

**PROYECTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL SERVICIO DE
PATOLOGÍA DE LA FUNDACIÓN VALLE DEL LILI**

DANIEL FELIPE ORTIZ ESCOBAR

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

**PROYECTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL SERVICIO DE
PATOLOGÍA DE LA FUNDACIÓN VALLE DEL LILI**

DANIEL FELIPE ORTÍZ ESCOBAR

**Proyecto de grado presentado para optar al título de Administrador de
Empresas**

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Mg. ALEXEI JOSEF BALANTA SILVA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; válido como requisito parcial para obtener el título de Administradoras de empresas

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, junio de 2020

CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO 13
1.1	TITULO DEL PROYECTO 13
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN..... 13
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 13
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 15
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 16
1.6	MARCO DE REFERENCIA..... 17
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 21
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 23
2.1	ANÁLISIS INTERNO 23
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO 24
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 28
2.4	ANÁLISIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO 32
2.5	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO 34
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.7	ANÁLISIS DOFA	58
2.8	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	63
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN	69
3.1	DIAGRAMA DE RUTA ESTRATÉGICA	69
3.2	DISEÑO PLAN DE ACCIÓN	71
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	74
4.1	RESULTADOS	80
5	CONCLUSIONES	84
6	RECOMENDACIONES	85
7	REFERENCIAS.....	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estructura financiera del plan de mejoramiento	79
Tabla 2. Horas disponibles del talento humano en el servicio de patología.....	80
Tabla 3. Horas extras entre el año 2018 y 2019 en el servicio de patología.....	81

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Objetivos estratégicos Fundación Valle Del Lili	32
Cuadro 2. Perfil de oportunidades y amenazas, servicio de patología FVL	35
Cuadro 3. Perfil POAM	40
Cuadro 4. Resumen oportunidades y amenazas más significativas	42
Cuadro 5. Perfil de capacidad institucional.....	43
Cuadro 6. Perfil PCI	50
Cuadro 7.: Mapa de posicionamiento interno - servicio de patología FVL	51
Cuadro 8. Consolidado fortalezas y debilidades servicio de patología FVL.....	57
Cuadro 9. DOFA servicio de patología FVL.....	58
Cuadro 10. Matriz DOFA-CAME.....	59
Cuadro 11. Matriz de estrategias DOFA.....	62
Cuadro 12. Matriz de puntales y eventualidades para el servicio de patología.....	63
Cuadro 13. Equivalencias para análisis de vulnerabilidad	65
Cuadro 14. Matriz de vulnerabilidad servicio de patología	65
Cuadro 15. Vulnerabilidad del servicio de patología	66
Cuadro 16. Plan de mejoramiento patología FVL.....	71
Cuadro 17. Cronograma para el cumplimiento de actividades año 2018.....	72
Cuadro 18. Programa gestión del talento humano para el servicio de patología ..	75

LISTA DE IMÁGENES

Pág.

Imagen 1. Ubicación Fundación Valle del Lili 21

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama general de la Fundación Valle del Lili.....	30
Figura 2. Organigrama de patología de la Fundación Valle del Lili	31
Figura 3. Pilares Fundación Valle del Lili.....	33
Figura 4. Ruta estratégica PGO servicio de patología FVL.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Resultados clima organizacional - servicio patología	14
Gráfico 2. Mapa de perfil externo servicio de patología FVL.....	41
Gráfico 3. Comparativo capacidades directivas.....	52
Gráfico 4. Comparativo capacidades de mercadeo.....	53
Gráfico 5. Comparativo capacidad financiera	54
Gráfico 6. Comparativa capacidad tecnológica	55
Gráfico 7. Comparativo capacidad del talento humano	56
Gráfico 8. Comparativo valor de horas extras año 2018-2019	82

RESUMEN

Este plan de gestión organizacional tiene como objetivo principal responder al diagnóstico realizado en el servicio de patología de la Fundación Valle del Lili para mejorar sus procesos asistenciales y administrativos a través del desarrollo de programas, con sus proyectos y actividades definidas. Dicho plan se ejecutará por medio de análisis de la situación actual y su entorno, para luego realizar la formulación del modelo de solución, que incluya la inversión que permita determinar los posibles beneficios en la implementación de dicho plan.

Palabras claves: Plan, mejoramiento, análisis, estrategias, patología.

ABSTRACT

The main objective of this organizational management plan is to respond to the diagnosis made in the pathology service of the Valle del Lili Foundation to improve its care and administrative processes through the development of programs, with its defined projects and activities. Said plan will be executed by means of an analysis of the current situation and its surroundings, to then carry out the formulation of the solution model, which includes the investment that allows to determine the possible benefits in the implementation of said plan.

Keywords: plan, improvement, analysis, strategies, pathology.

INTRODUCCIÓN

Patología es una palabra que a lo mejor pocas personas conocen su significado real, muchas se acercan a definirla como sinónimo de la enfermedad que posee una persona o un paciente dentro del contexto de empresas de salud, lo cierto es que patología es una especialidad médica poco conocida, pero de una vital importancia para la definición de los diferentes procesos de enfermedad y tratamiento de un paciente.

Los médicos patólogos son aquellos personajes que deciden cambiar la interacción personal con un paciente por el estudio de sus tejidos a través de microscopios, para cumplir con dicho fin requiere de una operación sistemática, desarrollada por un grupo de personas expertas encargadas de la técnica, administración y gestión del servicio conformando así su recurso humano.

La gestión del recurso humano es la definición de un reto constante, que implica el manejo de proporciones y la creación de estrategias que permitan alinear el comportamiento humano con las necesidades de una organización, para el aseguramiento de su visión empresarial, pero al mismo tiempo permitir el desarrollo del ser humano como persona y profesional.

El presente documento realizado como trabajo de grado, se sumerge en la gestión administrativa de un servicio de patología en una organización de salud, poniendo en práctica los conceptos y técnicas aprendidas durante la formación universitaria para realizar un diagnóstico empresarial que trasciende las esferas de un paciente, pero que aporta información para la definición de un tratamiento que mejore la calidad de vida de sus colaboradores y la organización en general.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Proyecto de gestión organizacional para el servicio de patología de la Fundación Valle del Lili.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

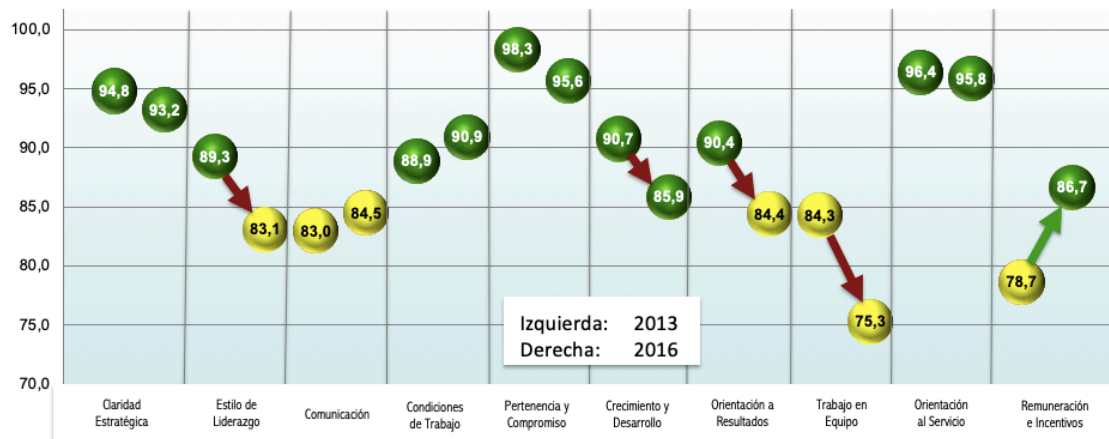
El servicio de patología de la Fundación Valle del Lili requiere intervenir variables que afectan el desempeño de los colaboradores, desfavorecen condiciones laborales y perjudica el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

1.3.1 Planteamiento del problema. La Fundación Valle del Lili realiza cada 3 años la encuesta de riesgo psicosocial y clima organizacional, como lo indica la resolución 2404 de 2019, este análisis se realiza con el objetivo de “medir las variables que impactan en el desempeño de sus colaboradores, conocer sus efectos y diseñar un plan de acción que favorezca las condiciones laborales y de salud en los colaboradores”. (Ministerio del trabajo, 2019).

La encuesta de riesgo psicosocial realizada en el año 2016, indica que el servicio de patología debe intervenir las siguientes variables: desequilibrio esfuerzo – recompensa, inseguridad laboral, refuerzo extrínseco, exigencias de responsabilidad del cargo, demanda medio ambiental, jornada de trabajo, retroalimentación del desempeño, apoyo del jefe o supervisor, apoyo de compañeros y recompensa.

La encuesta de clima organizacional del año 2016 indica disminución en las variables: estilo de liderazgo, orientación a resultados y trabajo en equipo como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 1. Resultados clima organizacional - servicio patología



Fuente: Suministrado por el departamento de Gestión Humana de la Fundación Valle del Lili. (2020)

Para la Institución, el servicio de patología presenta oportunidades de mejora en la gestión de su talento humano, pues los colaboradores son la fuerza vital que permite el desarrollo de la misión y si este grupo no se encuentra motivado y alineado con la cultura organizacional, se impacta el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La prestación de un servicio en salud con atención asistencial de excelente calidad hace parte de los pilares institucionales que permiten su crecimiento, promoción y desarrollo operacional como empresa según (Minsalud, 2011), por tal motivo requiere que los servicios asistenciales se encuentren alineados a los protocolos de atención, guías médicas y criterios de humanización, para que todos sus colaboradores y médicos cumplan con los objetivos de los servicios a los cuales pertenecen o se desempeñan.

Las oportunidades de mejora en la gestión administrativa y el incumplimiento a los objetivos de desempeño presentados por el servicio de patología afectan negativamente la atención de los pacientes y la experiencia derivada en la

prestación de servicios en salud, por tal motivo es responsabilidad de las partes interesadas (líderes del servicio, gestión humana y dirección médica) establecer planes de acción que permitan detener los posibles efectos organizacionales y de pacientes.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Es viable realizar un plan de mejoramiento para el servicio de patología de la Fundación Valle del Lili?

1.3.3 Sistematización del problema. Se exponen los siguientes puntos:

- ¿El servicio de patología cuenta con análisis DOFA?
- ¿Se tienen estrategias definidas como plan de acción?
- ¿Cuál será el valor de la inversión a realizar?
- ¿Cuál será el impacto de las estrategias en los colaboradores?
- ¿Crea valor el plan de mejoramiento para la institución y sus pacientes?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el servicio de Patología de la Fundación Valle del Lili que permita un mayor aprovechamiento del recurso humano.

1.4.2 Objetivos específicos. Se presentan los siguientes:

- Realizar un análisis interno y externo del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili.
- Diseñar estrategias para el mejoramiento del servicio de patología según su análisis DOFA.

- Determinar plan de trabajo y el presupuesto de estrategias enfocadas al talento humano.
- Establecer el impacto de las estrategias desarrolladas en el servicio de patología.
- Generar valor para la organización y los pacientes a partir de la atención de sus necesidades en el servicio de patología.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El servicio de patología de la Fundación Valle del Lili desde el año 2016 inicia con una nueva Jefatura Médica a cargo de la Doctora Juliana Escobar (FVL, 2016), quien en compañía de la coordinadora asistencial asignan un líder y una coordinadora médico-administrativa para dicho servicio a partir del año 2017, estos roles tienen como misión apoyar la coordinación médica, asistencial y administrativa del servicio.

El año 2017 y principios del 2018 fueron marcados por grandes acontecimientos, se introdujo un nuevo software de patología, se presentaron renuncias por parte del talento humano, aumento en el número de horas extras, afectación del clima organizacional, no había determinación en la línea de mando, poca gestión administrativa del servicio, talento humano desmotivado y cansado, resistencia a los cambios y aumento en la carga laboral. (FVL, 2016)

Unas de las principales causas de lo anterior, fue la creación del rol líder de patología con funciones administrativas y sin tareas técnicas, generando un faltante en el proceso operativo, los colaboradores con renuncia voluntaria lo hicieron después de más de 10 años continuos de servicio, lo cual refiere un grado de experticia y habilidad de alto nivel, que una persona nueva no logra en cuestión de meses y recarga a los colaboradores actuales; la coordinación del servicio era incierta debido a que se reciben instrucciones de diferentes Jefes y el líder no tiene alcance para tomar decisiones.

La subdirección de gestión humana por medio de los resultados de la encuesta de clima organizacional y riesgo psicosocial, sumado a los argumentos expuestos anteriormente, decide realizar un grupo focal con los colaboradores y líderes del servicio, para encontrar soluciones enfocadas al mejoramiento de condiciones laborales y cumplimiento de objetivos estratégicos de la institución.

Entre las acciones presentadas por gestión humana se decide relevar al líder de patología, quien sería responsable de la organización y distribución del trabajo, modificación de cuadro de turnos, disminución de horas extras, alineación de objetivos estratégicos en el servicio, cumplimiento de indicadores y mejoramiento del clima organizacional; para el cumplimiento de su tarea se aprueba un cargo como cadena de vacaciones para el grupo de Citohistotecnólogos y una auxiliar de laboratorio; a partir de esta decisión y con estas tareas, se propone el plan de mejoramiento organizacional para el servicio de patología desarrollado en este documento.

Adicional la Subdirección de Gestión Humana solicita al grupo de líderes limitar el alcance de acuerdo a sus roles, es decir, el Jefe médico de patología debe estar encargado del grupo médico y asesoría académica en los procesos del laboratorio; la coordinadora asistencial está a cargo del personal y debe crear el rol para el líder de patología, finalmente la coordinadora médico administrativa será la encargada de apoyar la gestión clínica y administrativa para la prestación de servicios de patología a los pacientes de la Fundación Valle del Lili.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. El ejercicio de la administración es “aplicar el proceso administrativo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar para

trabajar utilizando los recursos adecuados y así lograr los propósitos” (Cipriano y González , 2015, p. 1).

, para ello se requiere del uso de técnicas y herramientas que permitan establecer el logro dichos propósitos, entre ellos se encuentra la matriz DOFA; indica que, al realizarse un análisis juicioso y ajustado a la realidad, la herramienta DOFA provee excelente información para la toma de decisiones en cualquier área de la organización (Reyes, 2018, p. 1).

Las herramientas de diagnóstico organizacional constan de dos análisis, uno interno y otro externo. El análisis interno refiere el perfil de competencias internas PCI, el cual ayuda a determinar las fortalezas y debilidades de la organización, mientras que el perfil de oportunidades y amenazas POAM propuesta por el mismo autor, evalúa los elementos externos de la organización y como interactúa con ellos. (Muñoz Bonilla, 2019, p. 88)

Emplear las herramientas de diagnóstico de manera adecuada, es decir, analizando todos los factores disponibles a profundidad, con determinación y pensamiento crítico, permite evaluar la gravedad de un problema, como dice ayuda a “identificar las causas o motivos que implican un mal funcionamiento de un proceso empresarial” (Muñez, 2007, p. 1).

De esta manera es posible desarrollar un plan de mejoramiento que exponga estrategias con base a las problemáticas encontradas en los anteriores análisis, en síntesis la Agencia Nacional de evaluación de la calidad y acreditación Chilena (ANECA, 2004) integra el plan de mejoramiento y la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización para que sean traducidos en un mejor servicio.

Sin embargo, gran parte de los planes de mejoramiento realizan modificaciones que de alguna manera impactan el comportamiento humano dentro de una organización, razón por la cual “la estrategia engloba los recursos estructurales y humanos”, para

determinar el sendero de los colaboradores hacia el cual deben llevar la organización.

Para lo anterior se requiere de una mezcla de varios factores, entre ellos carisma, pasión y solución de problemas como “características personales que se necesitan para ser un líder verdaderamente efectivo”; la planeación del trabajo enfocado hacia las personas es un reto que exige carácter y determinación, para encontrar un balance entre el desempeño laboral y el desarrollo humano (Maxwell, 1999, p. 23).

De acuerdo a la teoría de Maslow, los seres humanos tienen diferentes tipos de necesidades que los gerentes deben conocer, con el objetivo de obtener en ellos una fuente de motivación, desarrollo profesional y desempeño laboral, a través de la cooperación en la satisfacción de las mismas necesidades; lo anterior aplicado a un plan de mejoramiento permite determinar estrategias en la gestión del recurso humano que pueda atender las necesidades de sus colaboradores para aumentar una fuerza de trabajo motivada y productiva. (50Minutos.es, 2006, p. 17)

Para establecer estrategias con impacto en el recurso humano, requiere la aplicación de conocimientos aprendidos a partir de quien define la división del trabajo y especialización de las personas según sus habilidades y destrezas como algunos de sus principios, factor determinante para la distribución, flujo de trabajo y operación de una organización; al igual que los tiempos y movimientos que determinan el número de personas requeridas para ciertas actividades y evitar el desperdicio de recursos como sugiere (Meyers, 2000, p. 22).

1.6.2 Referente conceptual. El Departamento de Patología y Medicina de Laboratorio contiene en su estructura el Servicio de Patología, el cual tiene como fin, el estudio de los trastornos anatómicos y fisiológicos producidos por la

enfermedad, mediante el análisis de las muestras de tejidos, órganos y fluidos corporales. (FVL, 2020, p. 1)

El objetivo del Servicio de Patología es, por tanto, “explicar los efectos y el estado del proceso de enfermedad, estableciendo un diagnóstico preciso y oportuno” que brinde a los clínicos una base bien fundamentada para el tratamiento, así como definición de factores pronósticos y evaluación de respuesta a terapias preestablecidas en los pacientes. (FVL, 2020, p. 1).

El recurso humano del servicio de patología está compuesto por técnicos y médicos patólogo, quienes son los encargados de estudiar y analizar la estructura celular para intentar explicar los por qué de las distintas enfermedades, para ello necesita una muestra de tejido (biopsia o citología), un microscopio y los Tecnólogos en Citohistología.

La Citohistología es una tecnología de las ciencias de la salud que se encarga del entrenamiento del personal del área de citología (estudio de la estructura de la célula y así poder observar sus alteraciones de núcleo y citoplasma) y la histotecnología, procesamiento y coloración del tejido humano para el estudio de su enfermedad por médicos patólogos.

1.6.3 Referente contextual. Información de la empresa donde se aplicará este plan de mejoramiento:

Nombre: Fundación valle del Lili

NIT: 890324177-5

Sector económico: Terciario, Servicios de salud.

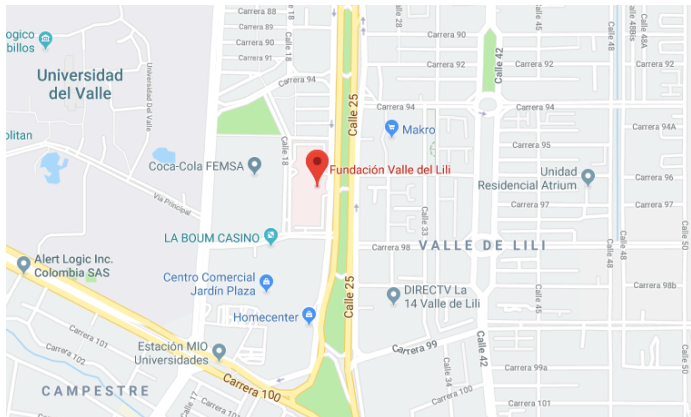
Dirección: Carrera 98 # 18- 49, Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Director General: Vicente Borrero Restrepo MD., M SinHyG., Dr. PH.

Número telefónico: +57 (2) 331-9090

Página web: <https://valledelili.org>

Imagen 1. Ubicación Fundación Valle del Lili



Fuente: (Google Maps, 2020).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio. El tipo de estudio a desarrollar en esta investigación es Descriptivo, mediante la recopilación de información que permite formular el problema del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili, desarrollar una propuesta como solución y evaluar su implementación.

1.7.2 Método de investigación. Mediante el método de análisis se pretende recopilar los datos relevantes del servicio de patología a fin de estudiar las distintas

variables en los niveles de operación, gestión del talento humano y cumplimiento de metas institucionales para establecer sus fortalezas y oportunidades de mejora.

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Los resultados de la encuesta de clima organizacional y riesgo psicosocial (año 2016), reportes de horas extras (años 2018 y 2019) generados por Nomina – Gestión Humana, esquema de turnos con sus actividades (documento interno del servicio) y reporte de grupo focal realizado a colaboradores (año 2018) por Gestión Humana.

1.7.3.2 Fuentes secundarias. Se tendrá en cuenta toda la documentación de gestión humana para los colaboradores de la organización, la percepción de los integrantes del equipo de trabajo y la documentación interna de gestión en el servicio de patología que permita conocer su evolución, crecimiento y formas de operar (reportes estadísticos de estudios, protocolos y procedimientos).

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Reseña histórica. La Fundación Valle del Lili es una entidad privada, sin ánimo de lucro, oficialmente constituida el 25 de noviembre de 1982, derivando su capital de donaciones del sector privado colombiano. (FVL, 2018, p. 1).

1982: La iniciativa nace del cardiólogo doctor Martín Wartenberg de construir en la ciudad de Cali, una institución de alta complejidad como respuesta a una necesidad de soluciones médicas en la región.

1986: El 3 de marzo de 1986, se abrió la Clínica de servicios especializados en el barrio Centenario, en una propiedad cedida en calidad de préstamo para iniciar con la prestación de servicios ambulatorios sin perder nunca la visión en la alta complejidad. En 1990 se inicia la construcción de la actual planta física.

1994: El 7 de julio se realizó la inauguración oficial de la Sede actual desde esa fecha hasta la actualidad se han prestado servicios de forma interrumpida con los máximos estándares de calidad que han posicionado a la Fundación Valle del Lili como una de las instituciones médicas más relevantes de América Latina.

Hoy: Cuenta con una amplia trayectoria y excelente reconocimiento nacional e internacional, siempre a la vanguardia en investigación, educación y prestación en materia de salud y la ciencia. La Fundación Valle del Lili ha orientado la prestación de sus servicios de salud hacia la alta y mediana complejidad, y para eso cuenta con personal altamente especializado, tecnología de punta e infraestructura hospitalaria que permite ofrecer atención integral y segura.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Análisis del sector. Como indica (Correal, 2018, pág. 5) según el “informe 2017 global health care sector Outlook para el 2020 el promedio del crecimiento del sector será de 4,56%, donde las economías en transición tendrán el mayor porcentaje (7,5%), seguido de Asia y Australia (5%) y Norte América (4,3%), siendo América Latina el de menor crecimiento (2,4%)”.

En Colombia, el sector salud es uno de los de mayor proyección de crecimiento en el país, pues presenta un crecimiento anual constante de 12% (2013-2018) para el mercado de dispositivos médicos, siendo el cuarto mercado en Latinoamérica con un valor de 1,2 billones de dólares para el 2017. (Correal, 2018, p. 5).

Según el DANE en el año 2019 la economía del país creció un 3,3%; el segundo grupo de actividades que más contribuyeron a este crecimiento es: “Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales, creciendo 4,9% (contribuyó 0,8 puntos porcentuales a la variación anual)” (Portafolio, 2020, p. 1).

Específicamente el grupo económico relacionado con la actividad de atención de la salud humana creció un 9% con respecto al año 2018, estableciendo la variación porcentual en miles de millones de pesos en los datos del PIB del año 2018 (\$39.355) y 2019 (\$42.851) (DANE, 2020, p. 1)

El sector salud está comprendido por empresas e instituciones públicas y privadas que realizan actividades concernientes al cuidado de la salud y prevención de enfermedades y servicios conexos. refiere que el sector está compuesto según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) por todos aquellos actores pertenecientes a las divisiones 86 (actividades de atención de la salud humana), 87 (actividades de atención residencial medicalizada) y 88 (actividades de asistencia social sin alojamiento) incluyendo toda la industria farmacéutica, de dispositivos médicos y gases medicinales (Correal, 2018, p. 7).

Datos relevantes del sector salud en Colombia:

Según el informe de la Superintendencia Nacional de Salud, en 2016 existían 6.114 entidades que se desempeñaban como instituciones prestadoras de salud (IPS) con unos ingresos totales de \$49,002 miles de millones de COP. (Correal, 2018, p. 7)

De acuerdo con los datos de la plataforma de análisis sectorial Datlas de Bancoldex, el sector salud ha mostrado un crecimiento en la generación de empleo en el último decenio, alcanzado la cifra de 429.800 empleos en 2016 (Correal, 2018, p. 8).

La producción total del sector salud en Colombia es de 52.654 miles de millones de pesos a 2016. Con un crecimiento del 7.4% comparado con el año 2015. (Correal, 2018, p. 8).

los actores de la cadena del sector salud se clasifican en: Entidades de vigilancia de la salud, Entidades certificadoras, Proveedoras de insumos, Proveedoras de servicios, Prestadoras y promotoras de salud.

"A nivel financiero, se ha impulsado la ley de punto final y la recuperación de la cartera de largo plazo con el objetivo de subsanar las deudas del sector acumuladas por muchos años y que inciden de manera directa en la calidad de los servicios de salud para la población." (ANDI, 2019, p. 26).

Para el año 2018 se unifica el plan de beneficios en salud para los afiliados en general, tanto del régimen contributivo como del subsidiado.

Se han implementado procesos que disminuyan los trámites para acceder a los servicios y tecnologías de salud como el MIPRES y la registro para financiación a través del ADRES (Administradora de recursos del SG SSS).

En el Departamento del Valle del Cauca, el sector salud tiene creado el Clúster de Excelencia Clínica desde el año 2014, según Semana (2019) *varias instituciones, la Cámara de Comercio de Cali y la Alcaldía, identificaron las actividades productivas*

relacionadas con el cuidado de la salud como una de las principales dinámicas generadoras de empleo y crecimiento en las últimas décadas (p. 2).

“Cali, cuenta con 2 de las 15 mejores clínicas y hospitales de América Latina de acuerdo con la revista chilena América Economía: la Fundación Valle del Lili y el Centro Médico Imbanaco; así mismo en esta ciudad se encuentra la mayor empresa farmacéutica de capital nacional y 2 de las 5 empresas top farmacéuticas mundiales cuentan con sede en la región. Cuenta con 526 empresas distribuidas en 12 segmentos de negocio que en 2014 generó 4,1 billones de dólares con un crecimiento de 9,7% frente al año anterior” (Correal, 2018, p. 12).

Por tal razón, el clúster de excelencia en salud define un trabajo en tres frentes: el acceso a mercados internacionales y posicionamiento, desarrollar negocios basados en conocimiento y especialización, y ecosistemas de innovación clínica; impulsando el potencial de la industria farmacéutica, la producción y distribución de dispositivos médicos y la prestación de servicios en salud de alta complejidad como lo hace la Fundación Valle del Lili.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas.

2.2.2.1 Oferta. El sector económico de la salud dispone de 5.729 IPS, de las cuales 3.386 son instituciones de salud que brindan atención básica y servicios médicos generales, 782 más complejas, 423 hospitales altamente especializados según, este sector también pone a disposición “laboratorios clínicos, empresas de atención ambulatoria y domiciliaria, centros de imágenes diagnosticas”, toda la industria farmacéutica, dispositivos médicos y gases medicinales (ANDI, 2019, p. 30).

Para la atención integral de pacientes la Fundación Valle del Lili cuenta con 649 médicos de los cuales 409 son especialistas, 3.632 colaboradores (asistenciales, administrativos y operativos), 10 salas de endoscopia, 12 quirófanos, 5 salas para

procedimientos invasivos, para toma muestras de estudio por patología (FVL, 2019, p. 2).

El servicio de patología dispone de un “amplio catálogo de técnicas especiales que dan cobertura de máximo nivel para el análisis de casos de gran complejidad médico-quirúrgica con tecnología de vanguardia para el estudio de patología general, patología especializada, patología molecular, Citopatología, Autopsias y Citometría de flujo”, para dar respuesta a las necesidades de (FVL, 2020, p. 3):

- Primer diagnóstico por patología.
- Segundas opiniones diagnósticas.
- Estudio de biopsias, citologías cervicovaginales, Citología aspirativa de aguja fina con o sin evaluación rápida in situ y consulta intra-operatorias.
- Estudios histoquímicos, inmunofluorescencia, inmunohistoquímicos e hibridación in situ.
- Marcadores moleculares y citofluorográficos.

Este laboratorio logra un hito a nivel nacional por la “Automatización completa de procesos en Patología, asegurando trazabilidad, seguridad del manejo de la muestra y estandarización de procesos manuales proclives al error”, Explica el Doctor (Albornoz T, 2018) Jefe Médico del Departamento de patología y medicina del laboratorio.

2.2.2.2 Demanda. Para el año 2018 un total de 47.174.610 personas estaban afiliadas al sistema de salud en Colombia, correspondientes al 94,7% de la población del país, según establece afiliados que tienen acceso a los servicios atención, medicamentos, dispositivos médicos y gases medicinales, sin embargo este sector para su operación requiere de una diversidad de proveedores de

servicios y productos incluso altamente especializados para el sector como textiles y uniformes, turismo, ventilación, transporte y alimentación (ANDI, 2019, p. 27).

El Departamento de Patología y medicina de laboratorio de la Fundación Valle del Lili, realizo 2,4 millones de estudios en el año 2018, de los cuales 34.279 fueron analizados en el servicio de patología; y para el año 2019 aumento a 36.467 estudios experimentando un crecimiento anual del 6%.

Patología es un servicio de apoyo requerido para que la Fundación Valle del Lili sea un hospital de 4 nivel, razón por la cual sus principales clientes internos son: Cirugía, Endoscopia, Imágenes diagnósticas y Oncología, quienes en el año 2019 solicitaron 25.854 estudio de especímenes quirúrgicos, 6.113 estudio de citologías cervicovaginales, 2.662 estudios de citología aspirativas de líquidos corporales, 1.762 estudios para aspirado de medula ósea (Citometría de flujo) y 75 autopsias clínicas.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

La Fundación valle del Lili tiene una estructura organizacional jerárquica conformada por departamentos funcionales que refleja la organización, distribución y especialización del trabajo para el logro de los objetivos establecidos con línea de mando definida, es decir, "línea ininterrumpida que conecta a todos los miembros de la organización y que indica la relación jerárquica entre ellos (dirección y subordinación); el organigrama institucional se encuentra en la figura 1.

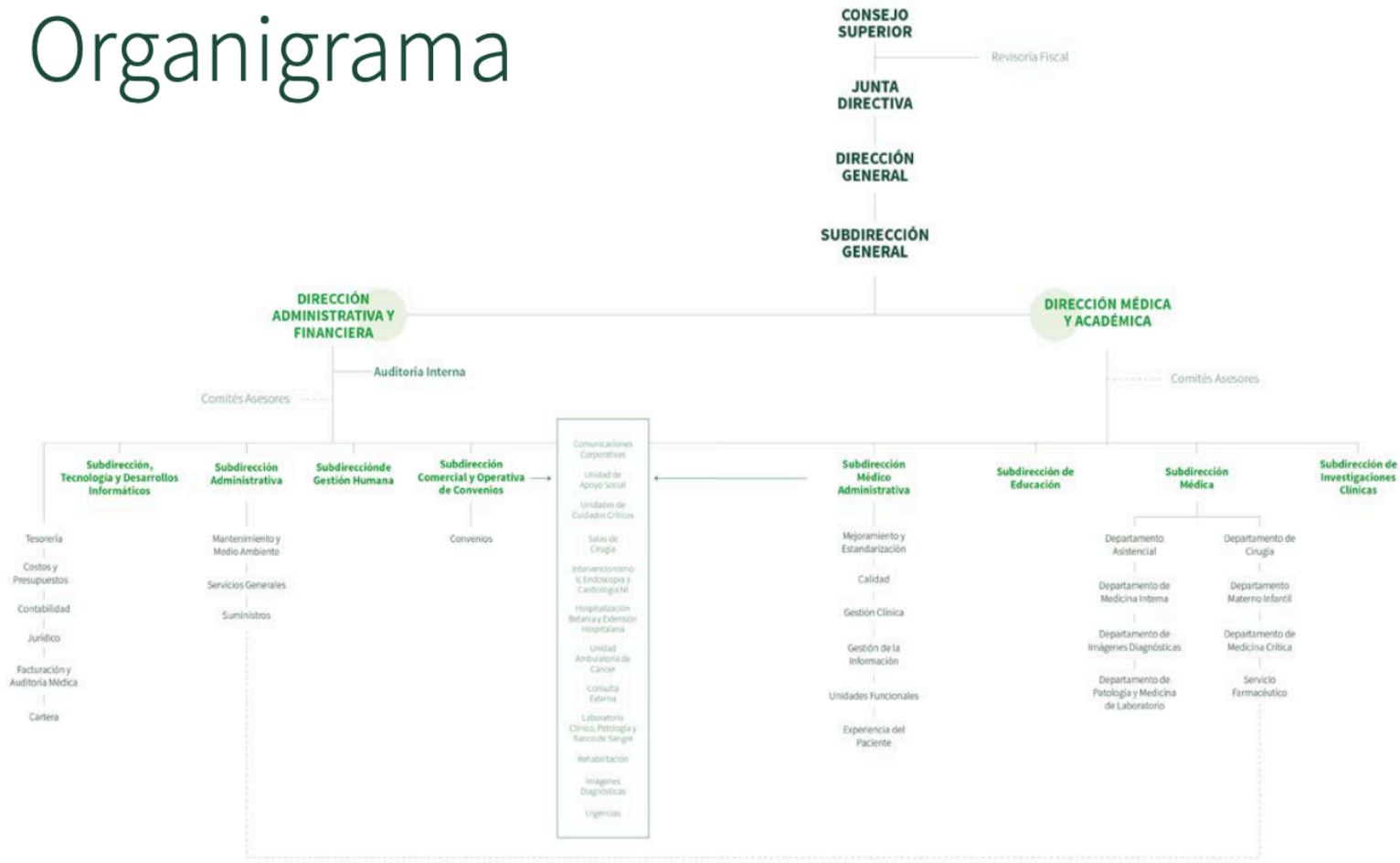
La dirección médica y académica incluye el departamento de patología y medicina de laboratorio (señalado con circulo verde en el organigrama ilustración 3), el cual a su vez incluye los servicios de patología, laboratorio clínico y banco de sangre.

El Servicio de patología presenta la siguiente estructura dentro de la organización: lo encabeza el Jefe del departamento quien recibe apoyo de la Coordinación médico

administrativa, siguiendo del Jefe médico de patología quien lidera el grupo de médicos especialistas de patología; y la coordinadora asistencial de patología y el laboratorio clínico, razón por la cual existen roles intermedios como líderes que apoyan la coordinación del personal asistencial de los laboratorio, compuestos por profesionales en bacteriología, Tecnólogos en Citohistología, auxiliares de enfermería y laboratorio, secretarias, auxiliares de gestión de la información y ayudantes de oficina.

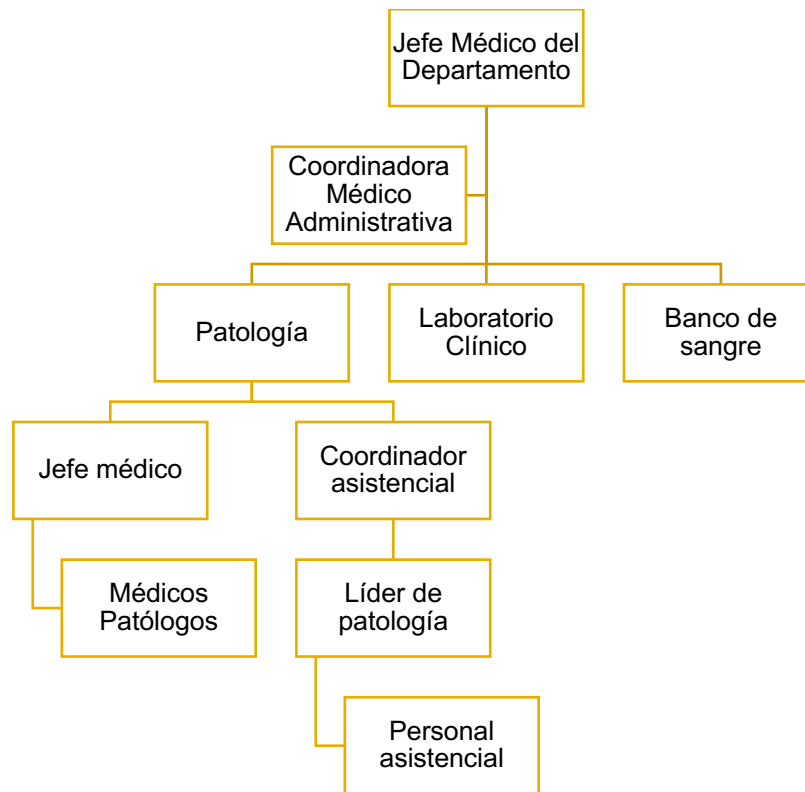
Figura 1. Organigrama general de la Fundación Valle del Lili

Organigrama



Fuente: Tomado del informe anual año 2018, p. .20.

Figura 2. Organigrama de patología de la Fundación Valle del Lili



Fuente: Autoría propia.

Patología es un servicio que está compuesto por dos grupos, el grupo médico (16 especialistas en patología) y el grupo asistencial (operativo), este último a su vez contiene personal administrativo (2 secretarías, 1 auxiliar gestión de la información) y personal asistencial (4 auxiliares de laboratorio y 6 Citohistotecnólogos), para un total de 29 colaboradores.

El análisis frente al problema de investigación y las acciones a implementar hacen referencia única y exclusivamente al personal asistencial del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili, se excluye el grupo médico.

2.4 ANÁLISIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO

2.4.1 Mapa estratégico. La Fundación Valle del Lili dentro de su planeación estratégica 2018-2023 ha descrito 5 objetivos estratégicos por medio de los cuales desea alcanzar su cuádruple meta, es decir, 4 metas para su desarrollo, crecimiento, sostenibilidad y calidad en la prestación de sus servicios, dichas metas son: “excelencia en desenlaces clínicos, experiencia memorable para pacientes y familias, optimización de costos, satisfacción de grupos de interés” (FVL, 2020, p. 3).

La siguiente imagen describe los objetivos estratégicos definidos, estos a su vez contienen planes tácticos como acciones específicas para lograr el objetivo y alcance de las metas propuestas.

Cuadro 1. Objetivos estratégicos Fundación Valle Del Lili

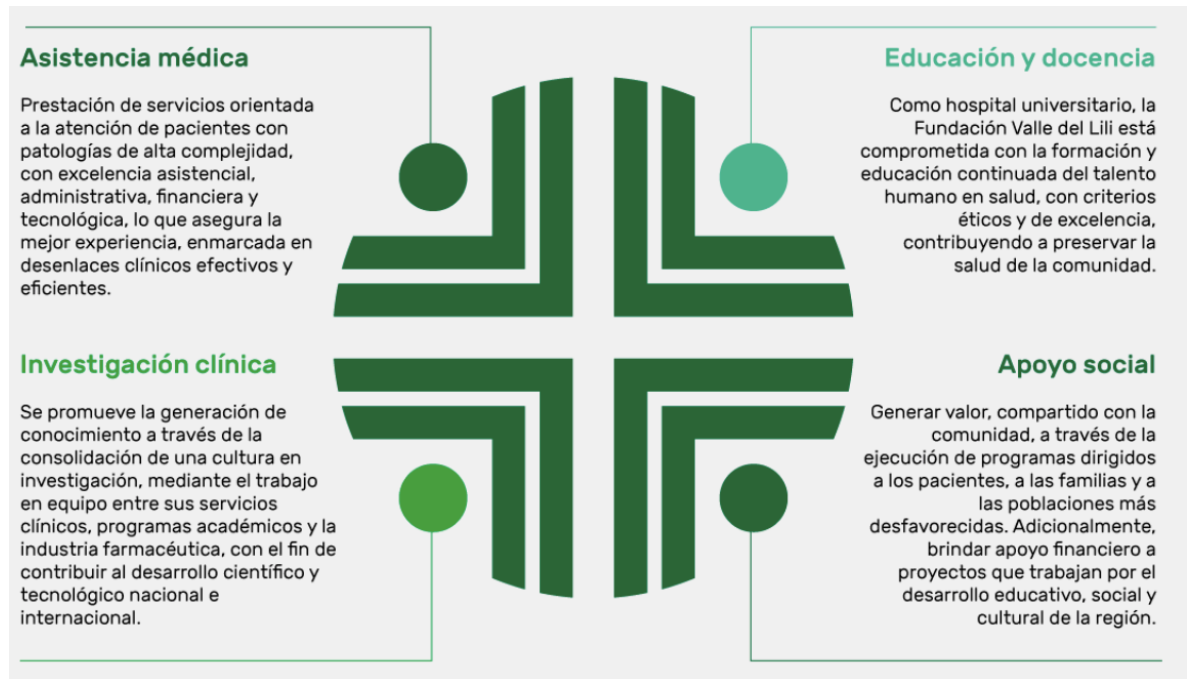
Objetivo estratégico	Plan táctico
1. Aumentar la oferta y capacidad para la atención de servicios de alta complejidad y la educación en salud para dar respuesta a la demanda que enfrentamos.	1. Aumentar capacidad usando Infraestructura . 2. Aumentar la capacidad de los servicios usando Tecnología . 3. Aumentar la capacidad usando Extensión Hospitalaria, Hotel y Hogar de paso . 4. Asegurar las inversiones requeridas para la atención de pacientes de alta complejidad fundamentadas en la evidencia científica y costo efectividad.
2. Implementar estrategias financieras y administrativas que permitan enfrentar el limitado flujo de recursos del sector, garantizar la viabilidad institucional y mejorar la operación de la institución.	5. Asegurar viabilidad Financiera . 6. Programa de Eficiencia Unidades Médico Administrativas . 7. Programa de Eficiencia Administrativa y operativa .
3. Garantizar altos estándares de calidad asistencial, operativa y administrativa en todos los servicios que permitan gestionar relaciones a largo plazo con nuestros pacientes y grupos de interés.	8. Acreditación Joint Commission International (JCI) . 9. Programa de Experiencia del paciente . 10. Experiencia del paciente Particular y Medicina Prepagada . 11. Optimización Gestión de los Convenios .

Objetivo estratégico	Plan táctico
4. Asegurar el liderazgo institucional en la educación y formación de competencias en el talento humano, en la generación de conocimiento y de estrategias de innovación y en el uso eficiente de los recursos de tecnología y desarrollos informáticos.	12. Dar continuidad a la excelencia en prácticas formativas . 13. Investigación con alcance nacional e internacional. 14. Promoción de Cultura en Innovación . 15. Definición de Gobierno de Tecnología y desarrollos Informáticos .
5. Desarrollar estrategias que generen valor para la comunidad del área de influencia y nuestros colaboradores.	16. Cuidado del ambiente y apoyo Social . 17. Promover Atención integral en Salud . 18. Desarrollo del Talento Humano .

Fuente: Divulgación planeación estratégica de la Fundación Valle del Lili. (FVL - MyE, 2019)

2.4.2 Pilares. La Fundación Valle del Lili para su estructura organizacional ha definido cuatro pilares básicos que la caracterizan y sustentan su crecimiento, misión, visión y objetivos institucionales. El símbolo de la cruz “representa el sentido de solidaridad, ayuda y humanismo”, este a su vez contiene 4 círculos en representación a sus pilares, descritos en la siguiente imagen.

Figura 3. Pilares Fundación Valle del Lili



Fuente: Divulgación planeación estratégica de la Fundación Valle del Lili (FVL - MyE, 2019).

2.4.3 Misión. “satisfacer las necesidades de salud de alta complejidad de nuestros pacientes, integrando la práctica clínica, la educación y la investigación, en una permanente búsqueda de la excelencia para beneficio de la comunidad”.

2.4.4 Visión. “consolidarnos como Hospital Universitario líder en Latinoamérica con énfasis en los servicios de salud de alta complejidad, mediante un modelo de atención integral, humanizado y seguro, con enfoque de gestión sostenible por su

eficiencia, superávit, responsabilidad social e innovación, con capacidad de liderazgo en la generación de conocimiento y en el desarrollo del talento humano”.

2.4.5 Valores. A continuación, se describen los valores institucionales según video de la subdirección asistencial y académica de la Subdirectora general (Granados, 2020, p. 17).

Servicio humanizado: sensibilidad para entender y responder a las necesidades de los usuarios con calidez, amabilidad, consideración y empatía.

Seguridad: garantía de integridad de las personas, bienes y recursos.

Trabajo en equipo: el aporte coordinado de todos para lograr un propósito común.

Integridad: actuar comprometido personalmente con la honestidad, la franqueza y la justicia.

Respeto: trato humano, digno y justo.

Pensamiento crítico: analizar, entender y evaluar para proponer soluciones.

El anterior análisis estratégico es realizado a nivel general de la organización, debido a que ningún servicio de la organización posee una planeación estratégica diferente.

2.5 ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

2.5.1 Perfil de oportunidades y amenazas. La matriz POAM explicada por es una herramienta para el análisis de factores externos, contraria a la PCI, pero conserva la misma metodología (Muñoz, 2019, p. 88).

El ambiente externo del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili lo constituyen otros servicios, áreas o departamentos de la organización que de alguna manera interactúan con patología (factores institucionales), el resto de los factores

propuestos en la matriz original, competitivos, económicos – financiero, normatividad (legal) y tecnológicos fueron analizados desde la óptica únicamente del servicio y no institucional.

Cuadro 2. Perfil de oportunidades y amenazas, servicio de patología FVL

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (SERVICIO DE PATOLOGÍA – FVL)			AMENAZA			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
RIESGO	FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
-9	Alianzas estratégicas con EPS, Pólizas y/o aseguradoras.	Determinan el volumen en la producción; la Fundación Valle del Lili desea tomar nuevo contrato con EPS SURA para la atención de pacientes oncológicos.	X						X		
-6	Acreditación en excelencia	Cumplimiento de estándares de acreditación aplicadas a los servicios de apoyo diagnóstico.	X							X	
6	Promoción y actualización de tarifas	Permite la actualización de códigos CUPS para la inclusión de servicios que todavía no están dentro de las negociaciones.					X		X		
9	Crecimiento servicio Dermatología	Este servicio en conjunto con Patología conforma el área de Dermatopatología				X			X		

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (SERVICIO DE PATOLOGÍA – FVL)			AMENAZA			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
RIESGO	FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
-3	Desconocimiento de factores preanalíticos	Algunos servicios de la institución cometen fallas en el envío, tratamiento y conservación de muestras para patología.			X				X		
-4	Picos ascendentes en la atención de pacientes	Disminuyen el cumplimiento de la promesa de respuesta asignada por patología hacia otros servicios donde se encuentre el paciente.		X						X	
4	Inclusión del laboratorio de Citometría de flujo al servicio de patología	Esta técnica incrementa el número de actividades e ingresos al servicio de patología.					X			X	
-4	Disponibilidad de insumos y/o proveedores	Para el desarrollo de nuevas técnicas se requieren materiales de importación que en ocasiones no se encuentran disponibles para entrega inmediata.		X						X	
6	Control de costos y gastos	Gestión humana reporta incremento de horas extras en el servicio de patología, adicionalmente se establece meta de ahorro institucional.				X				X	

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (SERVICIO DE PATOLOGÍA – FVL)			AMENAZA			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
RIESGO	FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
-9	Resolución 2003 Habilitación	Determina los estándares mínimos a cumplir para ser habilitados servicios de patología como IPS.	X						X		
-9	Formol como sustancia cancerígena aplicación Decreto 2090 de 2003	La sustancia es materia prima principal para la fijación de los tejidos y su posterior estudio clínico, sus niveles de exposición deben ser ajustados.	X						X		
-6	No adherencia de los protocolos de patología por otros servicios de la Fundación.	Probabilidad de cometer errores durante la toma, embalaje, transporte, fijación y envío de la muestra.		X					X		
6	Proyecto Virchow	Permite automatización de procesos, mejorar procesos manuales e implementación de nuevas herramientas técnicas para el diagnóstico.				X				X	
9	Departamento de Gestión Humana	Contiene analistas asignados en la promoción de estrategias que permitan aumento de motivación, disminuyan el agotamiento de los colaboradores y nivelen el clima organizacional.				X			X		

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (SERVICIO DE PATOLOGÍA – FVL)			AMENAZA			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
RIESGO	FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
4	Mejoramiento y estandarización	Contiene analistas que permiten determinar la capacidad instalada.					X			X	
2	Calidad	Área encargada de la estandarización de documentos y protocolos institucionales en la plataforma Daruma.					X				X
6	Seguridad y Salud en el Trabajo	Determina los riesgos de los colaboradores y establece acciones de cumplimiento obligatorio para mitigar los mismos.				X				X	
6	Capacidad de innovación	Es una palabra nueva dentro de la misión institucional para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias que aporten valor en salud.					X		X		
4	Seguridad del paciente	Dicta instrucciones de cumplimiento para minimizar la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso.					X			X	

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (SERVICIO DE PATOLOGÍA – FVL)			AMENAZA			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
RIESGO	FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
-6	Reporte de incidente por proceso	Poca adherencia al reporte de incidentes, lo que evita su análisis y generación de planes de acción.		X					X		
-6	Aumento del indicador institucional de glosas	El servicio de patología es uno de los que más afecta dicho indicador, de manera no intencional, lo cual genera dificultades en el área de facturación.	X							X	
-9	Inadecuado manejo de muestras	Incluye la marcación de muestras, tratamiento, transporte, embalaje, archivo y descarte.	X						X		
-9	Perdida de muestra de patología (evento riesgo institucional)	Hace referencia a muestras en formalina, bloques o laminas, que no llegan al servicio de patología o se pierden dentro del mismo.	X						X		
1	Afectación en la prestación de servicios (equipos)	Todas las técnicas de servicio de patología requieren el uso de equipos de laboratorio, lo cual puede verse afectado si están ausentes, presentan daños o mantenimientos extensos.						X			X

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (SERVICIO DE PATOLOGÍA – FVL)			AMENAZA			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
RIESGO	FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
-2	Afectación en la prestación de servicios (suministros)	La prestación de algunas pruebas se puede ver interrumpida si no se cuenta con algunos materiales, insumos médicos y reactivos de laboratorio.			X					X	

Fuente: Plantilla tomada de CVA. (Muñoz Bonilla H. , 2019)

Al aplicar la anterior matriz, se puede establecer de acuerdo con la realidad el perfil de oportunidades y amenazas que tiene en el ambiente externo el servicio de patología de la Fundación Valle del Lili, teniendo en cuenta que es un servicio pequeño, pero necesario para la atención de sus pacientes y que cuenta con un gran potencial para crecer y fortalecer su desarrollo haciendo uso de las herramientas e instancias institucionales. Al igual que la matriz PCI para el análisis interno, se aplicará una valoración cuantitativa para calcular el promedio de oportunidades y amenazas agrupadas en factores; de esta manera poder precisar el estado actual del servicio con referencia a su ambiente externo.

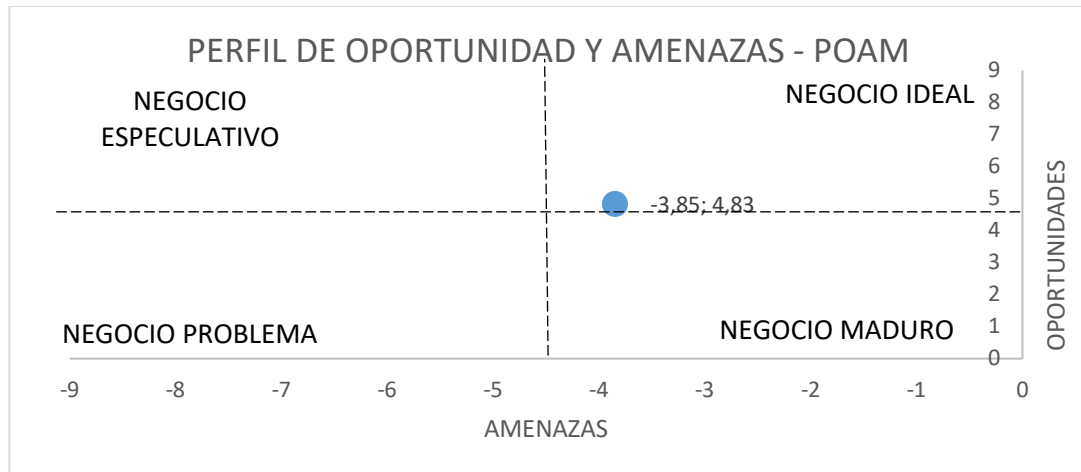
Cuadro 3. Perfil POAM

PERFIL POAM	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES COMPETITIVOS	-22	19
FACTORES ECONÓMICOS - FINANCIEROS	-4	6
FACTORES NORMATIVIDAD	-24	0
FACTORES TECNOLÓGICOS	0	6
FACTORES INSTITUCIONALES	0	27
TOTALES	-50	58
PROMEDIOS	-3,8461538	4,83

Fuente: Elaboración propia a partir de (Muñoz Bonilla, 2019)

A continuación, se grafica la anterior tabla para ubicar la zona donde se debe encontrar ubicado el perfil de oportunidades y amenazas.

Gráfico 2. Mapa de perfil externo servicio de patología FVL



Fuente: elaboración propia a partir de (Muñoz Bonilla, 2019).

El servicio de patología de la Fundación Valle del Lili presenta un comportamiento externo de negocio ideal, lo cual significa que su entorno cuenta con oportunidades de gran impacto que permiten generar mejores condiciones de trabajo, se presentan amenazas pero que no generan mayor preocupación.

Para conocer las oportunidades y amenazas más significativas del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili se tuvo en cuenta el indicador de riesgo, generado a partir de la valoración cuantitativa de los factores analizados.

Cuadro 4. Resumen oportunidades y amenazas más significativas

OPORTUNIDADES MAS SIGNIFICATIVAS	FACTORES	AMENAZAS MAS SIGNIFICATIVAS
O1: Promoción y actualización de tarifas por el área de convenios	COMPETITIVOS	A1: Alianzas estratégicas con EPS, Pólizas y/o aseguradoras.
O2: Crecimiento servicio Dermatología para fortalecer Dermatopatología.		A2: No conservar la Acreditación en excelencia de la calidad en salud.
O3: Control de costos y gastos por el Departamento de Suministros	ECONÓMICOS	
	NORMATIVIDAD	A3: Incumplimiento a la Resolución 2003 Habilitación.
		A4: Aplicación Decreto 2090 de 2003 por el uso de formol como sustancia cancerígena.
		A5: No adherencia de los protocolos de patología por otros servicios de la Fundación.
O4: Implementación del Proyecto Virchow con apoyo de TDI.	TECNOLÓGICOS	
O5: Colaboración del Departamento de Gestión Humana	INSTITUCIONALES	A6: Aumento en el reporte de incidentes por proceso.
O6: Apoyo del área Seguridad y Salud en el Trabajo		A7: No cumplimiento del indicador institucional de glosas.
O7: Capacitaciones institucionales para fomentar cultura de innovación.		A8: Inadecuado manejo de muestras por la fuente (servicios que extraen la muestra).
O8: Intervención por el programa de seguridad del paciente en servicios críticos.		A9: Perdida de muestra de patología (evento riesgo institucional).

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019).

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.6.1 Perfil de capacidad institucional. A continuación, se presenta la matriz PCI para determinar el perfil de capacidad interna del Servicio de Patología de la Fundación Valle del Lili, la cual determina si un factor representa una debilidad o fortaleza y su calificación de acuerdo con su impacto: Alto, Medio, Bajo. (Muñoz, 2019, p. 90).

Cuadro 5. Perfil de capacidad institucional

CAPACIDAD INTERNA (SERVICIO DE PATOLOGÍA-FVL)		DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa, responsabilidad social	El servicio de patología se encuentra respaldado por hacer parte de una institución líder en la prestación de servicios de salud en la región suroccidental del país con altos estándares de calidad y talento humano.				X			X		
Uso de planes estratégicos	Existen fallas en la introducción, divulgación, implementación y alineación de los objetivos estratégicos al servicio de patología.			X						X
Evaluación y pronósticos del medio	El servicio de patología al tener una dinámica neutra y poco cambiante no se realizan acciones para determinar su realidad frente al medio.			X						X

CAPACIDAD INTERNA (SERVICIO DE PATOLOGÍA-FVL)			DEBILID			FORTALE			IMPACTO		
FACTOR		JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Velocidad de respuesta ante situaciones cambiantes		Existe una alta jerarquía institucional que no posibilita una rápida respuesta ante dichas situaciones.		X							X
Agresividad para enfrentar la competencia		Patología es un servicio interno requerido por la institución y líder en su portafolio, sin embargo, sus costos son muy altos frente a la competencia, lo que implica que algunos servicios no sean sostenibles.			X					X	
Orientación y compromiso organizacional		La Fundación Valle del Lili comparte muchas estrategias con sus colaboradores para aumentar el compromiso y orientar hacia objetivos institucionales, dicho compromiso se ve reflejado en la respuesta de sus colaboradores frente a sus tareas.				X				X	
Habilidad de reclutamiento y retención del recurso humano		Se han presentado renuncias voluntarias de colaboradores, para los cuales no ha habido estrategias para su retención, especialmente en patología existen roles escasos y difíciles de reclutar.			X					X	

CAPACIDAD INTERNA (SERVICIO DE PATOLOGÍA-FVL)		DEBILID			FORTALE			IMPACTO		
FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza del servicio o producto, calidad, exclusividad	El catálogo de pruebas de apoyo diagnóstico es completo, cuenta con materiales de calidad y equipos de laboratorio automatizados.				X					X
Fidelización y lealtad del cliente	No es posible asegurar que todos los pacientes regresen a la Fundación Valle del Lili para realización de estudios clínicos adicionales, sus EPS los remiten a otras instituciones.	X						X		
Participación de mercado	Las pruebas diagnósticas especializadas de alto costo no cuentan con participación en el mercado a pesar de tener los recursos para competir.			X						X
Inversión en I&D para desarrollo y mejoramiento de productos o servicios	El proyecto Virchow trae consigo la automatización de los principales procesos del servicio que aumentan la calidad, seguridad y eficiencia.					X		X		
Canal de proveedores estable	Se cuenta con proveedores que son multinacionales farmacéuticas, que generan pruebas y reactivos para diagnósticos con certificaciones de calidad internacional.					X				X

CAPACIDAD INTERNA (SERVICIO DE PATOLOGÍA-FVL)			DEBILID			FORTALE			IMPACTO		
FACTOR		JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Portafolio de productos	de	El servicio de patología de la Fundación Valle del Lili se caracteriza por tener un portafolio extenso de pruebas que requieren un personal técnico y médico especializado, el cual es ofrecido a otras instituciones a nivel nacional e internacional.				X			X		
Publicidad		Solamente se cuenta con brochure para negociaciones con entidades, aseguradoras, pólizas y otras instituciones.		X							X
Capacidad de sostenibilidad	de	El servicio de patología actualmente posee sostenimiento por parte del Laboratorio Clínico.				X				X	
Grado de rentabilidad y retorno de la inversión		El servicio de patología no cuenta con un estado de pérdidas y ganancias, sus costos operacionales son muy elevados por lo cual dichas cifras se encuentran incluidas en el servicio del laboratorio clínico.		X							X

CAPACIDAD INTERNA (SERVICIO DE PATOLOGÍA-FVL)		DEBILID			FORTALE			IMPACTO		
FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de competir con precios	Los costos operacionales son muy elevados, lo que no permite competir con precios, Fundación Valle del Lili compite es por su calidad.		X					X		
Grado de estabilidad de costos y gastos	No se cuenta con una medición de los gastos y costos de no calidad.			X						X
Habilidad técnica y de manufactura	El talento humano es altamente competitivo y es entrenado por la institución para el desarrollo de técnicas para diagnóstico.				X			X		
Nivel de tecnología utilizado en la producción de bienes o servicios	El servicio de patología se encuentra en una transición hacia la automatización de procesos.				X				X	
Efectividad de la capacidad de producción y/o distribución	El talento humano está al límite reflejado en su desmotivación sin embargo se tiene una respuesta positiva ante el nivel de producción.	X						X		
Nivel tecnológico general de la compañía	La Fundación Valle del Lili cuenta con el departamento de Tecnología y desarrollos informativos para soporte de los servicios.					X				X

CAPACIDAD INTERNA (SERVICIO DE PATOLOGÍA-FVL)		DEBILID			FORTALE			IMPACTO		
FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de flexibilidad en la producción	La producción del servicio de patología es constante y en horarios fijos para no afectar la promesa de respuesta frente a la atención de los pacientes.		X					X		
Sistematización de procesos	Los resultados técnicos pueden variar según el operador.		X					X		
Nivel académico	Se cuenta con talento humano calificado en ciclo profesional, tecnológico y técnico.				X			X		
Experiencia	La mayoría del talento humano cuenta con mínimo 4 años de experiencia en sus roles.					X		X		
Estabilidad (nivel de rotación del TH)	El talento humano del servicio de patología tiene por lo menos 2 años laborando en la institución, sin embargo, se han presentado renuncias voluntarias.	X						X		
Capacidad de rotación (Polifuncionalidad)	El talento humano del servicio de patología tiene tareas fijas dentro de su rol, no existe rol de cadena de vacaciones, supernumerarios o integrales que puedan realizar múltiples tareas.	X							X	

CAPACIDAD INTERNA (SERVICIO DE PATOLOGÍA-FVL)		DEBILID			FORTALE			IMPACTO		
FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Absentismo	El rol de auxiliares de patología presenta mayor absentismo.			X					X	
Sentido de pertenencia	A pesar de las múltiples problemáticas el talento humano es responsable y cree que la Fundación es el mejor lugar para trabajar y estudiar.					X			X	
Motivación	El talento humano no se encuentra motivado por turnos extensos, pocos descansos y tareas simultaneas.		X						X	
Clima organizacional	No se tiene claridad en los roles del personal y líderes del servicio, no se tiene definido el alcance del líder de patología, Jefe médico y Coordinadora Médico administrativa.		X						X	
Accidentalidad	El indicador se encuentra dentro de la meta.					X				X
Nivel de remuneración	La Fundación retribuye a su talento humano sueldos por encima de la media nacional, adicional de primas extralegales.					X			X	

CAPACIDAD INTERNA (SERVICIO DE PATOLOGÍA-FVL)		DEBILID			FORTALE			IMPACTO		
FACTOR	JUSTIFICACIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Índice de desempeño	La Fundación realiza evaluaciones de desempeño, la mayoría del talento humano del servicio de patología se encuentra con la calificación requerida.					X				X

Fuente: Plantilla tomada de Complementos virtuales de apoyo (Bonilla, 2019, pág. 13).

Los factores analizados pueden ser agrupados en capacidades directivas, de mercadeo, financiera, tecnológicas, y del talento humano; cada calificación puede ser cuantificable de acuerdo a la escala que propone Serna (2008) y que explica para la determinación de promedios en debilidades y fortalezas facilitando la interpretación de la matriz (Muñoz, 2019, p. 98).

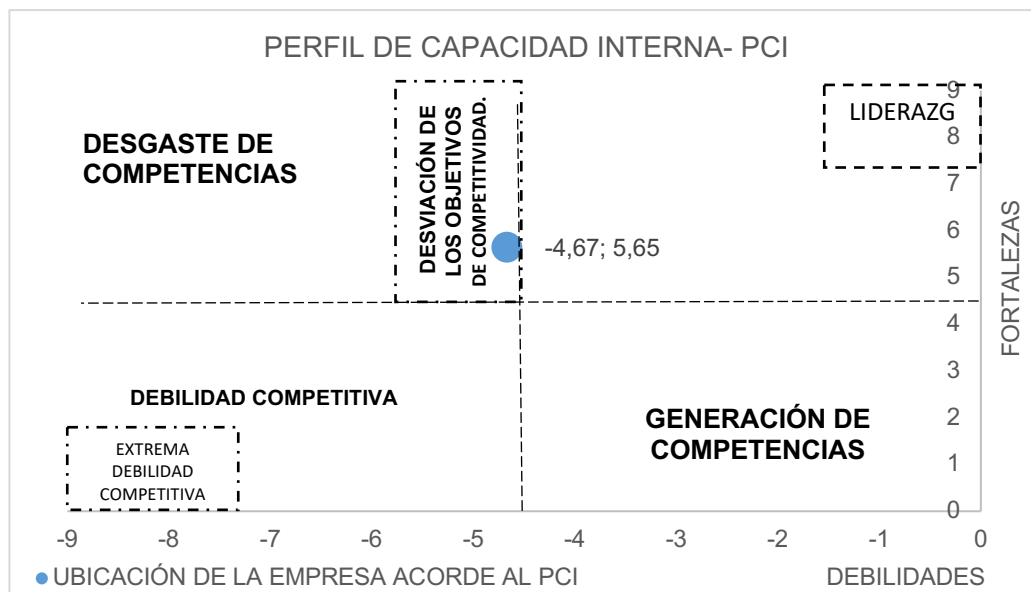
Cuadro 6. Perfil PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DIRECTIVA	-8	16
DE MERCADEO	-23	25
FINANCIERA	-17	6
TECNOLÓGICA	-21	17
TALENTO HUMANO	-29	32
TOTALES	-98	96
PROMEDIOS	-4,67	5,65

Fuente: Elaboración propia a partir de (Muñoz Bonilla H. A., 2019).

El promedio de las debilidades y fortaleza se grafican en un plano cartesiano; la matriz de capacidad interna del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili indica una desviación de los objetivos de competitividad, lo que significa que el servicio posee fortalezas valiosas pero a su vez debilidades fuertes; indica: “los PGO se deben enfocar en atender las pequeñas debilidades en muchos francos”; el siguiente grafico evidencia el contexto actual del servicio con relación a sus oportunidades de mejoras descritas en la justificación del problema. (Muñoz, 2019, p. 111).

Cuadro 7.: Mapa de posicionamiento interno - servicio de patología FVL

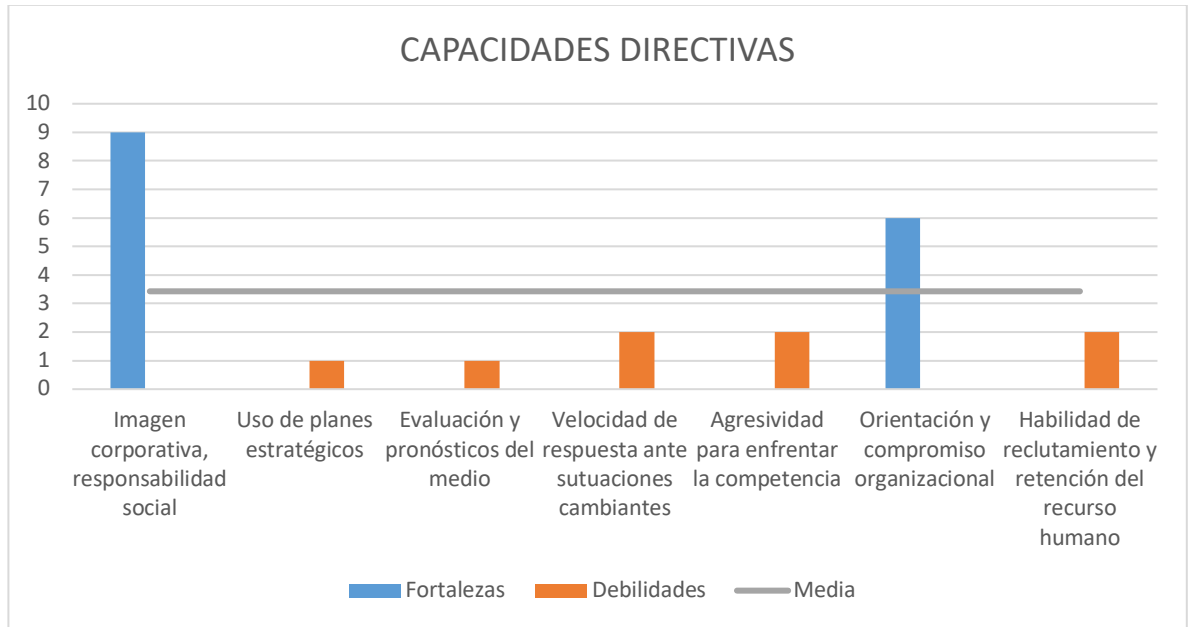


Fuente: elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019, pág. 13).

Sin embargo, no basta solo con conocer el estado actual de la capacidad interna del servicio de patología, para desarrollar un plan de gestión organizacional que busque implementar mejoras a la problemática actual, se requiere detectar las debilidades y fortalezas más relevantes de acuerdo con su impacto.

A continuación, se presentan cuadros comparativos de los factores analizados en la matriz PCI y agrupados por capacidades.

Gráfico 3. Comparativo capacidades directivas



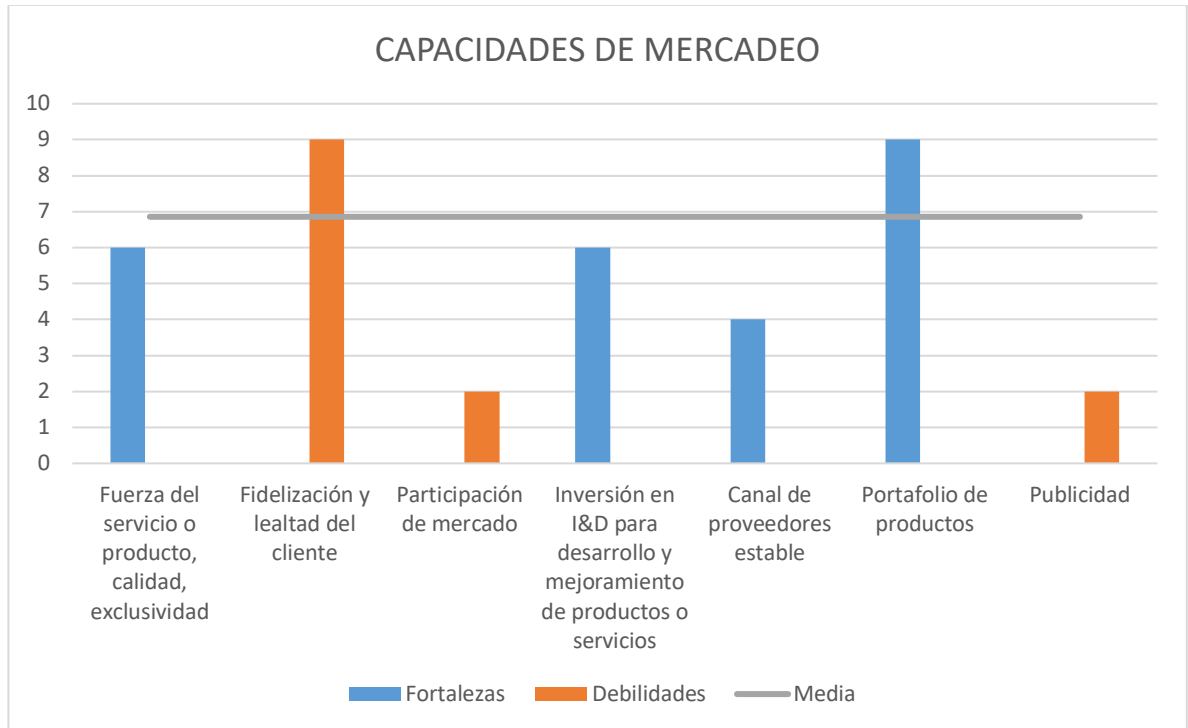
Fuente: Elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019)

La imagen corporativa, responsabilidad social, orientación y compromiso organizacional sirven de sostén al servicio de patología representando fortalezas de mayor impacto, la habilidad de reclutamiento y retención del talento humano es una debilidad con posibilidad de tratamiento.

Como el plan de mejoramiento a desarrollar está encaminado a gestionar cambios a nivel de proceso y talento humano, habrá algunas fortalezas que no hacen parte de la problemática detectada, al igual que debilidades que no tiene alcancen por el líder de patología, razón por la cual tampoco hacen parte del plan de mejoramiento.

Para analizar las capacidades de mercado, es importante precisar que los clientes del servicio de patología representan aquellos pacientes de la Fundación Valle del Lili y sus servicios internos, es decir, aquellos que producen muestras para ser analizadas como Endoscopia, Cirugía, Imágenes diagnósticas y un porcentaje de clientes son otras instituciones que solicitan pruebas de patología a la institución.

Gráfico 4. Comparativo capacidades de mercadeo



Fuente: elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019)

El portafolio de productos del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili es uno de los más completos en el mercado debido a la implementación de nuevas y modernas tecnologías para el diagnóstico de precisión integradas en áreas especiales como Inmunohistoquímica¹, PCR², Fish³.

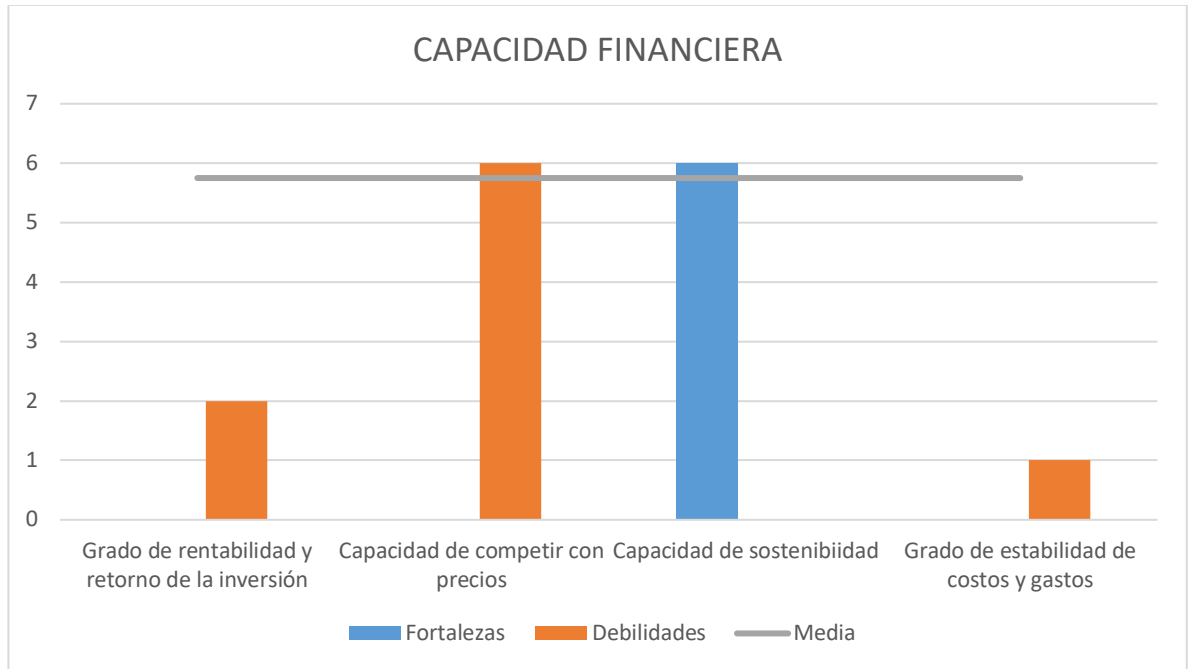
Sin embargo, la promoción de técnicas especializadas para ganar participación en el mercado es difícil debido a los altos costos lo que implica una tarifa alta que se sale del mercado perdiendo participación y clientes.

¹ Inmunohistoquímica: técnica de histopatología para la detección de antígenos en tejidos que se observan al microscopio. (INC, 2019).

² PCR: Técnica para amplificar fragmentos de ADN en búsqueda de genes, mutaciones o deleciones para diagnóstico, pronóstico y/o tratamiento. (NIH, 2020).

³ FISH: técnica para detectar y localizar una secuencia de ADN en un cromosoma. (NIH, 2020)

Gráfico 5. Comparativo capacidad financiera



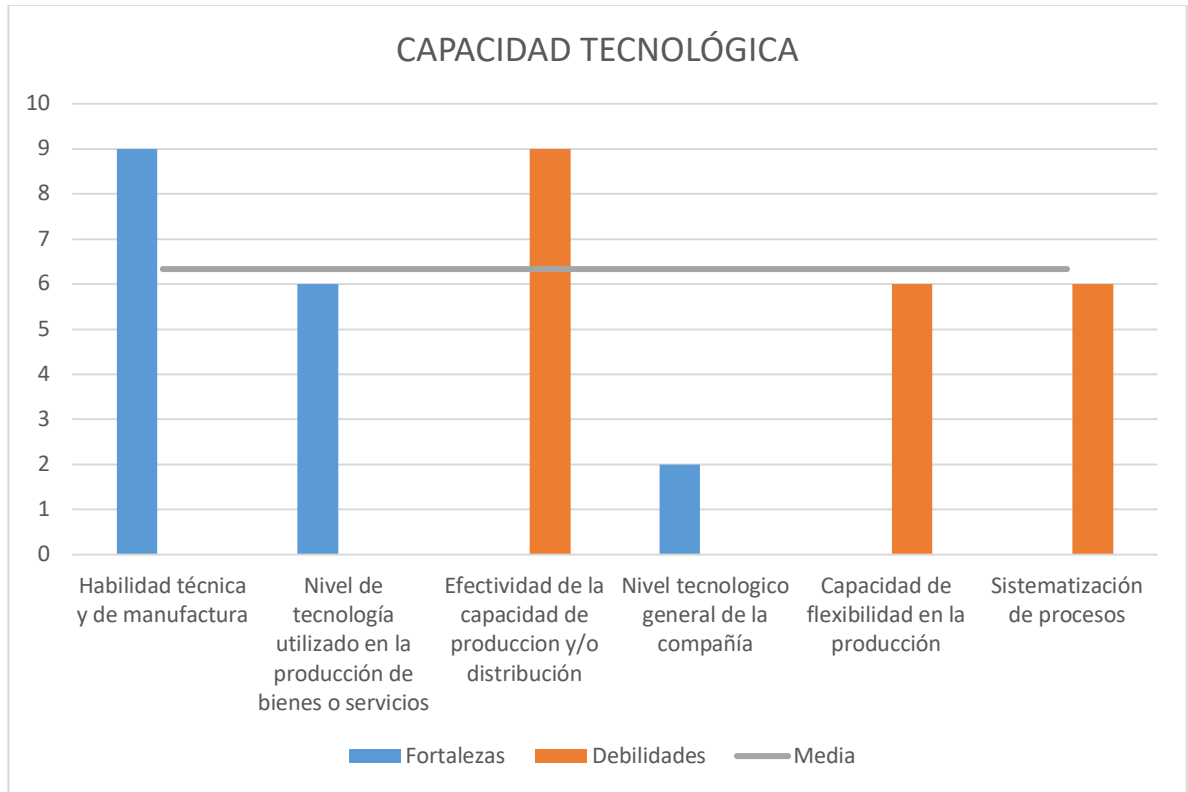
Fuente: elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019).

La Fundación Valle del Lili es una institución prospera pese a la problemática actual del sector salud en Colombia, lo que exige un ajuste contante en sus costos y la atención medida de pacientes para no generar afectación en la calidad.

El departamento de patología y medicina de laboratorio como lo indica Albornoz en *“es un complejo de 19 laboratorios diferentes, de mediana y alta complejidad con prestaciones superiores a los 2,4 millones al año”*; patología hace parte de ese complejo lo que presenta un musculo financiero que le brinda capacidad de sostenibilidad (FVL, 2019, p. 4).

La capacidad de competir con precios es una debilidad para la organización en general, debido que su fuerte es la atención con calidad y la *“excelencia en salud al servicio de la comunidad”* (slogan), esto implica unos costos altos para lograr dicho propósito, sin embargo, la dirección le apuesta a competir con calidad en la atención, satisfacción y certificaciones a nivel nacional e internacional.

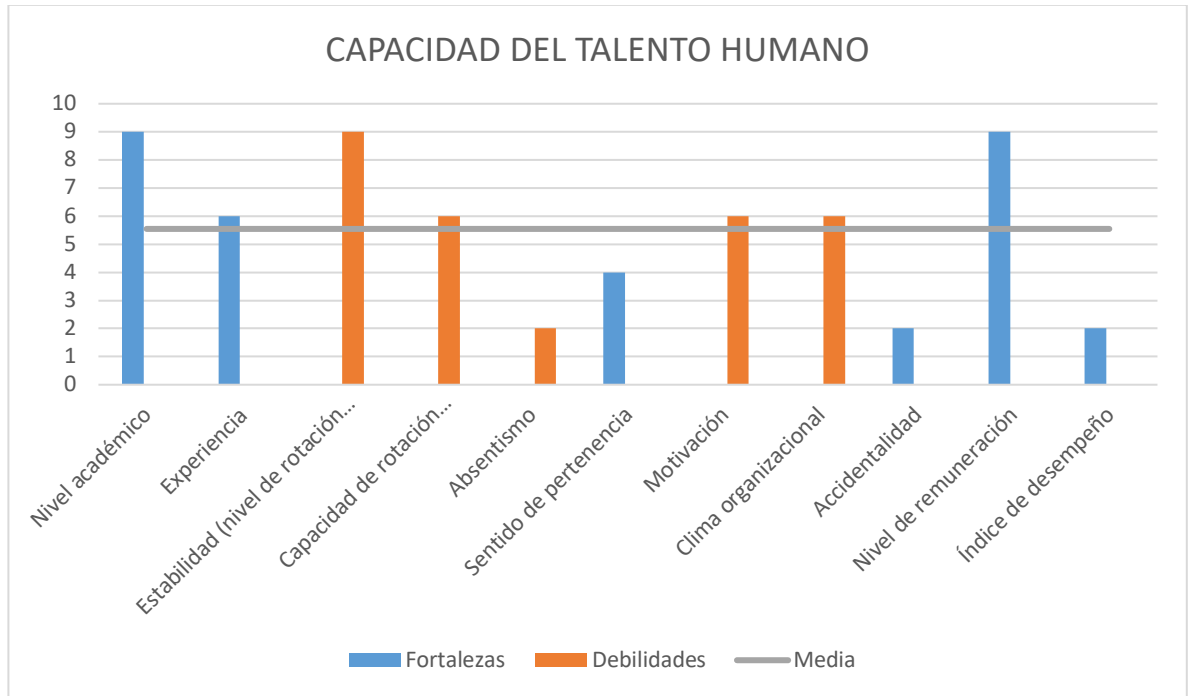
Gráfico 6. Comparativa capacidad tecnológica



Fuente: elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019).

A nivel de tecnología el servicio de patología es un abanderado en este sentido, debido a que se han realizado alianzas estratégicas para la introducción de tecnología para desarrollar la sistematización de procesos, trazabilidad de muestras y tecnificación general del laboratorio, es un logro que aún no llega a la cima de la meta para que llene las expectativas del personal involucrado y la dirección de la organización.

Gráfico 7. Comparativo capacidad del talento humano



Fuente: Elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019).

El talento humano del servicio de patología se caracteriza por su nivel académico, experiencia y satisfacción con su nivel de remuneración representado fortalezas como equipo de trabajo; sin embargo, sus debilidades frente al contexto de la problemática presentada son, la rotación, polifuncionalidad, motivación y clima organizacional.

Bajo los anteriores análisis y graficas es posible seleccionar las fortalezas y debilidades más significativas del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili, que puedan ser trabajadas ya sea para potencializar o minimizar en los planes de acción a implementar con este plan de mejoramiento organizacional. A continuación, las fortalezas y debilidades más significativas, las cuales se encuentran enumeradas para facilitar su manejo e interpretación con la herramienta de diagnóstico DOFA.

Cuadro 8. Consolidado fortalezas y debilidades servicio de patología FVL

FORTALEZAS MAS SIGNIFICATIVAS	CAPACIDAD	DEBILIDADES MAS SIGNIFICATIVAS
F1: Imagen corporativa, responsabilidad social.	DIRECTIVA	D1: Poca habilidad de reclutamiento y retención del recurso humano.
F2: Orientación y compromiso organizacional		
F3: Portafolio de estudios del servicio de patología.	MERCADEO	D2: Ausencia de mecanismos de fidelización y lealtad del cliente.
F4: Inversión en I&D para el mejoramiento de productos o servicios.		D3: Baja participación en el mercado de pruebas para diagnóstico.
F5: Fuerza del servicio, calidad, exclusividad.		
F6: Capacidad de sostenibilidad financiera.	FINANCIERA	D4: No presenta capacidad de competir con precio.
F7: Habilidad técnica y de manufactura.	TECNOLOGÍA	D5: No es efectiva la capacidad de producción y/o distribución
F8: Nivel de tecnología utilizado en la producción apoyos diagnósticos.		D6: La capacidad de producción no es flexible
		D7: Sistematización de procesos sin concluir.
F9: Nivel académico de los colaboradores.	TH	D8: Inestabilidad laboral (nivel de rotación del TH)
F10: Nivel de remuneración para Citohistotecnólogos y patólogos.		D9: Falencias para rotación de actividades (Polifuncionalidad)

F11: Experiencia de servicio y sus integrantes.	D10: Los colaboradores no presentan motivación
	D11: Disminución del clima organizacional

Fuente: elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019).

2.7 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA como se explicó en el marco de referencia es una herramienta de diagnóstico que integra las variables más significativas de las matrices de análisis interno y externo, es decir, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (UNAL, 2012); a continuación se presenta el DOFA para el servicio de patología de la Fundación Valle del Lili, posterior se encuentra la matriz DOFA-CAME permite establecer estrategias que brinden soluciones al problema a partir de la unión de los factores analizados.

Cuadro 9. DOFA servicio de patología FVL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Imagen corporativa, responsabilidad social.	O1: Promoción y actualización de tarifas por el área de convenios.
F2: Orientación y compromiso organizacional.	O2: Crecimiento servicio Dermatología para fortalecer Dermatopatología.
F3: Portafolio de estudios del servicio de patología.	O3: Control de costos y gastos por el Departamento de suministros.
F4: Inversión en I&D para el mejoramiento de productos o servicios.	O4: Implementación del Proyecto Virchow con apoyo de TDI.
F5: Fuerza del servicio, calidad, exclusividad.	O5: Colaboración del Departamento de Gestión Humana
F6: Capacidad de sostenibilidad financiera.	O6: Apoyo del área Seguridad y Salud en el Trabajo
F7: Habilidad técnica y de manufactura.	O7: Capacitaciones institucionales para fomentar cultura de innovación.

<p>F8: Nivel de tecnología utilizado en la producción apoyos diagnósticos.</p> <p>F9: Nivel académico de los colaboradores.</p> <p>F10: Nivel de remuneración para Citohistotecnólogos y patólogos.</p> <p>F11: Experiencia del servicio y sus integrantes.</p>	<p>O8: Intervención por el programa de seguridad del paciente en servicios críticos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Poca habilidad de reclutamiento y retención del recurso humano.</p> <p>D2: Ausencia de mecanismos de fidelización y lealtad del cliente.</p> <p>D3: Baja participación en el mercado de pruebas para diagnóstico.</p> <p>D4: No presenta capacidad de competir con precio.</p> <p>D5: No es efectiva la capacidad de producción y/o distribución.</p> <p>D6: La capacidad de producción no es flexible.</p> <p>D7: Sistematización de procesos sin concluir.</p> <p>D8: Inestabilidad laboral (nivel de rotación del TH).</p> <p>D9: Falencias para rotación de actividades (Polifuncionalidad).</p> <p>D10: Los colaboradores no presentan motivación.</p> <p>D11: Disminución del clima organizacional.</p>	<p>A1: Alianzas estratégicas con EPS, Pólizas y/o aseguradoras.</p> <p>A2: No conservar la Acreditación en excelencia de la calidad en salud.</p> <p>A3: Incumplimiento a la Resolución 2003 Habilitación.</p> <p>A4: Aplicación Decreto 2090 de 2003 por el uso de formol como sustancia cancerígena.</p> <p>A5: No adherencia de los protocolos de patología por otros servicios de la Fundación.</p> <p>A6: Aumento en el reporte de incidentes por proceso.</p> <p>A7: No cumplimiento del indicador institucional de glosas.</p> <p>A8: Inadecuado manejo de muestras por la fuente (servicios que extraen la muestra).</p> <p>A9: Pérdida de muestra de patología (evento riesgo institucional).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10. Matriz DOFA-CAME

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1: Promoción y actualización de tarifas por el área de convenios.</p> <p>O2: Crecimiento servicio Dermatología para fortalecer Dermatopatología.</p> <p>O3: Control de costos y gastos por el Departamento de suministros.</p> <p>O4: Implementación del Proyecto Virchow con apoyo de TDI.</p> <p>O5: Colaboración del Departamento de Gestión Humana</p> <p>O6: Apoyo del área Seguridad y Salud en el Trabajo</p> <p>O7: Capacitaciones institucionales para fomentar cultura de innovación.</p> <p>O8: Intervención por el programa de seguridad del paciente en servicios críticos.</p>	<p>A1: Alianzas estratégicas con EPS, Pólizas y/o aseguradoras.</p> <p>A2: No conservar la Acreditación en excelencia de la calidad en salud.</p> <p>A3: Incumplimiento a la Resolución 2003 Habilitación.</p> <p>A4: Aplicación Decreto 2090 de 2003 por el uso de formol como sustancia cancerígena.</p> <p>A5: No adherencia de los protocolos de patología por otros servicios de la Fundación.</p> <p>A6: Aumento en el reporte de incidentes por proceso.</p> <p>A7: No cumplimiento del indicador institucional de glosas.</p> <p>A8: Inadecuado manejo de muestras por la fuente (servicios que extraen la muestra).</p> <p>A9: Perdida de muestra de patología (evento riesgo institucional).</p>
FORTALEZAS	FO	FA
<p>F1: Imagen corporativa, responsabilidad social.</p> <p>F2: Orientación y compromiso organizacional.</p> <p>F3: Portafolio de estudios del servicio de patología.</p>	<p>F8-04: Fortalecer la implementación del proyecto Virchow en su fase 2.</p> <p>F3-03: Establecer control en la generación de horas extras, inventarios, consumos.</p> <p>F2-07: Participar anualmente mínimo en una actividad de la Fundación Valle del Lili.</p>	<p>F1-A2-A2: Realizar autoevaluación para validar cumplimiento de estándares.</p> <p>F7-F9-A5: Realizar capacitación sobre manejo de muestras para patología.</p>

<p>F4: Inversión en I&D para el mejoramiento de productos o servicios.</p> <p>F5: Fuerza del servicio, calidad, exclusividad.</p> <p>F6: Capacidad de sostenibilidad financiera.</p> <p>F7: Habilidad técnica y de manufactura.</p> <p>F8: Nivel de tecnología utilizado en la producción apoyos diagnósticos.</p> <p>F9: Nivel académico de los colaboradores.</p> <p>F10: Nivel de remuneración para Citohistotecnólogos y patólogos.</p> <p>F11: Experiencia del servicio y sus integrantes.</p>		
DEBILIDADES	DO	DA
D1: Poca habilidad de reclutamiento y retención del recurso humano.	D1-O5: Realizar acompañamiento por líderes del servicio durante procesos de nuevas contrataciones.	D7-A8-A9: Garantizar la implementación del proyecto Virchow para trazabilidad de las muestras.
D2: Ausencia de mecanismos de fidelización y lealtad del cliente.	D10-D11-O5: Generar nuevo cuadro de turno y distribución de actividades.	D10-A6: Garantizar el reporte de incidentes, retroalimentación efectiva y plan de acción.
D3: Baja participación en el mercado de pruebas para diagnóstico.	D5-O2: Justificar nuevos cargos para responder a la demanda actual y su tendencia de crecimiento.	D10-A4: Gestionar aplicación del decreto en los colaboradores expuestos a formol (sustancia cancerígena).
D4: No presenta capacidad de competir con precio.	D4-01: Realizar la actualización de fichas de costos como insumo al ajuste de tarifas.	D6-A1: Creación de turno dominical para dar respuesta a la demanda de pacientes.
D5: No es efectiva la capacidad de producción y/o distribución.	D7-04: Generar actualización de documentos y protocolos con las herramientas del proyecto Virchow.	
D6: La capacidad de producción no es flexible.	D9-05: Realizar actualización planes de entrenamiento, evaluación de competencias y roles de patología.	

D7: Sistematización de procesos sin concluir.		
D8: Inestabilidad laboral (nivel de rotación del TH).		
D9: Falencias para rotación de actividades (Polifuncionalidad).		
D10: Los colaboradores no presentan motivación.		
D11: Disminución del clima organizacional.		

Fuente: Elaboración propia.

Para una adecuada visualización se destacan a continuación las estrategias resultantes de la unión de factores y que integran el plan de mejoramiento:

Cuadro 11. Matriz de estrategias DOFA

FO	FA
F8-04: Fortalecer la implementación del proyecto Virchow en su fase 2.	F1-A2-A2: Realizar autoevaluación para validar cumplimiento de estándares.
F3-03: Establecer control en la generación de horas extras, inventarios, consumos.	F7-F9-A5: Realizar capacitación sobre manejo de muestras para patología.
F2-07: Participar anualmente mínimo en una actividad de la Fundación Valle del Lili.	
DO	DA
D1-O5: Realizar acompañamiento por líderes del servicio durante procesos de nuevas contrataciones.	D7-A8-A9: Garantizar la implementación del proyecto Virchow para trazabilidad de las muestras.
D10-D11-05: Generar nuevo cuadro de turno y distribución de actividades.	D10-A6: Garantizar el reporte de incidentes, retroalimentación efectiva y plan de acción.
D5-O2: Justificar nuevos cargos para responder a la demanda actual y su tendencia de crecimiento.	D10-A4: Gestionar aplicación del decreto en los colaboradores expuestos a formol (sustancia cancerígena).
D4-01: Realizar la actualización de fichas de costos como insumo al ajuste de tarifas.	D6-A1: Creación de turno dominical para dar respuesta a la demanda de pacientes.
D7-04: Generar actualización de documentos y protocolos con las herramientas del proyecto Virchow.	

D9-05: Realizar actualización planes de entrenamiento, evaluación de competencias y roles de patología.

Fuente: elaboración propia.

Posterior a la aplicación las matrices POAM y PCI, fue posible establecer variables que resaltan o sobresalen en el servicio de patología, gracias al DOFA es posible el cruce de algunas de estas variables, generando como resultado una serie de ideas o estrategias que permitan el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades para disminuir las debilidades y contrarrestar las amenazas.

En la tabla 8, se establecen dichas estrategias para el servicio de patología, en el marco de este plan de mejoramiento, dichas estrategias se convierten en el insumo para elaborar la formulación de solución para la problemática analizada, la creación del plan de acción y las actividades para su implementación.

2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

A través de las fortalezas detectadas en el análisis DOFA, se pueden establecer los puntales fundamentales de éxito, sin embargo, pensándolos desde una mirada negativa se podría establecer el grado de vulnerabilidad para este análisis; entendiéndolo como *“el grado de sensibilidad que tiene la empresa ante un posible riesgo y midiéndolo en función del impacto que pueda tener sobre su operatividad”*. (Muñoz., 2019, p. 123)

A continuación, se establecen los puntales de éxito para el servicio de patología, una posible eventualidad adversa y su consecuencia:

Cuadro 12. Matriz de puntales y eventualidades para el servicio de patología

PUNTALES DE ÉXITO	EVENTUALIDAD ADVERSA (RIESGO)	CONSECUENCIAS O EFECTO
ADMINISTRATIVOS		
Imagen corporativa	Pérdida de reputación organizacional por un evento adverso a un paciente	Pérdida de pacientes y convenios con aseguradoras
MERCADO		
Portafolio de servicios	Reducción del portafolio de servicios	Remisión de muestras a otros laboratorios (aumento de costos)
SERVICIO AL CLIENTE		
Fuerza del servicio, calidad y exclusividad	Trocamiento de muestra	Diagnóstico y tratamiento incorrecto para el paciente
PROCESO DE PRODUCCIÓN		
Habilidad técnica y de manufactura	Accidente o enfermedad laboral	Sobrecarga de tareas y turnos de los colaboradores
TECNOLÓGICOS		
Nivel de tecnología utilizado en la prestación de servicios	Falla en los servidores de los equipos de laboratorio	Realizar la operación manual y luego desatracar en el sistema
RECURSO HUMANO		
Experiencia	Renuncias voluntarias del personal	Disminución de la oportunidad de respuesta en los estudios

Fuente: elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019).

Con el objetivo de evitar posibles sesgos, se aplicará una escala de calificación cualitativa y cuantitativa para valorar el nivel de impacto, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción; variables determinantes para establecer el grado de vulnerabilidad, teniendo en cuenta los siguientes conceptos y tabla de equivalencias:

Severidad: impacto por probabilidad.

Efecto: severidad por capacidad de mitigación.

Cuadro 13. Equivalencias para análisis de vulnerabilidad

	ELEMENTO	VALOR
NIVEL DE IMPACTO	Muy bajo	1
	Bajo	3
	Medio	5
	Alto	7
	Catastrófico	10
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Muy remota	0,1
	Probable	0,3
	Muy probable	0,5
	Frecuente	0,7
	Inminente	1
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	No se sabría que hacer	1
	Mínimamente preparados	3
	Medianamente preparados	5
	Altamente preparados	7
	Totalmente preparados	10
FACTOR DE EFECTO POR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA	No se sabría que hacer	1,25
	Mínimamente preparados	0,8
	Medianamente preparados	0,6
	Altamente preparados	0,4
	Totalmente preparados	0,2

Fuente: tomado de (Bonilla, 2019).

A continuación, se muestran los principales posibles eventos, su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia, los cuales al multiplicar su equivalencia cuantitativa generan la severidad del posible evento; esta severidad se multiplica por la capacidad de respuesta de la empresa al posible evento, dando como resultado su efecto.

Cuadro 14. Matriz de vulnerabilidad servicio de patología

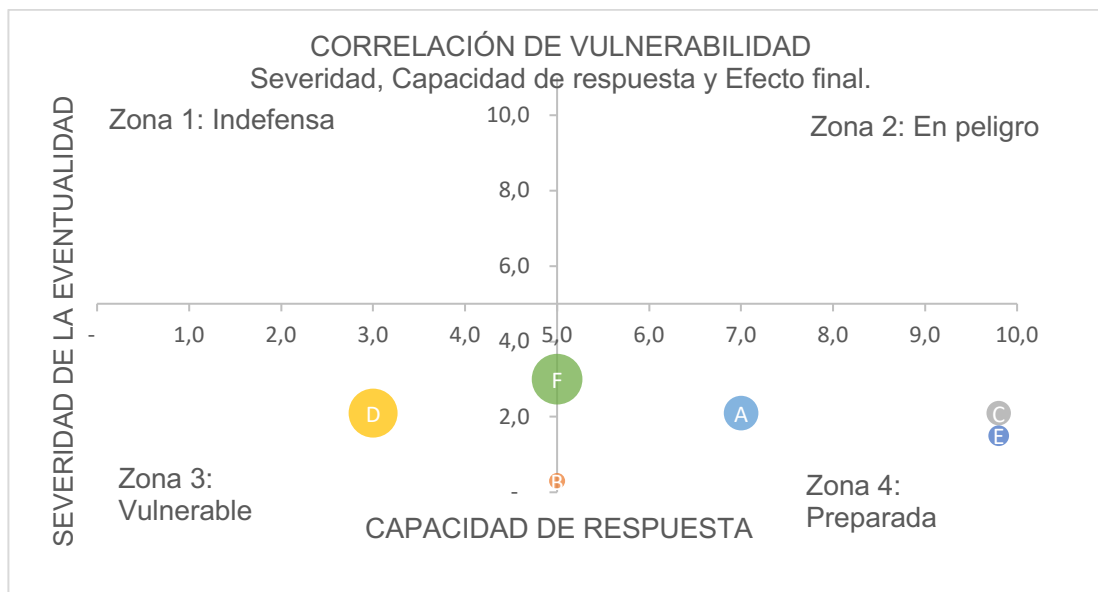
PRINCIPALES POSIBLES EVENTOS	IDENTIFICADOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	EFFECTO
Perdida de reputación organizacional por un evento	A	Alto	Probable	2,1	Altamente preparados	0,8

PRINCIPALES POSIBLES EVENTOS	IDENTIFICADOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	EFEECTO
adverso a un paciente						
Reducción del portafolio de servicios	B	Bajo	Muy remota	0,3	Medianamente preparados	0,2
Trocamiento de muestra	C	Alto	Probable	2,1	Totalmente preparados	0,4
Accidente o enfermedad laboral	D	Alto	Probable	2,1	Mínimamente preparados	1,7
Falla en los servidores de los equipos de laboratorio	E	Medio	Probable	1,5	Totalmente preparados	0,3
Renuncias voluntarias del personal	F	Catastrófico	Probable	3	Altamente preparados	1,2

Fuente: elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019).

Después de establecer la severidad y el efecto a través de la siguiente grafica se puede realizar el análisis de la vulnerabilidad del servicio de Patología de acuerdo con las posibles eventualidades definidas y su efecto.

Cuadro 15. Vulnerabilidad del servicio de patología



Fuente: Elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019).

El servicio de Patología se encuentra vulnerables frente eventualidades relacionadas con el recurso humano, dado que ante una posible disminución en el número de colaboradores no se encuentra suficientemente preparada y tendría un gran efecto en su operación generando una sobrecarga de trabajo y disminución de la oportunidad respuesta de los estudios (indicador D y F en el gráfico 8).

Para los indicadores A, B, C y E, el servicio de patología se encuentra preparado y sabría cómo dar respuesta si alguna de las eventualidades analizadas llegase a presentarse, además que su impacto no es tan fuerte (tamaño del círculo).

Cabe aclarar que el indicador F y B, se encuentran en la misma posición del gráfico, sin embargo, el indicador B que corresponde a una eventualidad relacionada con una posible disminución del portafolio de servicios no representa un impacto tan fuerte como el indicador F, el cual refiere renuncias voluntaria de colaboradores.

Teniendo en cuenta que los puntales de éxito se definieron a partir de las fortalezas, el análisis de vulnerabilidad permite desarrollar y potencializar dichas fortalezas; razón por la cual este plan de mejoramiento está enfocado a la generación de

estrategias con el objetivo de gestionar adecuadamente el talento humano del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 DIAGRAMA DE RUTA ESTRATÉGICA

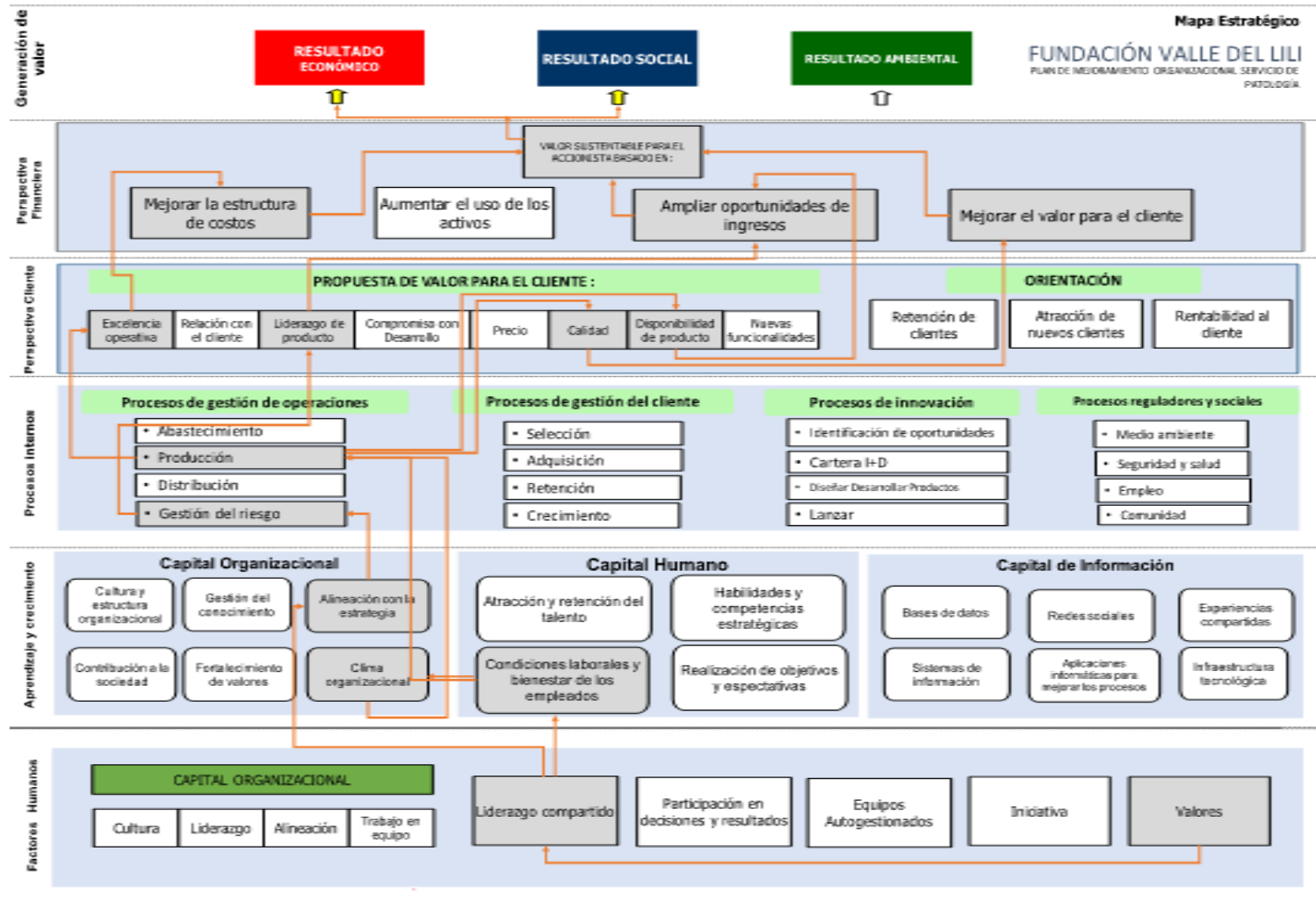
El siguiente diagrama establece la ruta por la cual el plan de mejoramiento crea valor corporativo para la organización y determina el impacto de sus estrategias. (Kaplan & Norton, 2004) quienes proponen una metodología que permite concretar la estrategia en términos más comprensibles para la organización, ayudan a establecer un resultado económico (disminución de costos en la operación por horas extras) y social al mejorar las condiciones de sus colaboradores, fortaleciendo la prestación de servicios diagnósticos en salud con mayor calidad para la comunidad.

¿Cómo se llega a este resultado económico y social?

Partiendo de la base de la cultura organizacional que siembra los cimientos de los Ciudadanos Lili, a través de los valores corporativos y el liderazgo compartido entre Gestión Humana, Dirección médica y Patología, se estudian las posibles maneras para mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los empleados, el clima organizacional y alinear el servicio con la estrategia institucional, generando un impacto en la operación, es decir, la prestación del servicio y la gestión de los riesgos que enfrenta patología a nivel administrativo, operativo y financiero.

Determinar estrategias para controlar y mejorar las anteriores variables, contribuye a alcanzar excelencia operativa, liderazgo del servicio, calidad en los procesos y ofrecer mayor disponibilidad para la atención de necesidades institucionales, generando un resultado económico por fortalecer la estructura de los costos e ingresos y social al generar valor para la atención de salud de la comunidad.

Figura 4. Ruta estratégica PGO servicio de patología FVL



Fuente: Elaboración propia a partir de (Bonilla, 2019).

3.2 DISEÑO PLAN DE ACCIÓN

Después de analizar los factores internos y externos del servicio de patología de la Fundación Valle del Lili, se pueden observar alrededor de 13 estrategias que de alguna manera aportan a un mejoramiento en varios frentes: administrativo, financiero, comercial, procesos internos, calidad, eficiencia y productividad.

Sin embargo, la gestión del talento humano es la estrategia que mejor puede ser implementada por el líder del servicio, por lo anterior, el plan de acción estará ajustado únicamente al desarrollo de proyectos reunidos en un programa dirigido al personal operativo y administrativo durante tres meses (junio, julio, agosto de 2018) como se detalla a continuación:

Cuadro 16. Plan de mejoramiento patología FVL

Nombre del programa	Objetivo general	Meta	Proyectos por desarrollar	
1	Gestión del talento humano en el servicio de patología	Diseñar condiciones laborales que mejoren el bienestar de los colaboradores y aumenten su desempeño laboral.	Cumplir con horarios de trabajo, mejorar el clima laboral y aumentar la eficiencia del equipo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo esquema de turnos. 2. Implementación rol: cadena de vacaciones. 3. Creación de turno dominical para dar respuesta a la demanda de pacientes. 4. Diseño plan de capacitaciones para personal de cirugía, patinadores, asesores. 5. Realizar actualización planes de entrenamiento, evaluación de competencias y roles de patología. 6. Establecer control en la generación de horas extras. 7. Implementación nueva metodología de inventario y pedidos.

Fuente: Elaboración propia.

Los proyectos por desarrollar están conformados por actividades, éstas determinan los pasos a seguir para su desarrollo e implementación en el servicio como se puede

observar en el siguiente cronograma de actividades, donde se establece el tiempo en que se debe ejecutar cada tarea de manera individual.

Cuadro 17. Cronograma para el cumplimiento de actividades año 2018

CRONOGRAMA A LAS ACTIVIDADES					
Nº	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Junio	Julio	Agosto
1	Creación esquema de turnos y distribución de actividades.	Definir listado de necesidades	X		
		Definir listado de procesos y actividades	X		
		Estructurar flujo de trabajo	X		
		Alinear flujo de trabajo con tiempo de oportunidad	X		
		Diseño cuadro de turno con actividades	X		
		Presentación de propuesta a Jefes del servicio		X	
		Análisis de la propuesta por gestión humana		X	
		Divulgación a personal asistencial			X
2	Implementación rol: cadena de vacaciones	Entrevista de candidatos	X		
		Proceso de selección (exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, valoración ocupacional)	X		
		Proceso de contratación	X		
		Entrenamiento procesos del servicio de patología al seleccionado		X	
		Diseño cadena de vacaciones de profesionales a cubrir	X		
3	Creación de turno dominical para mejorar el nivel operativo.	Argumentación de propuesta	X		
		Planeación de actividades del turno	X		
		Análisis costo de la actividad anual	X		
		Costo de turno dominical durante un año	X		
		Divulgación a personal asistencial		X	
4	Diseño y presentación plan de capacitaciones	Diseño de presentación para auxiliares de laboratorio clínico	X		
		Diseño de presentación para Asesores de servicio (administrativos)	X		

CRONOGRAMA A LAS ACTIVIDADES					
Nº	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Junio	Julio	Agosto
	en el manejo de muestras	Diseño de presentación para el personal de cirugía	X		
		Diseño de presentación para patinadores	X		
		Realizar presentaciones		X	X
5	Actualización documento de roles de patología	Descripción funciones: Citohistotecnólogos	X		
		Descripción funciones: auxiliares de patología	X		
		Descripción funciones: Tecnóloga química	X		
		Descripción funciones: Secretaria		X	
		Descripción funciones: Líder de patología		X	
		Actualización de documento		X	
		Revisión de documento			X
		Divulgación de documento al personal			X
6	Establecer control en la generación de horas extras, inventarios, consumos.	Incluir actividades extras dentro de jornadas laborales ordinarias	X		
		No contabilizar hora de almuerzo dentro del tiempo laborado	X		
		Disponer de 48 horas en las jornadas laborales	X		
		Definir políticas de horas extras (autorización y reporte)	X		
		Revisión por Coordinadora asistencial		X	
		Revisión por Gestión humana		X	
		Divulgación de políticas		X	
7	Implementación nueva metodología de inventario y pedidos.	Actualización de la matriz de insumos patología	X		
		Diseño metodología de inventarios patología (stock mínimo, número de pruebas consumidas y disponibles, tiempos de importación)	X		
		Reuniones para revisión de inventarios y solicitud de pedidos mensuales (proyección anual)	X		
		Solicitud de insumos de manera semanal	X		

Fuente: Elaboración propia.

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

A continuación, se detallan las actividades que conforman cada proyecto y su presupuesto, el cual determina el valor del tiempo (número de horas) de los responsables; de esta manera al final es posible establecer el presupuesto requerido para ejecutar el programa.

Cuadro 18. Programa gestión del talento humano para el servicio de patología

PROGRAMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SERVICIO DE PATOLOGÍA						
Nº	PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN HORAS	PRESUPUESTO
1	Creación esquema de turnos y distribución de actividades.	Definir listado de necesidades	Lista de necesidades	Líder de patología, Jefe Médico, Coordinación Médico Administrativa	6	\$ 938.850
		Definir listado de procesos y actividades	Lista de actividades	Líder de patología	4	
		Estructurar flujo de trabajo	Documento: Flujo de trabajo	Líder de patología	6	
		Alinear flujo de trabajo con tiempo de oportunidad	Documento: Flujo de trabajo ajustado	Líder de patología, Jefe Médico, Coordinación Médico Administrativa	3	
		Diseño cuadro de turno con actividades	Documento: Nuevo cuadro de turno	Líder de patología	15	
		Presentación de propuesta a Jefes del servicio	Acta de reunión	Líder de patología, Jefe Médico, Coordinación Médico Administrativa y Coordinadora asistencial	3	
		Análisis de la propuesta por gestión humana	Acta de reunión	Analista de Gestión humana		
		Divulgación a personal asistencial	Acta de reunión.	Líder de patología		
2	Implementación rol: cadena de vacaciones	Entrevista de candidatos	Preselección	Analista de selección y desarrollo, y líder de patología	4	\$ 6.532.906

PROGRAMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SERVICIO DE PATOLOGÍA						
Nº	PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN HORAS	PRESUPUESTO
		Proceso de selección (exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, valoración ocupacional)	Selección	Analista de selección y desarrollo	14	
		Proceso de contratación	Contrato firmado	Analista de selección y desarrollo	3	
		Entrenamiento procesos del servicio de patología al seleccionado	Plan de entrenamiento específico	Citohistotecnólogo	600	
		Diseño cadena de vacaciones de profesionales a cubrir	Programación vacaciones	Líder de patología	3	
3	Creación de turno dominical para mejorar el nivel operativo.	Argumentación de propuesta	Acta de reunión	Dirección Médica	1	\$ 6.788.488
		Planeación de actividades del turno	Informe	Líder de patología	4	
		Análisis costo de la actividad anual	Valor de la propuesta	Analista nómina y Líder de Patología	1	
		Costo de turno dominical durante un año	inversión	N/A	N/A	
		Divulgación a personal asistencial	Acta de reunión	Coordinadora asistencial	3	
4	Diseño y presentación plan de capacitaciones en el manejo de muestras	Diseño de presentación para auxiliares de laboratorio clínico	Presentación	Líder de patología	1	\$ 642.029
		Diseño de presentación para Asesores de servicio (administrativos)	Presentación	Líder de patología	1	

PROGRAMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SERVICIO DE PATOLOGÍA						
Nº	PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN HORAS	PRESUPUESTO
		Diseño de presentación para el personal de cirugía	Presentación	Líder de patología	1	
		Diseño de presentación para patinadores	Presentación	Líder de patología	1	
		Realizar presentaciones	Lista de asistencia	Líder de patología	3	
5	Actualización documento de roles de patología	Descripción funciones: Citohistotecnólogos	Lista de funciones	Líder de patología	2	\$ 377.687
		Descripción funciones: auxiliares de patología	Lista de funciones	Líder de patología	1	
		Descripción funciones: Tecnóloga química	Lista de funciones	Líder de patología	1	
		Descripción funciones: Secretaria	Lista de funciones	Líder de patología	2	
		Descripción funciones: Líder de patología	Lista de funciones	Líder de patología, Coordinadora asistencial	1	
		Actualización de documento	Documento	Líder de patología	3	
		Revisión de documento	Acta de reunión	Líder de patología, Coordinadora asistencial	1	
		Divulgación de documento al personal	Acta de reunión	Líder de patología	1	
6	Establecer control en la generación de horas	Incluir actividades extras dentro de jornadas laborales ordinarias		Líder de patología	10	\$ 467.581

PROGRAMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SERVICIO DE PATOLOGÍA								
Nº	PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN HORAS	PRESUPUESTO		
	extras, inventarios, consumos.	No contabilizar hora de almuerzo dentro del tiempo laborado	Cuadro de funciones por turno					
		Disponer de 48 horas en las jornadas laborales						
		Definir políticas de horas extras (autorización y reporte)	Documento				Líder de patología	4
		Revisión por Coordinadora asistencial	Acta de reunión				Coordinadora asistencial	2
		Revisión por Gestión humana	Acta de reunión				Analista de Gestión humana y Líder de patología	1
		Divulgación de políticas	Acta de reunión				Coordinadora asistencial	1
7	Implementación nueva metodología de inventario y pedidos.	Actualización de la matriz de insumos patología	Matriz actualizada	Analista de suministros y líder de patología	3	\$ 615.941		
		Diseño metodología de inventarios patología (stock mínimo, número de pruebas consumidas y disponibles, tiempos de importación)	Archivo Excel	Líder de patología	4			
		Reuniones para revisión de inventarios y solicitud de pedidos mensuales (proyección anual)	Formato de pedido mensual	Líder de patología y titulares de proceso	12			
		Solicitud de insumos de manera semanal	Formato de pedido semanal	Líder de patología	1			
Total, inversión del programa:						\$ 16.363.483		

Fuente: elaboración propia.

Para establecer el costo del plan de mejoramiento propuesto, se determinó el valor de la inversión según el tiempo requerido por los responsables que participan en cada actividad, teniendo en cuenta su sueldo base. A continuación, se detalla el resumen financiero del plan de mejoramiento por proyecto y total del programa a desarrollar durante junio, julio y agosto del año 2018.

Tabla 1. Estructura financiera del plan de mejoramiento

ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO DE PATOLOGÍA	
Detalle	Valor
Proyecto 1: Creación de esquema de turnos y distribución de actividades	\$ 938.850
Proyecto 2: Implementación rol: cadena de vacaciones	\$ 6.532.906
Proyecto 3: Creación de turno dominical para mejorar el nivel operativo.	\$ 6.788.488
Proyecto 4: Diseño y presentación plan de capacitaciones en el manejo de muestras	\$ 642.029
Proyecto 5: Actualización documento de roles de patología	\$ 377.687
Proyecto 6: Establecer control en la generación de horas extras.	\$ 467.581
Proyecto 7: Implementación nueva metodología de inventario y pedidos.	\$ 615.941
Total	\$ 16.363.483

Fuente: Elaboración propia

Las actividades que conforman cada proyecto tienen un tiempo de ejecución no superior a 15 horas excepto el plan de entrenamiento del Citohistotecnólogo para el rol de cadena de vacaciones, sin embargo, la ejecución de las actividades se extiende a lo largo de los tres meses (junio, julio y agosto 2018), debido los responsables tienen a su cargo otras actividades fuera de este plan de mejoramiento.

El plan de mejoramiento desarrollado para el servicio de patología de la Fundación Valle del Lili tiene un costo de inversión en tiempo, que representado en dinero

corresponde a \$16.363.438 millones de pesos, sin embargo, el retorno de esta inversión se verá reflejado en ahorro de los costos de mano de obra, al disminuir el número de horas extras al año siguiente (2019).

4.1 RESULTADOS

El plan de mejoramiento genera resultados cuantitativos y cualitativos detallados de la siguiente manera:

4.1.1 Resultados cuantitativos. Al revisar la programación de los turnos del año 2018 (documentación interna del servicio), se detectó que las franjas horarias no cumplían con las 48 horas mínimas establecidas en el código sustantivo del trabajo. A continuación, se detalla el número de horas disponibles de los colaboradores, las cuales se pagaron como tiempo extra.

Tabla 2. Horas disponibles del talento humano en el servicio de patología

AÑO 2018 MES	PROMEDIO HORAS POR SEMANA	Nº HORAS DISPONIBLES POR SEMANA	Nº HORAS DISPONIBLES AL MES	Nº PERSONAS CON HORAS EXTRAS	TOTAL, HORAS DISPONIBLES	VALOR
Enero	42	3	12	8	96	\$1.051.445
Febrero	42	3	12	6	72	\$894.803
Marzo	41	4	16	7	112	\$1.156.915
Abril	43	3	12	6	72	\$894.803
Mayo	42	3	12	7	84	\$913.735
Junio	42	3	12	6	72	\$894.803
					Total	\$5.806.503

Fuente: elaboración propia

Las franjas horarias a partir de Julio del año 2018 se modifican incluyendo las horas disponibles de los colaboradores, generando un ahorro de \$5.805.503 pesos para los meses restantes del año.

Después de haberse implementado el proyecto 1 y el 6, se observa una disminución del 39% en la generación de horas extras en el servicio de patología de la Fundación Valle del Lili, que corresponde a un ahorro de \$9.710.255 millones de pesos.

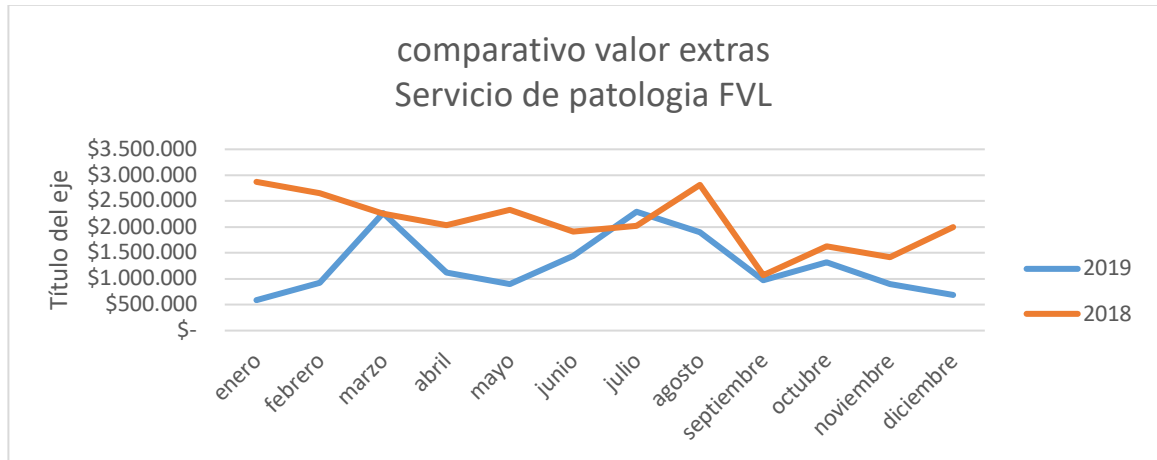
Tabla 3. Horas extras entre el año 2018 y 2019 en el servicio de patología

AÑO	2018			2019		
Mes	Nº Horas extras Auxiliar de patología	Nº Horas extras Citohistotecnólogos	Total	Nº Horas extras Auxiliar de patología	Nº Horas extras Citohistotecnólogos	Total
Enero	146	94	\$ 2.871.415	15	25	\$ 587.725
Febrero	172	68	\$ 2.653.730	41	30	\$ 916.640
Marzo	150	56	\$ 2.257.970	63	94	\$ 2.270.500
Abril	120	58	\$ 2.031.535	10	57	\$ 1.117.615
Mayo	111	80	\$ 2.328.635	20	40	\$ 903.600
Junio	98	62	\$ 1.908.695	27	66	\$ 1.435.800
Julio	82	77	\$ 2.025.598	46	104	\$ 2.294.220
Agosto	118	105	\$ 2.815.868	28	91	\$ 1.894.865
Septiembre	78	23	\$ 1.069.753	17	45	\$ 966.005
Octubre	89	50	\$ 1.625.840	42	52	\$ 1.321.720
Noviembre	100	32	\$ 1.414.340	19	40	\$ 894.410
Diciembre	114	59	\$ 1.996.483	14	31	\$ 686.505
		Total	\$24.999.860		Total	\$ 15.289.605

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente grafico se puede realizar un comparativo entre ambos años, observando la línea del año 2019 por debajo del año 2018.

Gráfico 8. Comparativo valor de horas extras año 2018-2019



Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores datos fueron analizados a partir de los reportes del área de nómina de Gestión humana, los cuales determinan el número de horas extras pagadas después de comprobar que el colaborador realmente realizó actividades fuera de su turno, esto se hace con la marcación del reloj.

El Turno dominical expuesto en el proyecto 3, aumenta el cumplimiento del 94% (FVL, 2019) para el indicador de atención a pacientes hospitalizados, genera incentivo económico para los colaboradores y ofrece mayor disponibilidad del servicio de patología para las necesidades de sus pacientes.

Se disminuyó en un 20% (FVL, Informe de incidentes de proceso servicio de patología, 2019) los incidentes por envío incorrecto de muestras al laboratorio de patología.

4.1.2 Resultados cualitativos. Mejoramiento del entorno laboral debido a jornadas flexibles, turnos rotativos, especialidad en las tareas y distribución con mayor aprovechamiento del desempeño de los colaboradores, haciendo más

eficiente el tiempo, los recursos, las máquinas y promoviendo el trabajo en equipo como un valor organizacional.

El proyecto 2 permitió que el servicio de patología contara con un recurso disponible para cubrir las vacaciones del personal, disminuyendo la afectación del flujo de trabajo y la redistribución de tareas por ausencia de personal.

La actualización de roles tuvo como objetivo definir el alcance de los líderes del servicio y la actualización de responsables a cargo de cada uno de los roles que integran el servicio.

Se establece un control y seguimiento a los inventarios, dando como resultado un stock de los insumos y materiales indispensables para la prestación del servicio, se disminuye el sobre stock y se unifican las solicitudes al departamento de suministros.

El plan de mejoramiento ha permitido dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización en el laboratorio de patología, presentando un servicio con una mejor capacidad instalada que brinde respuesta a las necesidades de los pacientes de la Fundación Valle del Lili.

5 CONCLUSIONES

Realizar el análisis interno y externo del servicio de patología permitido definir estrategias para cumplir con el objetivo principal del plan de mejoramiento, adicional establecer recomendaciones para la empresa, como aquellas variables a partir de las cuales los lideres pueden enfocar su atención para potencializar el servicio de patología.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede señalar que el líder del servicio de patología a través del plan de mejoramiento implementado logra generar un impacto positivo en la administración del recurso humano y la prestación del servicio, generando valor para la misión de la institución.

A través del plan de mejoramiento se establece un ahorro económico para la organización y una recuperación de la inversión en un 59% al año siguiente, sumado a los beneficios emocionales al tener un carga laboral distribuida adecuadamente, horarios flexibles y fortalecimiento del clima organizacional.

6 RECOMENDACIONES

Como se indica en la página 46 del presente documento, el anterior plan de mejoramiento estuvo enfocado en modelar unas mejoras para la gestión del talento humano generando un impacto positivo en los colaboradores y el servicio para finalmente generar valor a la organización.

Sin embargo, las herramientas de diagnóstico dejan a la vista oportunidades de mejora que pueden ser implementadas por la organización para fortalecer el servicio en otros aspectos.

A continuación, se detallan algunas recomendaciones:

- Realizar actualización de las fichas de costos de las pruebas ofertadas por el servicio de patología, con el ánimo de verificar la tarifa actual de negociación y lograr ser más atractivos frente a sus clientes.
- Unificar prestaciones de pruebas similares, pero con diferente tarifa que actualmente no son aprobadas por los clientes y construir un paquete en que se pueda negociar una tarifa que incluya las pruebas más comunes o frecuente.
- Realizar un análisis a partir de herramientas gerenciales para determinar las principales causas del no cumplimiento al indicador institucional de glosas para generar un plan de acción y lograr cumplir el indicador.
- Crear rol “supernumerario” para potencializar conocimientos y habilidades en colaboradores que se convierten en un factor clave para el desarrollo ininterrumpido de la operación del servicio.

Proponer y justificar nuevo cargo para ayudante de oficina de patología que permita la verificación de los estudios realizados y en trámite de pacientes hospitalizados, para contribuir al cumplimiento de indicador para la facturación en línea.

7 REFERENCIAS

50Minutos.es. (2006). *Pirámide de Maslow*. Editorial 50Minutos.es

Albornoz T, L. L. (2018). *Informe Departamento de patología y medicina de laboratorio*. Santiago de Cali: Fundación Valle del LILI.

ANDI. (2019). *Informe de sostenibilidad Cámara Sectorial de la Salud 2017-2018*. Bogotá: ANDI - Asociación Nacional de empresarios de Colombia.

ANDI. (2019). *Cámara Sectorial de la Salud*. Recuperado de Información sectorial: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/25-sectorial-de-la-salud>

ANECA. (2004). *Plan de mejoras: herramientas de trabajo*. Chile: Agencia Nacional de evaluación de calidad y Acreditación. Obtenido de Agencia Nacional de evaluación de calidad y acreditación.: http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf

Argandoña, A. (2007). *Responsabilidad social de la empresa*. Cáritas Española.

Muñoz, B, H. A. (2019). *Proyectos de gestión organizacional*. Santiago de Cali: Sello Editorial Unicatólica.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato. (2007). *Correspondencia entre las funciones de la empresa y las funciones administrativas*. Editorial McGraw Hill

Cipriano, A., y González, L. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.

Correal, C. P. (2018). *Estudio sobre Bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia Fase II*. Medellín - Colombia: Corporación Biointropic.

Departamento Administrativo nacional de Estadística [DANE]. (2020). *Producto Interno Bruto (PIB) Base 2015*: Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

David, Fred R. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica* (3ra ed.). México: Editorial Prentice Hall

Dinero. (2019). *Cuanto creció Colombia en el tercer trimestre*. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuanto-crecio-colombia-en-el-tercer-trimestre-de-2019/279092>

Fayol, H. (1971). *Administración Industrial y General*. Editorial Universitaria.

Fayol. (1972). *Exigencia de implementar los procesos de control interno en las organizaciones*. Recuperado de

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17657>

FUSC. (2018). *Tecnología en Citohistología* Recuperado de

https://www.fucsalud.edu.co/pregrado/carreras_tecnologicas/citohistologia

FVL - MyE. (2019). *Divulgación planeación estratégica 2018-2023*. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

FVL. (2020). *Servicio de Patología*. Recuperado de

<https://valledellili.org/departamentos-y-servicios/servicio-de-patologia/>

FVL. (2016). *Plan de acción patología*. Santiago de Cali: Fundación Valle del Lili - Gestión Humana.

FVL. (2016). *Resultados encuesta de riesgo psicosocial y clima organizacional*.

Santiago de Cali: Fundación Valle del Lili.

FVL. (2018). *Direccionamiento Hospital Universitario*. Santiago de Cali: Fundación Valle del Lili - Daruma Salud.

FVL. (2018). *Acerca de nosotros*. Recuperado de <https://valledellili.org/nuestra-institucion/acerca-de-nosotros/nuestra-historia/>

- FVL. (2019). *Cuadro de mando Patología*. Santiago de Cali: Fundación Valle del Lili - Mejoramiento y Estandarización.
- FVL. (2019). *Informe de sostenibilidad 2019*: <https://valledellili.org>
- FVL. (2019). *Informe de incidentes de proceso servicio de patología*. Santiago de Cali: Fundación Valle del Lili - Mejoramiento y estandarización.
- FVL. (2019). *Informe de sostenibilidad 2018*. Santiago de Cali: Fundación Valle del Lili.
- FVL. (2020). *Servicio de patología*. Recuperado de <https://valledellili.org/departamentos-y-servicios/servicio-de-patologia/>
- Google Maps. (2020). *Ubicación de la Fundación Valle del Lili*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Hospital+Universitario+Fundación+Valle+del+Lili/@3.3728664,-76.5284295,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e30a1733034ad45:0x8ee3ecc0f2ea0ae7!8m2!3d3.372861!4d-76.5262408>
- Granados, M. (2020). *Valores institucionales* [Grabado por Fundación Valle del Lili]. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- INC. (2020). *Diccionario del cáncer: inmunohistoquímica*. Recuperado de <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionario/def/inmunohistoquimica>

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona - España: Editorial Gestión 2000.

Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones

Maxwell, J. C. (1999). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville, USA.: Editorial lidere.

Méndez, A. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Editorial Limosa

Méndez, C. (2008) *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4 ed. México: Editorial Limusa.

Merco. (2016). *Monitor empresarial de reputación corporativa*. Recuperado de <https://www.merco.info/co/ranking-merco-salud>

Meyers, F. (2000). *Estudios de tiempos y movimientos para la manufactura ágil*. Universidad de Stanford, USA.: Editorial Pearson Education.

Ministerio del trabajo. (2019). *Resolución número 2404 de 2019*. En R. d. Colombia. Bogotá.

- Minsalud. (2011). *Manual de Acreditación en salud ambulatorio y hospitalario de Colombia*. Bogotá: Ministerio de Salud - Republica de Colombia.
- Muñoz, L. (2007). *Check-List para el diagnóstico empresarial. En Una herramienta clave el control de gestión empresarial*. Barcelona - España: Profit Editorial.
- Muñoz B, H. (2019). *Guías prácticas para proyectos*. Editorial Unicatólica.
- Muñoz Bonilla, H. A. (2019). *Proyectos de gestión organizacional*. Cali: Editorial Unicatólica.
- Muñoz, H. A, y Francia, S. (2019). *Documentos Académicos una Forma Eficiente de Presentación*. Santiago de Cali: Editorial Unicatolica.
- NIH. (2020). *Reacción en cadena de la polimerasa*. Recuperado de:
<https://www.genome.gov/es/genetics-glossary/Reaccion-en-cadena-de-la-polimerasa>
- Ori, J. (2019). *La jerarquía de necesidades de empleados*: Recuperado de
<https://pyme.lavoztx.com/la-jerarqua-de-necesidades-para-empleados-5814.html>
- Ortega C, M. M. (2014). *Fundamentos generales de Administración*. Medellín: ESUMER - Institución Universitaria.

- Portafolio. (2020). *Economía colombiana creció 3,3% en el 2019*: Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-en-el-2019-538115>
- Reyes, A. M. (2018). *El diseñador industrial emprendedor*. México: Fondo editorial CIME.
- Rodriguez, V, A. (2014). *Definición de patología y su campo de estudio*.
Recuperado de:
<https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1493§ionid=102867681>
- Sampieri, R. H. (1998). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill Education.
- SEAP. (2020). *¿Qué es la Anatomía Patológica?*: Recuperado de:
<https://www.seap.es/-que-es-un-patologo->
- Semana. (2019). *Clúster de excelencia clínica*. Revista Semana - Servicios Médicos, pág. 1.
- Serna, H. (2003), *Gerencia Estratégica, Guía para el diagnóstico estratégico* (8 Ed.). Colombia: 3R Editores.
- Serna, H. (2008) *Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores.

UNAL. (2012). Análisis DOFA. Recuperado de:

http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf

Valencia, W. A. (2004). *Administración por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes*. (Tesis) Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.

Vallejo, V. M. A. (2015). *El costo de producción y la fijación de precios en las microempresas*.

Van, V. V. (2009). 14 principios de la administración. Recuperado de:

<https://www.toolshero.es/administracion/14-principios-de-la-administracion/>

Zapata, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.