

52153

**PERSPECTIVAS DEL TRABAJADOR SOCIAL FRENTE A LA
GERENCIA EN SALUD**

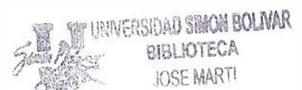
ISABEL ALGARIN CASTILLO

**Ensayo presentado como requisito de grado en la Especialización en
Gerencia en Salud y Seguridad Social**

**CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMON BOLIVAR
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN SALUD Y SEGURIDAD
SOCIAL
BARRANQUILLA**

2004

0016



INTRODUCCIÓN

El gerente es quien dirige o gerencia una empresa, es quien administra todo aquello que es de su responsabilidad. Y debe ser una persona capaz de formular estrategias, asignar recursos y fortalecer la organización del personal. Asumiendo una posición de liderazgo gerencial y convertirse en un líder que coordine todos los procesos.

Actualmente, la sociedad demanda un replanteamiento en la gerencia futura del recurso humano pues son muchos los cambios que debemos enfrentar, entre ellos la automatización industrial, el predominio de la informática que reemplaza el trabajo manual por uno intelectual, en el cual hay que pensar más que operar; y el cambio más significativo es la importancia radical que ha tomado el ser humano ante cualquier producto o servicio, dado que ya no se ven a las personas como simples clientes que producen ganancias, sino se mira más el lado humano de cada persona, involucrándose en sus sentimientos y preocupándose por su bienestar.

Por ello se hace necesario replantear las perspectivas que debe tener un buen gerente en salud, el cual se debe enfocar más en la calidad del servicio que el beneficio que le retribuye el mismo, y su foco de acción debe ser siempre el ser humano como principal motor de todas las actividades de la institución que gerencia.

Por lo que un trabajador social que desee ser un buen gerente debe enfrentar todos estos cambios convirtiéndose en líder empresarial. El cual tendrá que delegar, creer en su gente y estimular su participación, facilitando los procesos administrativos.

Las nuevas políticas sociales buscan crear nuevos escenarios con una visión de la gerencia en salud más dinámica permitiéndole de esta manera al trabajador social entrar a hacer parte fundamental de este nuevo cambio ofreciéndole realizar estudios en la calidad, estructura y procesos de atención en los servicios de salud.

Lo más importante, prioritario y fundamental en el trabajador social es la dimensión humana, y que la razón de ser de los servicios de salud es brindar la atención y garantizar la salud de un ser humano.

Por lo que el objetivo fundamental de este ensayo es demostrar que una de las carreras más idóneas para administrar los servicios de salud son los trabajadores sociales, dado su alto grado de compromiso y preocupación por el ser humano y su entorno, por su entrenamiento para el manejo de personal y por estar educados para siempre buscar la calidad humana y su satisfacción.

Es que, hoy en día toda empresa debe contar con profesionales en el área de las ciencias sociales, por ello el trabajo social ha avanzado en el campo de la gerencia social, lo que le ha brindado la habilidad o facultad para asumir los grandes retos que esta se propone, logrando así la transformación del

sistema gerencial apoyándose en la presencia política de los usuarios, mediante la participación efectiva en los comités de control de la calidad, comités de participación y en la junta de usuarios.

Teniendo en cuenta estos elementos, el trabajador social entra a gerenciar estructuras, procesos y resultados, que son los elementos por los cuales se debe comenzar si se pretende gerenciar la salud.

DESARROLLO

La nueva visión del trabajo social y la madurez profesional que se enmarca en la acción transformadora en la que prevalece el desarrollo humano ha pasado por diferentes momentos determinados por los cambios o crisis presentadas en la sociedad o el Estado. Ante estos cambios implementados en el sector salud por las políticas neoliberales de la globalización se hace urgente plantear cambios radicales en la manera como se prestan los servicios de salud para competir en el libre mercado, estos cambios deben ir enfocados a garantizar servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes de las instituciones de salud y así garantizar su lealtad con la institución y por ende la supervivencia de la misma.

Todos estos movimientos han impulsado una nueva visión de la gerencia, que según Serna Gómez¹, estará centrada en dos hechos básicos, como son, calidad total y servicio al cliente.

La calidad total es el requisito para sobrevivir en los mercados de hoy, y se entiende como el cumplimiento de estándares que aseguren la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Para que pueda sobrevivir una empresa tendrá que tener calidad en todas sus actividades, tanto en los procesos, en los productos, en los procedimientos, en la interacción entre los miembros de la institución, como en la vida misma de la organización.

¹ SERNA GOMEZ, Humberto. Mercadeo Corporativo. 2ª ed. Santa fé de Bogota; Legis, p.23.

Por lo que debe ir implementando acciones en búsqueda de la calidad en salud, tales como control de infecciones, juntas médicas, protocolizar los procedimientos, establecer guías de manejo, dado que un mal servicio se presta sólo, pero un buen servicio hay que diseñarlo y administrarlo como única condición para distinguirse y sobresalir en el mercado.

Las entidades de control del estado son las llamadas a verificar que los profesionales y las instituciones de salud cumplan con parámetros mínimos que garanticen a la sociedad servicios seguros y con un mínimo de estándares.

Otra estrategia para lograr la calidad total y que deben tener presente los gerentes en salud es contar con los equipos de mejoramiento continuo, que es un programa articulado para coordinar las tareas de la organización, a través del cual un grupo de funcionarios se organizan para comunicarse, transmitir información, analizar problemas del servicio y proponer mejoras y soluciones en los horarios y lugar de trabajo, que conduzcan a consolidar la calidad total del servicio en la organización.

Es una estrategia para canalizar efectivamente el deseo de participación de todos los miembros de la organización en la optimización de los resultados y de la imagen de la misma. Estos equipos de mejoramiento continuo tienen que ser una estrategia de toda la organización, permanente y disciplinada, que exigen educar a toda a la organización en su manejo y ser consecuente y constante en su ejecución.

En cuanto a lo referente al servicio al cliente, la calidad y excelencia del servicio tendrá que convertirse en cultura debido a que las empresas tendrán que volver a mirar al cliente, ganándose su lealtad en un mundo abiertamente competitivo.

En esta dimensión el usuario tiene mayor capacidad de evaluar la calidad, situación que ha generado que las organizaciones prestadoras de los servicios de salud hayan trabajado más sobre los procesos de prestación de servicios buscando hacerlos más eficientes y eficaces, impulsando los cambios más sobresalientes en los últimos años.

Por ello, el objetivo de los servicios de salud debe ser personalizar la atención en salud, de acuerdo a las necesidades del individuo y de su entorno humano (familiares, amigos, etc.), deseos y circunstancias propias de cada momento, en que el paciente utiliza los servicios de salud moldeando los servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de éste; en términos populares ponernos en los zapatos de él y buscar satisfacer sus necesidades y expectativas, pero además, debemos pensar en satisfacer también las necesidades y expectativas de los familiares del paciente y de su entorno social y laboral (amigos, vecinos, compañeros de trabajo, empresa, etc.) que se convierten en parte fundamental de la relación médico – paciente o institución paciente.

El paciente es la fuente de control. El paciente debe tener la información necesaria garantizando que la entienda y la comprenda y la oportunidad de

ejercitar el grado de control para que sean ellos mismos los que escojan y decidan libremente sobre los aspectos que los afectan en relación con su salud. Para esto el paciente debe tener acceso a su propia información médica y conocimiento clínico. Por esto médicos y pacientes deben comunicarse efectivamente y compartir información para que finalmente los pacientes tengan la claridad absoluta y la objetividad para la toma de decisiones. Por ello la transparencia y la veracidad de la información es necesaria.

La satisfacción del cliente es el objetivo primordial de toda empresa, por lo que es necesario en una empresa prestadora de salud crear una buena relación medico- paciente y dejar de mirar al cliente como un simple objetivo al que hay que llegar, sino tenerlo más en cuenta como ser humano, además de buscar la calidad de los servicios de salud que se prestan, determinada por la estructura y procesos de atención a costos razonables y sostenibles que deben buscar optimizar los beneficios y minimizar los riesgos para la salud del usuario.

Es que toda orientación y acciones de cualquier organización que desee mantenerse competitiva en su mercado y no se concentre en sus clientes, está fuera de "foco".

Toda inversión, financiera, técnica y humana está dirigida a mantener una buena relación con los clientes, anticipar sus necesidades, ofrecer lo

tangible y lo intangible y llevarlos a disfrutar de la reputación de excelencia en servicios. Pero la mayoría de las veces esa preocupación por el cliente externo hace que los gerentes sufran una especie de "miopía" o pérdida de foco de la dirección, en donde están tan preocupados en "satisfacer" sus clientes, que se olvidan de alimentar justamente lo que mejor puede contribuir a ese logro - los clientes internos.

Es que, el primer mercado de una empresa es su cliente interno, quien en definitiva es la razón de ser de la organización y quien refleja lo que desea el cliente externo, y son ellos los principales publicistas, dado que un trabajador satisfecho hará con mayor motivación y esmero su trabajo lo que se verá reflejado en el servicio que brinda, y es este mismo servicio el que hablará de la calidad de la empresa.

Por ello, el cliente interno requiere la primera atención, éste debe ser respetado, remunerado adecuadamente, motivado por su trabajo, y principalmente, debe ser tenido en cuenta por la organización en la toma de decisiones, en el establecimiento de los objetivos, metas y estrategias.

Las organizaciones tienen que diseñar programas de mercadeo interno que aseguren un servicio de excelente calidad, que conduzcan a redefinir la importancia de la inducción, al establecimiento de sistemas formales de divulgación de políticas, al lanzamiento de programas de capacitación, al estímulo de la participación del talento humano en la vida organizacional, a la descentralización en la toma de decisiones, al estímulo continuo del compromiso y sentido de pertenencia de los miembros a la institución.

Todo esto se verá reflejado en una excelente atención al cliente externo que permitirá crear y consolidar una cultura corporativa. Esta cultura corporativa permite a la alta gerencia establecer el direccionamiento para lograr el desarrollo de la empresa.

Pero además de esta cultura corporativa, un buen gerente en salud debe poseer ciertos parámetros y una mentalidad centrada, audaz, arrolladora, y de liderazgo y entrega que lo lleve a ser un buen administrador de los recursos que gerencia.

Una de los parámetros que debe tener claro un buen gerente es que ningún gerente puede hacer productivo a un empleado. Los gerentes son catalizadores. Pueden acelerar la reacción entre el talento del empleado y las necesidades de los clientes/la compañía. Pueden ayudar al empleado a encontrar el camino de menor resistencia hacia sus metas. Pueden ayudarlo a planificar su carrera. Pero no pueden hacer nada de esto sin un esfuerzo considerable del empleado. En el mundo, según los grandes gerentes, el empleado es la estrella. El gerente es el agente. Y, lo mismo que en el mundo de las artes escénicas, el agente espera mucho de sus estrellas.

Algunas cosas que hacen los buenos gerentes son:

-Reconocen que cada persona tiene motivaciones diferentes, que cada persona tiene su propia forma de pensar y su propio estilo de relacionarse con los demás. Saben que hay un límite para lo que pueden hacer por cambiar a una persona. Pero no se lamentan de esas diferencias ni

tratan de eliminarlas. Lo que hacen es aprovecharlas. Tratan de ayudar a cada quién a ser más y más de lo que ya es.

El papel del gerente es penetrar en cada empleado para liberar sus talentos singulares y transformarlos en desempeño. Saben que no pueden obligar a todas las personas de un determinado cargo a desempeñar su función exactamente de la misma manera. Saben que no pueden limitar totalmente las diferencias de estilo, necesidad y motivación.

La forma más eficiente de convertir el talento de una persona en desempeño es ayudar a esa persona a encontrar su propio camino de menor resistencia hacia los resultados esperados.

- Los gerentes excepcionales logran que las personas hagan lo que desea cuando no se está presente para decírselo a ellas. El gerente puede creer que tiene más control que sus subalternos. Cada empleado puede decidir lo que hace o deja de hacer. Decide cómo, cuándo y quién. Para bien o para mal, es el empleado quien hace que las cosas sucedan.

Lo más difícil de ser gerente es darse cuenta de que las personas no hacen las cosas de la misma manera que lo haría uno. Pero es preciso acostumbrarse a ello, porque cuando uno trata de obligarlas, ocurren dos cosas. Se resisten, es decir, no quieren hacerlo, y crean dependencia, o sea,

no pueden hacerlo. Ninguna de estas dos cosas demuestra ser muy productiva a la larga.

En su intento por obtener desempeño jamás trate de perfeccionar a su gente. La tentación puede ser muy grande, pero es preciso resistirla. Es una falsa deidad. Lo que parece una panacea milagrosa es en realidad una enfermedad que mengua la función, degrada a la gente y debilita a la organización.

- **Los gerentes excepcionales tienen la capacidad de descubrir, en detalle, los talentos únicos de cada uno de sus empleados** (aquellos que lo motiva, la manera cómo piensan, aquello que lo diferencia, la forma como construye sus relaciones). Cada persona tiene un conjunto único de talentos, un patrón único de comportamiento, de pasiones y anhelos. El patrón individual de talentos es perdurable, resistente al cambio.

- **Para ellos todo el mundo debe ser tratado como una excepción.** Cada empleado tiene su propio filtro, su propia manera de interpretar el mundo que lo rodea. Por lo tanto cada empleado le exigirá distintas cosas a su gerente.

La regla de oro dice *“Tratar a los demás como querríamos ser tratados”*². Los gerentes excepcionales rompen la regla de oro todos los días. Ellos dirían: *“No trates a los demás como tu querrías ser tratado”*. Lo que hacen

² Ver, www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/62/excep.htm

es tratar a cada persona como ella desea ser tratada teniendo presente lo que cada quién es. Claro está que los empleados deben obedecer ciertas normas de comportamiento, ciertas reglas. Pero dentro de esas reglas, hay que tratar a cada quién de manera diferente, de acuerdo con sus necesidades particulares.

- Los gerentes excepcionales pasan la mayor parte de su tiempo con los empleados más productivos. Invierten en los mejores. Cuando dedican tiempo a un empleado, no es para corregir, arreglar o instruir. Lo que hacen es devanarse los sesos tratando de encontrar formas cada vez mejores de liberar los talentos especiales de cada empleado. Es una excelente forma de aprender y la única manera de mantener la mira fija en la excelencia.

- Recuerdan que están constantemente en primer plano en el escenario. Recuerdan en particular que cuanto menos atención presten a los comportamientos productivos de sus superestrellas, menos de esos comportamientos obtendrán.

- Si bien los gerentes excepcionales están comprometidos con el concepto de “ equidad ”, su definición es algo diferente de lo de los demás. Para ellos “ equidad ” no significa tratar a todo el mundo por igual. Ellos dirían que la única forma de tratar a una persona equitativamente es haciéndolo como se lo merece. Teniendo en cuenta lo que ha logrado. El mal desempeño se debe enfrentar directamente, para impedir que degenera

en una situación peligrosamente improductiva. Y debe enfrentarse sin demora porque, como en todas las enfermedades degenerativas, postergar es el arte de tontos.

- **Los gerentes excepcionales no buscan personas fáciles de dirigir. Buscan personas con el talento necesario para alcanzar un nivel de talla mundial.** Por consiguiente, prefieren el desafío de tomar a la persona talentosa y encaminarla hacia la productividad, en lugar del desafío de tratar de inculcar talento a la persona menos productiva.

- **Puesto que la excelencia es el marco de referencia que utilizan los grandes gerentes para evaluar el desempeño, firmeza en el amor significa sencillamente que ese parámetro no es negociable.** Los gerentes excepcionales no necesitan ocultar sus verdaderos sentimientos. Comprenden que los talentos y los vacíos de talento de la persona conforman un patrón permanente. Saben que si tras retirar todos los obstáculos para esquivar las faltas de talento el desempeño del empleado no mejora, la explicación más probable es que sus talentos no concuerdan con su función. Para los grandes gerentes, un mal desempeño permanente no es cuestión principalmente de debilidad, estupidez, desobediencia o irrespeto. Es cuestión de un mal reparto.

- **El gerente excepcional se involucra en cuatro papeles fundamentales, aprovechando las siguientes condiciones:** Cuando seleccionan a alguien,

lo hacen con base en el talento... no sencillamente a la experiencia, la inteligencia o la determinación; cuando establecen expectativas, definen los resultados esperados... no los pasos indicados; cuando motivan a alguien, se concentran en las fortalezas... no en las debilidades; cuando desarrollan a alguien, le ayudan a encontrar la concordancia perfecta... no sencillamente el siguiente peldaño de la escalera.

Por todo lo anterior, se puede asegurar que la actividad y la responsabilidad de todo gerente es compleja, multifacética y por extensión, muy interesante, ya que demanda el uso adecuado y oportuno de todas sus facultades y habilidades intelectuales.

El gerente deberá ser deductivo y a la vez intuitivo. Deberá saber ver lo que otros no ven y le será muy útil adelantarse a los hechos, como fruto de su capacidad de análisis. Gerenciar una empresa exige esfuerzo y dedicación y sobretodo el empleo permanente de la creatividad, la imaginación y de una alta capacidad para tomar decisiones y resolver problemas de manera muy rápida, con el fin de optimizar los beneficios que se puedan obtener de los recursos que dispone, sean propios o de terceros.

Gerenciar una empresa en el sector salud no solo se refiere a la estructura de la empresa sino a la orientación operativa que se da al personal ya sea profesional o asistente, y comprende también mantener eficientes relaciones con la competencia, los proveedores y los clientes internos y externos de la empresa.

El trabajador social que gerencia una empresa debe tener muy presente que el mayor bien de toda empresa es el gran valor de las mentalidades de quienes la integran, por lo que la capacitación técnica y científica del personal guarda enorme relación con los resultados, dado que los seres humanos constituyen el dominado “cuerpo social” de toda empresa.

Una empresa que no dispone de una gerencia eficaz, no pasará de ser considerada como un simple, elemental y muchas veces innecesario conjunto de trabajadores sin objetivos concretos, adecuados y realistas.

Los procesos se gerencian en función a que se debe establecer procedimientos, pautas, normas, reglamentos, manuales, protocolos o disposiciones generales y particulares que permitan a los trabajadores obtener el éxito con regularidad y relativa facilidad. Para eso existe un gerente: para orientar y dirigir.

Todo trabajador tiene derecho de conocer lo que la empresa desea de ella, del nivel esperado de su rendimiento y de ser dotada de la información suficiente para que pueda lograr lo que la gerencia estima como una aceptable “eficiencia del cargo”.

Los buenos resultados distinguirán a un buen gerente de otro que no lo es y determinaran el futuro de toda empresa. Una empresa con éxito permanece en el tiempo, aquella que no lo tiene, o reorienta su visión o simplemente quiebra.

Para ser un buen gerente se debe alcanzar habitualmente eficiencia y eficacia, hacer bien lo que debe ser hecho. Quien no lo logra estará manifestando carencia en su eficiencia gerencial. La calidad y la excelencia en el servicio son el resultado del compromiso y de la participación del talento humano de una organización., esto exige una misión muy clara dentro de la organización, de los objetivos y estrategias de un programa de mercadeo interno que involucre a todos los miembros de la empresa en los programas y estrategias de calidad y servicio a la institución. Sin la participación y el compromiso del cliente interno no se lograrán estos objetivos.

Para llevar a cabo este proceso hay que llegar a ser buenos estrategas para ser mejores competidores, por eso las estrategias utilizadas por cualquier empresa no deben ser implícitamente buenas o malas, si no mejores o peores que las que emplean nuestros competidores. La creatividad en la gerencia es fundamental, y permite al gerente escaparse de estrictos patrones operativos, para así dotar a la empresa de estilos propios, que los diferencia de las demás. La creatividad es un desafío al pensamiento comúnmente aceptado, por ello quien gerencia un bien o un servicio debe saber situarse en los límites de lo permisible, pero podrá caminar por lugares impredecibles para nuestros competidores y sacar ventajas de su diferenciación competitiva.

Como el desarrollo de las empresas comprende muchos aspectos culturales y sociales, las estrategias empresariales siempre deberán ser adecuadas, oportunas y racionales.

Las estrategias empleadas por la empresa, significan el conjunto de relaciones entre el entorno de la misma, las cuales tienen un imprescindible tinte social y político y están muchas veces determinadas por las capacidades de las personas que integran la empresa y las oportunidades que a la misma se le presentan.

La calidad no solamente está ligada a los medios, no solo es cuestión de automatización, tecnología, equipos, conocimiento y habilidades, si no que está ligada fundamentalmente a la aptitud y a la actitud de quienes prestan el servicio, conscientes de que lo verdaderamente importante son las personas a quienes está orientado la prestación del servicio. De poco sirven los mejores conocimientos con las mejores habilidades técnico profesionales utilizando los mejores equipos y tecnologías y los mejores procesos, si se desconoce al paciente como eje fundamental y razón de ser del ejercicio médico clínico. Se terminaría siendo excelentes mecánicos pero pésimos médicos y trabajadores sociales.

La parte importante de la atención en salud es la dimensión humana, aspecto fundamental ya que la razón de ser de los servicios de salud es brindar atención y garantizar la salud en el ser humano como un todo biosicosocial.

La empresa del sector salud gerenciada por un trabajador social enfoca su visión al ser humano, respetando sus decisiones, cultura, contexto social y familiar, con el firme objetivo de personalizar la atención en salud.

El futuro de la gerencia muestra un replanteamiento en la administración del recurso humano pues son muchos los retos que deben enfrentar.

Por todo lo anterior es incuestionable el planteamiento que establece la participación activa del trabajador social en cada una de las acciones relacionadas con la salud. Todavía es mucho más importante si este trabajador social asume una visión y una actitud de gerente.

Por eso las funciones del trabajador social no deben limitarse a los muros de una institución hospitalaria, ya que la intervención del trabajador social en el campo de la salud no puede ser aislada de un equipo interdisciplinario y mucho menos de la comunidad. Como gerente de una empresa de salud el trabajador social es el foco primordial de estudio en sus distintos escenarios.

Con este planteamiento lo que se busca es realizar un análisis de las funciones y la proyección del trabajador social en la gerencia en salud.

CONCLUSIÓN

Actualmente, uno de los avances del trabajador social es el desempeñarse en la gerencia social, lo que le ha brindado la facultad para asumir los grandes retos que propone la gerencia conjugado con su visualización del ser humano, lo que lo lleva a una transformación del sistema gerencial, que no busca solamente la ecuación costo – beneficio, sino que se preocupa por las personas, por la integridad y satisfacción de ellas, y donde toma real importancia el cliente interno quien es la razón de ser de una organización.

Pero esta no es una tarea fácil, y mucho menos cuando se trata de gerenciar empresas de la salud, dado que el problema fundamental es que la salud no se logra de manera simple y menos de manera espontánea. Hay que trabajar para alcanzarla. Para ello se debe gerenciar los servicios y el producto que se obtenga de este gerenciamiento, será una buena acción de gestión.

Para obtener estos resultados se deberá unir dos conceptos fundamentales: la calidad "técnico-profesional" y otra calidad de los servicios llamada "funcional" que es la manera como las personas perciben que reciben la atención. Calidad en salud debe ser alcanzada si deseamos que el gerenciamiento o la gestión en salud que hagamos, tenga buenos resultados. Salud sin calidad no es aceptada por las personas.

La ética en la prestación del servicio es indispensable, por lo que un buen gerente en salud debe estar monitoreando continuamente todos los procesos de su empresa y utilizar los métodos que la auditoría pone en beneficio del aseguramiento de la calidad, para asegurar que las cosas sean mucho mejores. Es que gerenciar la salud es utilizar la auditoría dentro de un marco ético provechoso para todos.

Por lo que una buena perspectiva del trabajador social en la gerencia en salud es tener como eje principal de todas sus actividades al ser humano, principalmente a sus empleados, como el principal motor de la institución, al que hay que estimular y crear un vínculo cercano con la empresa, es decir, crearle un sentido de pertenencia con ella e involucrándolo con la misión, visión, estrategias y objetivos de la organización. Dado que un cliente interno satisfecho y feliz con su trabajo transmitirá esa buena energía a los clientes externos, que cuando se trata de consumo de servicios en salud lo que más demandan es la calidad humana de los empleados que lo atienden, y de ahí se derivará su satisfacción y el prestigio de la institución.

Cabe en este punto cuestionarse sobre ¿Qué aportes está brindando el trabajador social a los nuevos cambios en el sector salud y en general a la política social?

BIBLIOGRAFIA

SERNA G.,Humberto. Mercadeo Corporativo. 2ªed. Legis Editores S.A. Santa Fe de Bogota.1992.

Universidad de la Salle. La Gerencia Social Como Desafio para el Desarrollo. Facultad de trabajo social. Santa Fe de Bogota. 1997.

JAGOE, A.L. Empresas Triunfadoras – Prácticas Gerenciales Efectivas. Legis. Santa Fe de Bogota. 1991.

DUBRIN, Andrew J. Serie Fácil – Liderazgo. Prentice Hall. México. 1999.

www.gerenciasalud.com/gerenciasalud.htm

www.utpl.edu.ec/internas/espanol/ciencia/maestria/internas/salud.html

www.utpl.edu.ec/internas/espanol/ciencia/maestria/internas/salud.html
