresarial. España: Universidad Autónoma de León. DOI: <https://doi.org/10.29105/rinn4.7-1>
- Celaya Figueroa, R., & López Parra, M. E. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? Instituto Técnico de Sonora. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 68–75. Recuperado de: <https://doi.org/10.21158/01208160.n52.2004.309>
- Chandler, A.D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496188
- Cheser, R. (1998). The effect of Japanese kaizen on employee motivation in US manufacturing. *The international journal of organizational analysis*, 6(3), pp. 197-217. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb028884>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. Clima organizacional. México: McGraw Hill. Recuperado de: https://www.academia.edu/45524883/Chiavenato_Idalberto_2009_Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_El_capital_humano_de_las_organizaciones_9_ed_McGrawHill
- Chiavenato, I. (1993): “Administración de Recursos Humanos”. McGraw-Hill. Recuperado de: https://www.academia.edu/40633355/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_H

Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., & Figueredo, C. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. *Negotium*, 6(16), 113-135. Recuperado de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/112/102>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. Clima organizacional*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1993): “Administración de Recursos Humanos”. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Quinta edición. México: Editorial McGraw Hill. Disponible en: Base de datos e books 7-24.

Coello Martinez Adrian Manuel. 2015. Analisis horizontal y vertical de estados financieros. Instituto pacifico. Actualidad empresarial N.º326- primera quincena de mayo de 2015

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007&lng=en&tlng=es.

Cuenta de Alto Costo. (2022). Quiénes somos - Cuenta de Alto Costo. Recuperado De: <https://cuentadealtocosto.org/quienes-somos/>

Dean, J. & Bowen, D. (1994). Management theory and total quality improvement research

and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 392-418. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271803>

DEFINICION IPS. HyO. Recuperado de: <https://www.adres.gov.co/portal-del-ciudadano/lists/glosario/allitems.aspx>

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row. *La CADEMIA DE Revisión de Gestión*, 12(1), pp. 172-175. DOI: <https://doi.org/10.2307/258006>

Ducker, P.F. (1954), *The Effective Executive*. New York: Harvard Business Review. Recuperado de: <https://www.amazon.com/Effective-Executive-Definitive-Harperbusiness-Essentials/dp/0060833459>

El economista América/Colombia. Recuperado de: <https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/IPS/localidad/YOPAL/>

Escalante, D. PP. & Hulett R., NL. (2010). Importancia de la auditoría de estados financieros para las Pyme's: Una revisión documental. *Actualidad Contable Faces*, 13(20), pp. 19-28. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25715828003.pdf>

Espinosa, M., & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios. *Cuadernos de investigación*, (16), pp. 2-138. DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>

Fondo Colombiano de Enfermedades de Alto Costo. (2022). Ranking de las IPS con los mejores resultados en la gestión del riesgo de las enfermedades de alto costo 2022.

Fondo Colombiano de Enfermedades de Alto Costo. Recuperado de:

<https://cuentadealtocosto.org/>

Fondo colombiano de enfermedades de alto costo (2024) Cuenta de alto costo. Ranking de las IPS con los mejores resultados en la gestión del riesgo de las personas con enfermedades de alto costo. Bogotá, D.C. Colombia, mayo de 2024

Fosyga: consultar afiliaciones a EPS en ADRES. (2019, diciembre 23). Com.co.

<https://consultasfosyga.com.co/>

Gallegos, H. (2007). Sistema Kaizen en la administración (Kaizen system in Administration). *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 4(1), pp. 1-38. Recuperado de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/viewFile/176/162>

Gapenski, L., & Pink, G. H. (2015). Understanding healthcare financial management (7th ed., Capítulo 1). Health Administration Press.

García, NE. (2002). Productividad, competitividad y empleo: un enfoque estratégico. Políticas de empleo en el Perú. En García, N., Chacaltana, J., Francke, P., Sulmont, D., Sierra, J., Sato, E., Jaramillo, M., Espino, J. y Gallardo, J. (Comp.), Políticas de empleo en Perú. (pp. 86-219). Lima: Consorcio de investigación económica y social CIES. Recuperado de: <https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2016/07/productividad-competitividad-y-empleo-un-enfoque-estrategico.pdf>

García, F. y Benavides, E. (2020). Administración y clima organizacional, Tesis de licenciado en administración de empresas, Universidad nacional autónoma de Nicaragua.

García, E. (2022). La gestión financiera y estrategia competitiva: análisis de sus

- diferencias en función del tamaño empresarial. *Revista de Investigaciones Universidad Del Quindío*, 34(2), pp. 420–429. Recuperado de:
<https://doi.org/10.33975/riuuq.vol34n2.1067>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), pp. 109-116. Recuperado de:
<https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Giraldo, GL. & Grisales M, FL. (2005). Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública*, 23(2), pp. 31–51.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Estados Unidos: Harvard Business Review. Recuperado de:
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24671w/Caso2_LiderazgoResultados_S3-S4.pdf
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>
- Haro Sarango, AF., Carranza Guerrero, MN. C., López Solís, OP., Mayorga Naranjo, CE. & Morales Ramos, KE. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: Herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones: Financial ratios of liquidity and activity: tools for business management and decision making. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), pp. 2405-2418. DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>
- Hematología y Oncología del Oriente S.A.S. (s.f.). Acerca de nosotros. Recuperado de:
<https://hematologiayoncologia.com.co/>

Hematología y Oncología, SAS. (2024). Historia de la empresa. Recuperado de:

<https://hematologiayoncologia.com.co/nosotros/>).

Hernán, F. a. J., Catalina, A. B. S., & Cristina, A. M. A. (n.d.). Las condiciones laborales de los profesionales de la salud a partir de la Ley 100 de 1993: evolución y un estudio de caso para Medellín.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272009000100007

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

Hernández Palma, H. G., Pitre Redondo, R. & Ossa Guerra, S. de la. (2021). Management conditions to generate impact on the productivity of health care institutions.

Pensamiento & Gestión, 48, pp. 68–85. Recuperado de:

<https://doi.org/10.14482/pege.48.658.916>

Hernández Palma, H., Muñoz Rojas, D. & Barrios Parejo, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe. *Económicas CUC*, 38(1), pp. 133–146. Recuperado de:

<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17981/econcuc.38.1.06>

House, R.J., Wright, N.S. & Aditya, R.N. (1999). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P.C. Earley y M. Erez (Eds), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp 535-625). San Francisco: New Lexington. Recuperado de:

<https://psycnet.apa.org/record/1997-36742-019>

Huerta-Riveros, P., Pedraja-Rejas, L., Contreras-Espinoza, S., & Almodóvar-Martínez, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(4), pp. 658-676. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/280/28022784008.pdf>

Imai, M. (1998). Gemba Kaizen. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba). Un sistema gerencial efectivo, a bajo costo y de sentido común.

Colombia: McGraw-Hill. Recuperado de:

<https://intercostos.org/documentos/congreso-07/Trabajo237.pdf>

Irawan, E. & Wilujeng, H. (2020). Development of an online mathematical misconception instrument. *Journal of Physics Conference Series*, 1657. 12080. 10.1088/1742-6596/1657/1/012080. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/345162423_Development_of_an_online_mathematical_misconception_instrument

Jamovi Project (2023). Jamovi (Version 2.3) [Computer Software]. Recuperado de

<https://www.jamovi.org>.

Jiménez Coronado, A. M., Cabarcas Velásquez, M., & Hernández Palma, H. G.

(2017). Innovación en las instituciones prestadoras de servicios de salud: estrategia administrativa. *Ingeniare*, (22), 19–35. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.22.1340>

Kafruni Júbiz, N. & Castro Del Toro, M. (2018). Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard. *Prospectiva*, (1692-8261), 16(1), 91–99. Recuperado de: <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15665/rp.v16i1.1468>

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado de:
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf>
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*. México: McGraw Hill. Recuperado de:
https://fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros_Digitalizados/M_Carlos_E_Martinez_1999.pdf
- Kotler, J. (2004). *Lo que de verdad hacen los líderes*. USA: Harvard Business Review.
- León Barrios, M. (2011). Modelo de gestión en el sector salud basado en la calidad de servicios. *Revista Ingeniería UC*, 18(1), pp. 80-87. Venezuela: Universidad de Carabobo. ISSN: 1316-6832. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/707/70723245010.pdf>
- Kotter, JP. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. Recuperado de:
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=137>
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *El desafío del liderazgo: cómo seguir logrando resultados extraordinarios en las organizaciones*. Jossey-Bass, San Francisco.
Recuperado de:
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1699161>
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Guilford Press. Universidad de Boston: *Revista de Ciencias Administrativas*, 30(3). Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/232463073_Mentoring_at_Work_Developmental_Relationships_in_Organisational_Life

Lossada, M. & Robles, M. (2018). Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas. *CICAG*, 11(2), pp. 81-94. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932755>

Ma, L., García, R., & Maldonado, J. (2014). Estrategias de mejora de la calidad de vida laboral en mipymes turísticas, *Journal of Intercultural Management*, 6(2), pp. 73-96. DOI: <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0013>

Martínez, E. (2019). Exploración del mercado. Editorial UNAD. Revista Publicaciones e Investigación. e- ISSN: 2539-4088. Recuperado de: <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/index>

McKinsey & Company. (2015). The Five Trademarks of Agile Organizations. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/>

Méndez, J. C., & Méndez, M. A. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. Ecuador: Universidad de Guayaquil. *Revista Espacios*, 42(23), 66-76. Recuperado de: http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_esp/article/view/24021

Mera Loor, MK., Cruz Arteaga, KC., & Zambrano, EJ. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones. Universidad Técnica de Manabí. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 3(15), 5. ISSN-e 2695-6098.

Midiala-Oropesa, V, García-Alcaraz, J., Maldonado-Macías, A. & Martínez-Loya, V.

(2016). The impact of managerial commitment and Kaizen benefits on companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27 (5), pp. 692-12, DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2016-0021>

Minsalud (2018). Sistema obligatoto en garantía de la calidad de atención en salud. Reforma a la salud. Recuperado de: www.minsalud.gov.co

Ministerio de salud y protección social (2023). Por la cual se reglamenta el mecanismo único de validación del Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud — RIPS como soporte de la Factura Electrónica de Venta en Salud y se dictan otras disposiciones; Resolución número 1557 del 27 de septiembre de 2023

Ministerio de salud y protección social (2023); Por la cual se expide la resolución única reglamentaria del Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud -RIPS, soporte de la Factura Electrónica de Venta -FEV en salud y se dictan otras disposiciones; Resolución número 2275 del 28 de diciembre de 2023.

Ministerio de salud y protección social y superintendencia nacional de salud (2013); circular conjunta 000030. Procedimiento de aclaración de cartera, depuración obligatoria de cuentas, pago de facturación por prestación de servicios y recobros; 2 de septiembre de 2013

Ministerio de Salud y Protección Social. Protocolo de Atención al Ciudadano. Sector salud. 2016. Plan Nacional de Mejoramiento de la Calidad de Salud; plan estratégico 2016 – 2021. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/Plan-nacional-de-mejoramiento-calidad.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Reforma de salud en Colombia: Enfoque hacia el aseguramiento universal. Recuperado de <https://www.scielosp.org/pdf/spm/2011.v53suppl2/s144-s155>

Ministerio de Salud y Protección social. Resolución 3374 de 2000. Recuperado de: https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resoluci%C3%B3n_3374_de_2000.pdf

Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (1998). Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: Free Press. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90913042002.pdf>

Mogollón Pérez, AS. & Vázquez, M. L. (2008). Factores que inciden en el acceso de la población desplazada a las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia. Río de Janeiro. *Cuadernos de Saúde Pública*, 24 (4), pp. 745-754. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/csp/a/FkTdxVbxtqyDmdwbC6wNvNd/?lang=es>

Monsalve, Y. O., & Calvo Ospina, M. J. (2024). Mejora continua en la gestión de servicios de salud: estrategias para la excelencia administrativa. Colombia: Universidad Minuto de Dios. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-767>

Montoya Restrepo, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. Facultad de Ciencias Económicas. *Investigación y Reflexión*, 17(2), pp. 23-44. 17. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000200003&lng=en&tlng=es

Naranjo Africano, G., Ortiz Ospino, L., Villareal González, R. & Amar Sepúlveda, P.

- (2018). Factores que inciden en la generación de iniciativas empresariales a partir de investigaciones en salud: un estudio multicasos. *Latinoamericana De Hipertensión*, 13(5). Recuperado de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_lh/
- Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education. Desarrollo de Recursos Humanos Trimestral, 33(2). Documento de la investigación: 10.1002/hrdq.21333
- Oliveira, J. (2001). The balanced scorecard: an integrative approach to performance evaluation. *Healthcare Financial Management*, 55(5), pp. 42–42.
- Organización mundial de la salud.2018. La política de salud a nivel internacional sobre la calidad de atención. https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab_1
- Ortiz L., et al. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2). Recuperado de: <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/3289/IncidenciaClimaOrganizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ortiz Campillo, L., Ortíz Ospina, LE., Coronell Cuadrado, LD., Hamburger Madrid, K. & Orozco Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS). (2019). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar. *Revista latinoamericana de hipertensión*, 14(2), pp. 187-193. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/1702/170263775012/170263775012.pdf>
- Osterman, P., (2000). Work Reorganization in an Area of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. *Industrial and Labor Relations Review* (53), pp. 179-192. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979390005300201>

- Pacheco, L. A. (2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensamiento & Gestión*, 25, pp. 139–160. Recuperado de: <https://search-ebsohost-om.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=36423888&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Pérez Mergarejo, E., Pérez Vergara, I. & Rodríguez, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería industrial*, 35(2), pp. 146-158. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii04214.pdf>
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial retos y oportunidades en el escenario digital. Manizales: Dialnet. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Pinilla Tovar, A. & Villamizar Rivera, K. (2015). Implementación de estrategias administrativas y contables para el mejoramiento y sostenimiento de la Asociación Mujeres Cabeza de Familia Pioneras del Sur. Bogotá: Universidad de La Salle. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1619&context=administracion_de_empresas
- Porter, M. (1996). La ventaja competitiva de Michael Porter. Perú: Universidad Ricardo Palma. Recuperado de: <https://grupobcc.com/co/speakers/michael-e-porter/>
- Pulido, A. (2005). Productividad, competitividad e Innovación. Centre de Recerca Económica (CRE). Recuperado de: <http://antoniopulido.es/documentos/con050315.pdf>
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), pp.

248-252. ISSN: 1317-0570. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>

Ramón Fernández, F. (2021). La regulación comunitaria y española del crowdfunding: una perspectiva desde la protección de datos personales. *Anales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 18. Recuperado de:
<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/131928>

Ramos Huancani, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas (Doctoral dissertation). Ciudad de la Paz: Universidad Mayor de San Andrés. URI:
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/26559>

Reckmann, N. (2024, August 21). *4 ways to implement Peter Drucker's Theory of Management*. Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/10634-peter-drucker-management-theory.html>

Roa García, & Villegas. (2021). Salud Financiera de Pequeños Negocios. Research Gate. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Maria-Roa-8/publication/350823990_SALUD_FINANCIERA_DE_PEQUENOS_NEGOCIOS/links/607759118ea909241efe0b95/SALUD-FINANCIERA-DE-PEQUENOS-NEGOCIOS.pdf

Robbins, S. & Judge T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson educación. Recuperado de:
https://www.academia.edu/32942327/Comportamiento_organizacional_13a_ed_nodrm

Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y

aplicaciones. México: Prentice Hall. Recuperado de:
https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf

Rodríguez Ponce, E., Pedraja Rejas, L., Delgado, M. & Rodríguez Ponce, J. (2010).
Gestión del Conocimiento, Liderazgo, Diseño e Implementación de la Estrategia: un
Estudio Empírico en Pequeñas Y Medianas Empresas. *INGENIARE - Revista
Chilena de Ingeniería*, 18(3), 373–382.

Rodríguez, J. & Reguant Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilitat d'un
qüestionari o escala mitjançant l'SPSS: el coeficient alfa de Cronbach. *REIRE
Revista d'Innovació I Recerca En Educació*, 13(2), pp. 1–13. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

Rodríguez Osorio, A. (2021). El control financiero en las microempresas. Bogotá:
Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/bb3e9f72-c7f0-4ec2-bc53-957361a72a28/content>

Rosillón M., AN. (2010). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión
financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48). Recuperado de:
<https://doi.org/10.31876/revista.v14i48.10553>

Ross, A. (2022). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Conceptos financieros. España:
McGraw-Hill. Recuperado de: <https://www.buscalibre.com.co/libro-finanzas-corporativas/9781456260873/p/50046929>

Sáenz, R. Z. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. *Academia
Revista Latinoamericana de Administración*, 1(34), pp. 1-24. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/716/71603402.pdf>

- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y. & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), pp. 67-75. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.
- Sampieri Hernández, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Academia. Recuperado de: https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- Santa María, M. (Ed.). (2011). *Efectos de la Ley 100 en salud: Propuestas de reforma*. Recuperado de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/65/LIB_2011_Efectos_de_la_ley_100_en_salud_Completo.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Sánchez-Retiz, C. A., & Rodríguez-Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Revista universidad y empresa*, 21(37), pp. 228-262. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206010/>
- Schendel, D. & Hofer, Ch. (1978). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación*. Barranquilla: Universidad del Norte. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Sheridan, J. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), pp. 30-40. DOI: <https://doi.org/10.5465/256539>
- Schwartzmann, L. (2003). *Calidad de vida relacionada con la salud: aspectos conceptuales*.

Ciencia y enfermería, 9(2), pp. 09-21. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532003000200002>

Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy: The art of planning for success*. New York: McGraw Hill. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517754057017.pdf>

Snell, S.A., Shadur, M.A. & Wright, A.M. (2000). *Estrategia de Recursos Humanos: La era de nuestros caminos*. Escuela de Relaciones Industriales y Laborales, Centro de Estudios de Recursos Humanos. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/367/36711202002.pdf>

Snell, S. & Morris, S. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores. Recuperado de: Base de datos e books 7-24.

Solá, Gloria J. (2011). *Atención y Salud*. España: Elsevier. Recuperado de: <https://biblioteca.areandina.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=47055>

Spreier, Scott W.; Fontaine, Mary H. & Malloy, Ruth L. (2006). *Liderazgo desbocado: el potencial destructivo del excesivo afán de logro*. Estados Unidos: Harvard Business Review. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2060191>

Suárez, M. y Miguel, J. (2008). *Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua*. Universidad de León. *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (7), pp. 285-311. Recuperado de <http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/view/696>

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México: Mc Graw Hill. Valores corporativos.

Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market*

and Organizational Change. Business Scholo, University. Wiley.

Torres Guerra, T. (2013). Estrategias gerenciales administrativas para Centros Médicos Privados. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(4), pp. 650-662. ISSN: 1315-9518. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28029474004>

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*. 76(1), pp. 124-134. Recuperado de Bases de datos EBSCOhost.

Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(1), pp. 148-164. Recuperado de Base de datos EBSCOhost.

Ulrich, Dave. (1991). Human Rasources as A Competitiva Advantaga. Presses De I' Université DuOuebec, Montreal.

Valdez, G. (2016). Implementación de una filosofía de mejora continua en una organización privada de servicios. *European Scientific Journal ESJ*, 12(10). Recuperado de: <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/7424>

Vargas Alarcón, AI. (2022). Evolución de las estrategias organizacionales y su impacto en el mejoramiento continuo en el sector de la tecnología. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/42248>

Vargas Eslava, G. C., & Celis Parra, R. E. (2024). Impacto de la cartera impaga de EPS en IPS: Desafíos para el sistema de salud colombiano. *Revista Multidisciplinaria Voces De América Y El Caribe*, 1(2), 89-118. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13624078>

Ventura-León, J. L., & Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de*

Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 15(1),625-627. [fecha de Consulta 19 de enero de 2025]. ISSN: 1692-715X. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77349627039>

Vera Colina, M. (2013). Gerencia basada en valor y Gerencia Financiera. Colombia: Universidad de Nariño. *Tendencias*, 1(2), pp. 109–132. Recuperado de:

<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/699>

Vista de Impacto de la cartera impaga de EPS en IPS: Desafíos para el sistema de salud colombiano | Revista Multidisciplinaria Voces de América y el Caribe. (n.d.).

<https://removac.com/index.php/home/article/view/39/85>

Vom Broke, J. & Roseman Went, H.H. (2010). Dirección y liderazgo de organizaciones de excelencia. New York, *Business Process Management Journal*, 17(2), pp. 357–378. Recuperado de:

<https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/1853?show=full>

Whellen, T., & Hunger, D. (2013). Administración estratégica y política de negocios.

México: Pearson. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>

Whetten, David A. & Cameron Kim, S. (2016). Desarrollo de habilidades directivas.

Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. México: Editorial Pearson educación. Recuperado de: Base de datos e books 7-24.

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid: Editorial Pearson.

Recuperado de: Base de datos e books 7-24.

Zambrano Valdivieso, O. y Almeida-Salinas, O. (2018). Mejora continua en productividad

organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. Bucaramanga; Corporación Universitaria Minuto de Dios. *Desarrollo Gerencial*, 10(2). ISSN-e 2145-5147. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9673699>

Zohurul, I. y Siengthai, S. (2009, July 8). Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone. This paper is prepared for the ILO Conference on Regulating for Decent Work, to be held at the International Labour Office, Geneva. Recuperado de:

<https://webapps.ilo.org/static/english/protection/travail/pdf/rdwpaper37a.pdf>

Centro cancerológico del caribe limitada. (2023). Emis Next Academic Research. Perfil de la empresa. Estados financieros. <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/companies/profile/CO/3220631/financials>

IPS San Martin Bogota SAS (2023). Emis Next Academic Research. Perfil de la empresa. Estados financieros. <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/companies/profile/CO/14182915/financials>

[Anexo 2. Validación de instrumento..xlsx](#)

[Anexo 3. Ficha técnica entrevista-Aspectos Financieros..docx](#)

[Anexo 4. Resultados Instrumentos Liderazgo Aplicados a la organización.xlsx](#)

[Anexo 5. Resultados y Análisis Cuestionario- Estrategia administrativa y
liderazgo.xlsx](#)

[Anexo 6. Ficha Técnica Cuestionario-Estrategia Administrativa y Liderazgo. \(1\).pdf](#)

[Anexo 7. Estados Financieros 2021, 2022, 2023 HYO.pdf](#)

[Anexo 8. Entrevista preguntas abiertas gerente de la organización..pdf](#)

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre: FABIAN GERARDO DIAZ GARZON
	Correo institucional: fgdiaz@universidadean.edu.co
Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre:
	Correo institucional: